

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



**TESIS DE GRADO**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CARTERA DE  
CRÉDITOS DEL BANCO FIE (FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS) EN  
LAS GESTIONES 2019 Y 2020 DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

**Postulantes:                   Adriana Coquendo Solares  
  Juan José Salvatierra Miranda**

**La Paz – Bolivia**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Ante todo, dedicamos este trabajo a Dios, por habernos brindado su guía, sabiduría y fortaleza para realizar este trabajo.

A nuestras familias por su apoyo incondicional en cada etapa de nuestra vida, por su comprensión, paciencia y amor inquebrantable.

A nuestros docentes por compartir sus conocimientos y motivarnos a superarnos cada día a ser grandes profesionales.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la institución financiera privada Banco Fie S.A. por permitirnos realizar esta modalidad de graduación dentro de la institución, es especial al área de Negocios Microfinanzas, donde se llevó a cabo la presente investigación.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1

#### ASPECTOS GENERALES

1.1.	JUSTTIFICACIÓN Y APORTES.....	2
1.1.1.	Justificación teórica .....	2
1.1.2.	justificación práctica.....	3
1.2.	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	4
1.3.	PROBLEMA CIENTÍFICO .....	6
1.4.	HIPÓTESIS .....	7
1.4.1.	Variables.....	7
1.4.1.1.	Variable independiente .....	7
1.4.1.2.	Variable dependiente .....	7
1.4.1.3.	Variable moderante.....	7
1.4.2.	Operacionalización de variables.....	7
1.5.	OBJETO DE ESTUDIO.....	10
1.6.	ALCANCE O CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.7.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.7.1	Objetivos específicos.....	10

### CAPÍTULO 2

#### DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1.	REFERENCIAS CONCEPTUALES .....	11
------	--------------------------------	----

2.1.1.	Clima organizacional.....	12
2.1.2.	Productividad laboral.....	13
2.1.2.1.	Capital humano.....	13
2.1.3.	Múltiples climas .....	13
2.1.3.1.	Clima de servicio .....	13
2.1.3.2.	Clima de seguridad .....	13
2.1.3.3.	Clima de comunicación .....	13
2.1.3.3.1.	Canales de comunicación en la organización .....	14
2.1.3.4.	Clima ético.....	16
2.1.3.5.	Clima de flexibilidad .....	16
2.1.3.6.	Clima afectivo.....	16
2.1.4.	Diagnóstico del clima organizacional.....	17
2.1.4.1.	Herramientas o métodos para el diagnóstico del clima organizacional.....	17
2.1.5.	Factores que influyen en el clima organizacional .....	19
2.1.6.	Satisfacción laboral.....	20
2.1.7.	Indicadores del desempeño.....	21
2.1.8.	Compromiso organizacional.....	22
2.1.9.	Influencia del clima organizacional en el logro de objetivos .....	22
2.1.9.1.	Diseño organizacional .....	23
2.1.9.2.	Comunicación organizacional .....	24
2.1.9.3.	Liderazgo .....	25
2.1.9.3.1.	Componentes del liderazgo .....	27
2.1.9.4.	Trabajo en equipo .....	27

2.1.9.4.1.	Importancia del trabajo en equipo .....	28
2.1.9.4.2.	Decálogo del trabajo en equipo .....	28
2.1.9.5.	Toma de decisiones.....	29
2.1.9.5.1.	Proceso de toma de decisiones .....	29
2.1.9.6.	Cultura organizacional.....	30
2.1.9.7.	Motivación laboral.....	30
2.1.9.7.1.	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow .....	31
2.1.10.	Dimensiones del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos	32
2.2.	Cartera de crédito.....	35
2.2.1.	Consideraciones generales para la gestión de cartera de créditos.....	36
2.2.2.	Crédito .....	38
2.2.2.1.	Tipos de crédito .....	39
2.2.3.	Otros aspectos que debe conocer.....	40
2.2.4.	Central de información crediticia .....	43
2.2.5.	Buró de información crediticia .....	43
2.2.5.1.	Reporte crediticio.....	44
2.3.	CONTEXTO REFERENCIAL.....	45
2.3.1.	Historia de Banco Fie .....	45
2.3.2.	Misión.....	45
2.3.3.	Visión .....	45
2.3.4.	Valores.....	45
2.3.5.	Productos ofrecidos por Banco Fie.....	46

2.3.6.	Delimitación geográfica .....	46
2.4.	ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETIVO DE ESTUDIO .....	46
2.5.	DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA .....	47

### **CAPÍTULO 3**

#### **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	TIPO DE INTERVENCIÓN .....	49
3.1.1.	Método de investigación.....	49
3.1.2.	Alcance de la investigación .....	49
3.2.	UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	50
3.3.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	51
3.4.	SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	51
3.4.1.	Método de investigación.....	51
3.4.2.	Enfoque de la investigación.....	52
3.4.3.	Diseño de la investigación.....	52
3.4.4.	Tipo de investigación.....	52
3.4.5.	Técnica de investigación.....	53
3.5.	INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	55

### **CAPÍTULO 4**

#### **RECOPIACIÓN, PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

4.1.	ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITOS DEL BANCO FIE GESTION 2019 - 2020 .....	57
4.2.	ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCION DE LOS OFICILES DE CREDITO .....	65
4.2.1.	Criterios de evaluación de respuestas .....	65

4.3.	MÉTODOS DE EVALUACIÓN .....	66
4.3.1.	Instrumento de medición .....	66
4.3.2.	Dimensión de la investigación.....	67
4.4.	PERSEPCIÓN DE LOS OFICIALES DE CRÉDITO EN RELACIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	72
4.4.1.	Resultados de la encuesta .....	72
4.4.2.	Valoración del clima organizacional .....	103
4.5.	RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LOGRO DE OBJETIVOS EN EL INCREMENTO DE LA CARTERA .....	104
4.6.	PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	116
4.7.	JUSTIFICACIÓN DE VARIABLE .....	121
4.8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	130
4.8.1.	Conclusiones.....	130
4.8.2.	Recomendaciones .....	133

## **CAPÍTULO 5**

### **PROPUESTA**

5.1.	PROPUESTA .....	135
5.1.1.	Justificación de la propuesta.....	135
5.1.2.	Objetivos de la propuesta .....	135
5.1.2.1.	Objetivo general .....	135
5.1.2.2.	Objetivos específicos.....	136
5.1.3.	Descripción de la propuesta.....	136

BIBLIOGRAFIA .....	143
ANEXOS .....	148

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Satisfacción cliente interno .....	3
FIGURA 2. Crecimiento de cartera de créditos Banco Fie.....	5
FIGURA 3. Árbol de problemas.....	6
FIGURA 4. Canales de comunicación.....	15
FIGURA 5. Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	32
FIGURA 6. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos.....	35
FIGURA 7. Diagnóstico del problema.....	48
FIGURA 8. Tasa de crecimiento de la cartera de créditos de Banco Fie (Gestión 2015 – 2020) – Regional La Paz .....	58
FIGURA 9. Índice de mora de la cartera de créditos de Banco Fie (Gestión 2015 – 2020) – Regional la Paz.....	60
FIGURA 10. Tasa de crecimiento del número de operaciones procedentes de la cartera de créditos del Banco Fie (Gestión 2015 – 2020) – Regional la Paz .....	61
FIGURA 11. Promedio de la cartera de créditos por número de operaciones del Banco Fie (Gestión 2015 – 2020) – Regional la Paz.....	62
FIGURA 12. Tasa de crecimiento del número de clientes procedentes de la cartera de crédito del Banco Fie (Gestión 2015 – 2020) – Regional la Paz.....	63
FIGURA 13. Promedio de la cartera de créditos por número de clientes del Banco Fie (Gestión 2015 – 2020) – Regional la Paz.....	64
FIGURA 14. Dimensiones de la investigación .....	67
FIGURA 15. Criterios de evaluación para respuestas cerradas.....	70
FIGURA 16. Modelo de evaluación de Kirkpatrick .....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Matriz de recopilación de información.....	8
TABLA 2. Oficiales de crédito en Banco Fie.....	50
TABLA 3. Técnicas de investigación.....	53
TABLA 4. Base de datos del Banco FIE (Gestión 2015 – 2020) - Regional La Paz .....	57
TABLA 5. Análisis de la información de la cartera de créditos del Banco FIE (Gestión 2015 – 2020) – Regional La Paz .....	58
TABLA 6. Dimensiones escala de Likert .....	68
TABLA 7. Valoración de clima organizacional.....	103
TABLA 8. Prueba de normalidad.....	118
TABLA 9. Prueba estadística de R de Pearson para la hipótesis general .....	119
TABLA 10. Resumen de la hipótesis general y específicas.....	119
TABLA11. Propuesta eventos deportivos rama masculina .....	137
TABLA 12. Propuesta eventos deportivos rama femenina.....	139
TABLA 13. Costo propuesta eventos deportivos.....	141

## **INTRODUCCIÓN**

Considerando que el clima organizacional es uno de los factores más importantes en toda empresa debido a que puede influenciar en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. El clima laboral, se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo (García, 2009, pág. 43). Se toma como objeto de estudio a los oficiales de crédito de Banco Fie de la ciudad de La Paz para descubrir la relación que existe entre el clima organizacional y el logro de objetivos.

El presente trabajo de investigación se basa en el análisis de la importancia del clima organizacional para los oficiales de crédito de Banco Fie de la ciudad de La Paz y de qué manera pueden influenciar algunos factores en su productividad, el logro de objetivos y grado de satisfacción laboral, con el objetivo de evaluar el clima organizacional de los oficiales de crédito de Banco FIE, para que a partir de este análisis se pueda visualizar las falencias en la CARTERA DE CRÉDITOS EN LAS GESTIONES 2019 Y 2020.

Según autores, el clima organizacional es uno de los temas de mayor relevancia en la gestión del talento humano en la actualidad, además de que en diversos textos de la literatura sobre gerencia de recursos humanos se hace referencia a su importancia, así también de cómo puede influenciar en el logro de objetivos.

El método de investigación que fue utilizado es el método mixto que es el uso combinado del método cuantitativo y cualitativo, y el instrumento utilizado para obtener la información requerida fue la encuesta, realizada a todos los oficiales de crédito que actualmente trabajan en agencias de Banco Fie de la ciudad de La Paz.

Posteriormente, con los resultados obtenidos en las encuestas se pudo probar la existencia de problemas en el clima organizacional, factores como los horarios de trabajo extendidos, sobrecarga laboral, comunicación interna deficiente, nivel de confianza escaso, descontento por sueldo recibido, entre otros que afectan el entorno de los trabajadores, por lo cual, después de obtener las conclusiones sobre los resultados, se presentaron tres propuestas de solución a los problemas identificados.

# **CAPÍTULO 1**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. JUSTIFICACIÓN Y APORTES**

#### **1.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La presente investigación se realiza debido a que se considera que el clima organizacional en una empresa es un factor de vital importancia que puede influir en la productividad de los trabajadores.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez, ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa (Méndez, 2006)

En toda empresa este factor se destaca como un elemento fundamental para favorecer ambientes de trabajo propicios para los trabajadores, dependiendo de la satisfacción laboral de los mismos al momento de desempeñar sus funciones y colaborar así al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En la actualidad, el clima organizacional se ve afectado por acciones como la motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizativa, por lo cual se considera que es muy importante tener un conocimiento de cómo influyen estos elementos en un ambiente de trabajo.

Esta investigación es un aporte en busca de la excelencia organizacional, debido a la creciente diversidad de factores que afectan a la empresa, con el propósito brindar soluciones viables para la misma organización y servir como guía para cualquier entidad de intermediación financiera.

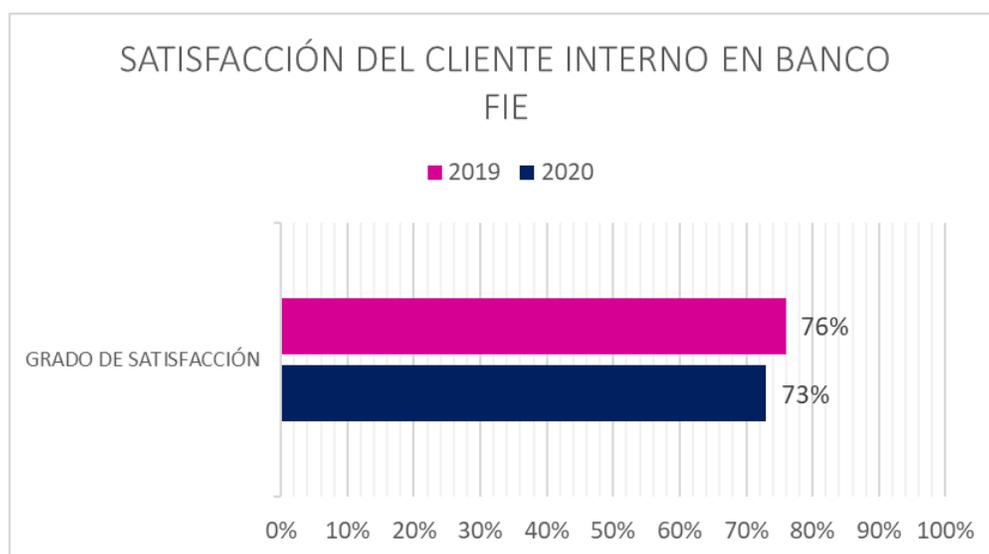
### 1.1.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En el presente trabajo de investigación se ha podido evidenciar que en la institución privada Banco Fie no se promueve la existencia de un clima organizacional agradable para los oficiales de crédito. Se presume que este problema afecta en la satisfacción laboral de los trabajadores y a la vez en el desempeño de sus funciones en el banco, es por este motivo que los oficiales de crédito no han contribuido al crecimiento de la cartera de créditos durante las gestiones 2019 y 2020.

Se toma como objeto de investigación a los oficiales de crédito de Banco Fie en la ciudad de La Paz, para tener conocimiento de cómo es el clima organizacional en esta entidad y de qué manera influye en el desempeño de sus funciones otorgadas por el banco. Debido a que los oficiales de crédito son quienes operan con la cartera de clientes de crédito y a la vez se encargan de la colocación de nuevos créditos, se consideran a estos trabajadores fundamentales para el crecimiento de Banco Fie.

Por otro lado, también se ha podido evidenciar que el grado de satisfacción de trabajadores de Banco Fie se ha mantenido entre el 70% y 80% durante las gestiones 2019 y 2020, e incluso que redujo en un 3 % según informes de sostenibilidad como se muestra a continuación: <sup>1</sup>

**Figura 1.** Satisfacción cliente interno



**Fuente:** Elaboración propia

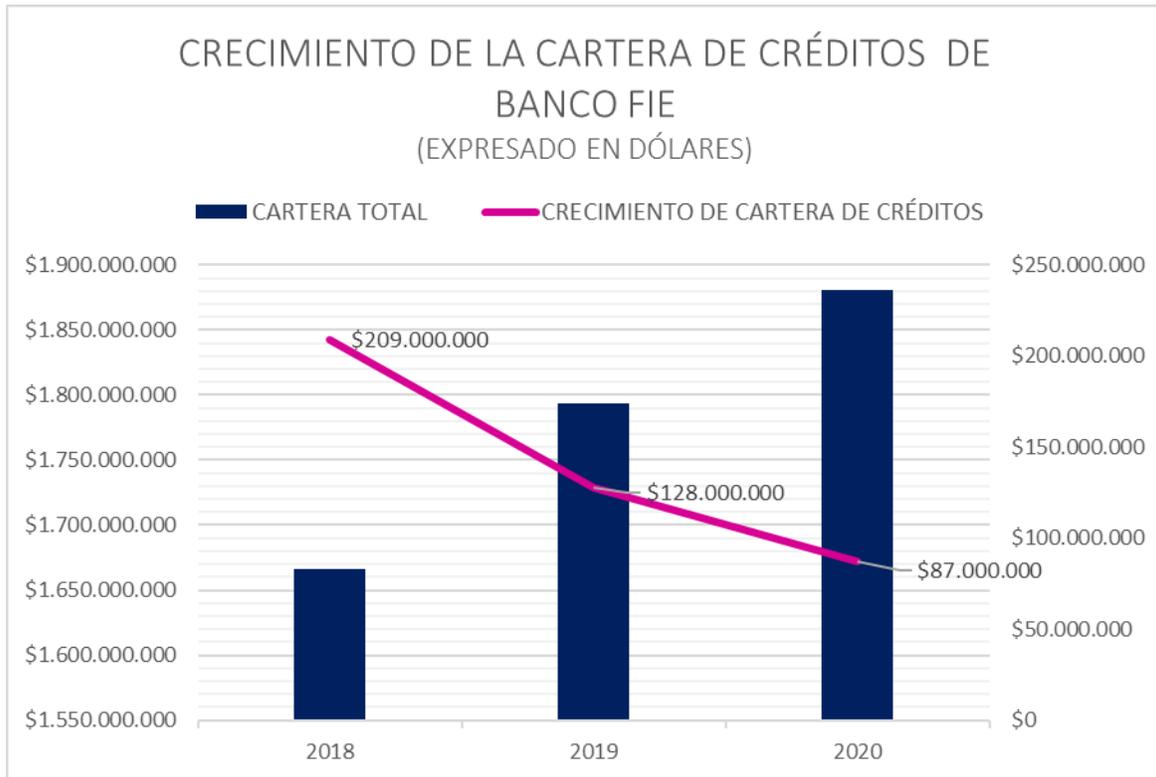
## 1.2. SITUACIÓN PROBLÉMICA

Según informes de sostenibilidad elaborados por la institución financiera privada BancoFie y publicados en la página oficial del banco, se puede observar que a pesar de que el banco ha incrementado su cartera total entre las gestiones 2019 y 2020, también existe un notable decrecimiento en su cartera de créditos, los informes de sostenibilidad de diferentes años mencionan lo siguiente:

- El crecimiento de la cartera de créditos en la gestión fue de \$us.209 millones lo que permitió ampliar nuestra participación de mercado y alcanzar una cartera total de \$us.1,666 millones de dólares distribuidos en las bancas Microempresa, PyME y Corporativa. La calidad de cartera registro una mejora respecto a la gestión anterior, disminuyendo de 1.88% a 1.54% en la ratio de mora según balance. (Banco Fie, 2018)
- El crecimiento de la cartera de créditos en la gestión fue de USD 128 millones (respecto a 2018) lo que permitió ampliar ligeramente nuestra participación de mercado y alcanzar una cartera total de USD 1,794 millones de dólares distribuidos en las bancas Microempresa, PyME y Corporativa. (Banco Fie, 2019)
- El crecimiento de la cartera de créditos en la gestión 2020 fue de \$us.87 millones lo que permitió alcanzar una cartera total de \$us.1,881 millones distribuidos en las bancas Microempresa, PyME y Corporativa, con un crédito promedio de \$us. 9,264 y una tasa de interés activa de 11.21%. (Banco Fie, 2020)

En base a la información obtenida en los informes de sostenibilidad de Banco Fie, se diseñó la siguiente figura:

**Figura 2.** Crecimiento de cartera de créditos Banco Fie

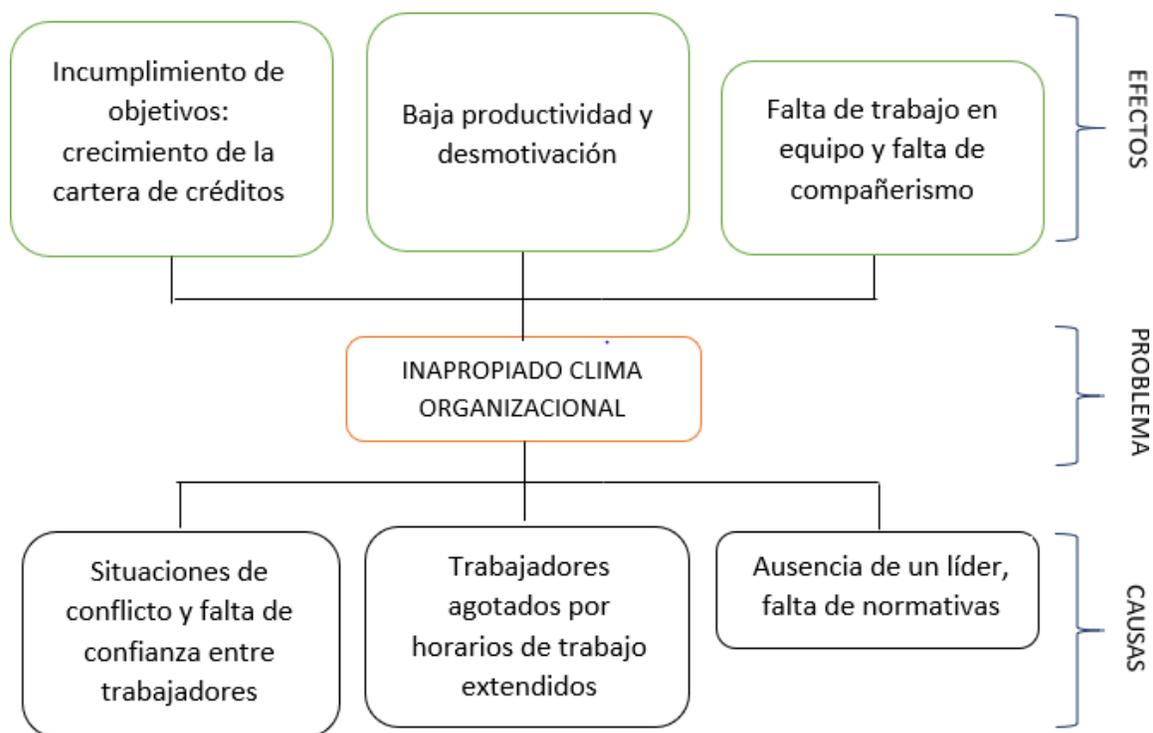


**Fuente:** Elaboración propia

Toda entidad de intermediación financiera tiene como objetivo incrementar su cartera de créditos, debido a que la Gestión de Cartera de Crédito para muchas empresas comerciales brinda la posibilidad de obtener por medio de las ventas a largo plazo la oportunidad de alcanzar un mayor índice de utilidad<sup>4</sup>, es por esta razón que es preocupante evidenciar que el crecimiento de cartera en Banco Fie ha disminuido desde 2019.

Se fundamentó la situación problemática existente con el árbol de problemas que se presenta a continuación:

**Figura 3.** Árbol de problemas



**Fuente:** Elaboración propia

### 1.3. PROBLEMA CIENTÍFICO

Con la información obtenida se define el siguiente problema:

¿Cómo influye el clima organizacional en los oficiales de crédito del Banco Fie en la cartera de créditos en las gestiones 2019 y 2020 de la ciudad de La Paz?

La institución financiera privada Banco Fie no logró incrementar el crecimiento de su cartera de créditos durante las gestiones 2019 y 2020 en Bolivia.

## **1.4. HIPÓTESIS**

El inapropiado clima organizacional es una de las causas por la que la institución financiera privada Banco Fie no logró incrementar su cartera de créditos durante las gestiones 2019 y 2020 en Bolivia.

### **1.4.1. VARIABLES**

#### **1.4.1.1. Variable independiente**

El inapropiado clima organizacional.

#### **1.4.1.2. Variable dependiente**

No logró incrementar su cartera de créditos.

#### **1.4.1.3. Variable moderante**

La institución financiera privada Banco Fie.

### **1.4.2. Operacionalización de variables**

**Tabla 1.** Matriz de recopilación de información

<b>MATRIZ DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</b>					
<b>VARIABLES</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
VARIABLE INDEPENDIENTE					
<b>ACTUAL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	Diseño de trabajo	Conocimiento de objetivos de la organización Capacitaciones constantes	Encuestas realizadas a oficiales de crédito	
		Infraestructura	Instalaciones y equipo o material de trabajo		
		Control	Control y supervisión de tareas		
	<b>COMUNICACIÓN</b>	Canales de información	Efectividad de canales de comunicación		
		Interrelaciones personales	Comunicación formal e informal		
		Nivel de confianza	Nivel de confianza con superiores Nivel de confianza con compañeros de trabajo		
	<b>LIDERAZGO</b>	Toma de decisiones	Participación en grupo Resolución de problemas		
		Propulsión	Grado de apoyo recibido por superiores		
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Apoyo brindado y recibido	Relaciones personales con compañeros de trabajo		
	<b>MOTIVACIÓN</b>	Reconocimientos	Reconocimiento económico		Reconocimiento intrínseco
			Monetarios		
		Incentivos	Horarios		Formación de calidad
			Ambiente de trabajo		
		Dinámicas de grupo	Actividades recreativas		
		Calidad de vida laboral	Equilibrio vida personal y laboral		
	<b>PRODUCTIVIDAD</b>	Metas	Logro de metas		
		Tiempos	Realización de tareas en tiempos establecidos		
		Calidad	Realización de tareas eficientemente		
	<b>SATISFACCIÓN</b>	Conformidad con el puesto de trabajo	Posibilidades de crecimiento		
			Carga de trabajo		
			Nivel de estrés Compromiso		

(continuación)

<b>MATRIZ DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</b>				
<b>VARIABLES</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN</b>
VARIABLE DEPENDIENTE				
<b>NO INCREMENTÓ LA CARTERA DE CRÉDITOS</b>	OFICIALES DE CRÉDITO	Desempeño	Baja productividad	Recopilación de información, investigación documental Encuesta
			Falta de motivación	
			Metas no alcanzadas	
			Ambiente de trabajo hostil	

**Fuente:** Elaboración propia.

## **1.5. OBJETO DE ESTUDIO**

En este trabajo se toma como objeto de estudio a los oficiales de crédito de microempresa de la ciudad de La Paz que trabajan en Banco Fie ya que estos trabajadores se relacionan de manera directa con la cartera de clientes de créditos de dicha institución, tomando en cuenta de esta manera como es el clima organizacional y el grado de satisfacción laboral de estos funcionarios.

## **1.6. ALCANCE O CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo tiene como alcance de investigación las 17 agencias de Banco Fie ubicadas en la ciudad de La Paz, destacando el área comercial donde se encuentran los oficiales de microempresa.

El presente trabajo se llevó a cabo en la gestión 2022 en Banco Fie de la ciudad de La Paz, Bolivia. Se utilizaron los informes de sostenibilidad más reciente de las gestiones 2019 y 2020 publicadas en la página oficial de Banco Fie S.A.

## **1.7. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar la influencia del clima organizacional en los oficiales de crédito del Banco Fie en la cartera de créditos en las gestiones 2019 y 2020 de la ciudad de La Paz.

### **1.7.1. Objetivos específicos**

- Analizar el índice de crecimiento de la cartera de créditos de Banco Fie durante las gestiones 2019 y 2020.
- Analizar el grado de satisfacción de los oficiales de crédito durante las gestiones 2019 y 2020 según información obtenida previamente.
- Detallar los métodos de evaluación que permiten determinar la influencia del clima organizacional en oficiales de crédito de la ciudad de La Paz.
- Identificar la percepción que tienen los oficiales de crédito de Banco Fie respecto al clima organizacional.
- Identificar si existe una relación directa o indirecta entre el clima organizacional y el logro de objetivos por parte de los oficiales de crédito de Banco Fie.

## **CAPÍTULO 2**

### **DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS**

#### **2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES**

##### **2.1.1. Clima organizacional**

El clima organizacional es uno de los temas de mayor relevancia en la gestión del talento humano en la actualidad, pues en general las organizaciones incluyen su evaluación como una práctica de gestión necesaria para un efectivo funcionamiento de las organizaciones, además de que en diversos textos de la literatura sobre gerencia de recursos humanos se hace referencia a su importancia, a la vez que se presenta como uno de los temas que mayor número de investigaciones genera en el ámbito del comportamiento organizacional (Gomes & Passos, 2010)

A continuación, se mencionan algunas definiciones del clima organizacional según autores:

Chiavenato arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. (Chiavenato, 2000)

Goncalves expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito. (Goncalves, 2007)

El clima organizacional para García representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras. (García Peñalvo & Seoane Pardo, 2015)

### **2.1.2. Productividad laboral**

Van Der Explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud. (Van Der, 2014)

Uno de los conceptos más relacionados con la productividad es el capital humano, a continuación, se mencionan algunas definiciones.

#### **2.1.2.1. Capital humano**

El capital humano es una medida del valor económico de las habilidades profesionales de una persona. También hace referencia al factor de producción del trabajo, que son las horas que dedican las personas a la producción de bienes o servicios.<sup>5</sup>

Es la parte más importante de cualquier organización. Hace referencia a la productividad de los trabajadores dependiendo de la experiencia laboral y de su formación.

Cuando se habla de una oportunidad, el capital humano representa los recursos que tiene una empresa. Esto está relacionado con el antiguo concepto que establecía el capital humano como pieza principal del factor de producción y sin importar su formación. La formación de cada empresa para sus recursos humanos es una inversión diferente y que debe valorar dependiendo de la rentabilidad que espere obtener de esa inversión.<sup>6</sup>

### **2.1.3. Múltiples climas**

A continuación, se abordan algunos de algunos tipos de clima que se pueden reflejar en las organizaciones.

---

<sup>5</sup> <https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>

<sup>6</sup> <https://www.apd.es/importancia-del-capital-humano-en-una-empresa/>

### **2.1.3.1. Clima de servicio**

El clima de servicio hace referencia al sentido de los trabajadores acerca de la calidad de las políticas, procedimientos y prácticas orientadas al servicio; es decir, la percepción de los empleados sobre las conductas que les son reforzadas en relación con el servicio a los clientes o beneficiarios de la organización a la que pertenecen. (Bowen & Schneider, 2013)

Al mismo tiempo, con este tipo de clima se busca establecer la importancia que los trabajadores le otorgan a los esfuerzos realizados en lo relacionado con la calidad de servicio, con el fin de identificar los recursos que les permitan compensar el esfuerzo en su trabajo y la forma en que entienden el apoyo y los reconocimientos en la realización del mismo. (Carrasco, 2012)

### **2.1.3.2. Clima de seguridad**

El clima de seguridad hace referencia a la apreciación de los trabajadores sobre las acciones que se llevan a cabo en una organización y sobre las decisiones que toman los directivos respecto a medidas de seguridad y protección en las prácticas laborales, el entrenamiento pertinente a los trabajadores y los riesgos que corre cada individuo en sus labores diarias. (Meliá & Sesé, 1999)

Adicionalmente, Oliver indican que el clima de seguridad hace referencia a las percepciones sobre las condiciones de seguridad de la organización, en donde se incluyen áreas como las prácticas de trabajo, el estilo de trabajo, la capacitación del operador y la higiene industrial, que pueden servir como referente para que un colaborador genere expectativas en la manera de actuar y los juicios que tiene frente a ciertos patrones, políticas y procedimientos. (Oliver, Tomás, & Cheyne, 2005)

### **2.1.3.3. Clima de comunicación**

El clima de comunicación se asume como una subclasificación del clima organizacional, que se enfoca en las prácticas y flujos de comunicación. Este concepto hace referencia a la eficacia del entorno comunicacional interno de la organizacional que es apreciado de manera subjetiva por los integrantes de la organización, e incluye las percepciones sobre los mensajes y eventos comunicativos que ocurren dentro de la organización. (García D., 2010)

El clima de comunicación hace referencia al flujo de información entre los empleados de una organización y la configuración de esta respecto al fortalecimiento o inhibición de la comunicación entre los miembros de la empresa, independientemente de su posición en la jerarquía organizacional. Por ejemplo, en organizaciones con comunicación defensiva, los empleados inhiben la comunicación de sus necesidades; mientras que en organizaciones con ambientes que apoyan a sus trabajadores se promueve la comunicación activa y el intercambio de información de forma que se dé una estrategia colectiva de resolución de conflictos. Además, este tipo de clima puede ser identificado como un clima cerrado o abierto, siendo este último un flujo de información libre en el que los trabajadores se sienten cómodos proponiendo nuevas ideas y comunicando inconformidades. (Nordin, Sivapalan, Bhattacharyya, Wan Fatimah, & Abdullah, 2013)

#### **2.1.3.3.1. Canales de comunicación en la organización.**

Según Charry, una adecuada comunicación debe afianzar y optimizar la participación de los grupos de interés, y, por tanto, los canales de comunicación en la organización tienen como función que la información circule en los diferentes planos organizacionales, con el fin de fortalecer la participación por medio tanto de los canales formales que siguen una cadena de autoridad, es decir, con un direccionamiento más vertical y limitados a las tareas organizacionales como de los canales informales que son menos rígidos en su dirección y en los que se puede saltar niveles de autoridad. (Charry, 2018)

En detalle, el autor expone que los canales de comunicación formales se pueden dar de tres formas:

- a. La comunicación vertical descendente, en la que se parte del nivel jerárquico más alto hasta la base de la organización, y la información que se brinda tiene como objetivo ayudar a los empleados a entender tanto la función de la organización como la de sus pares e incrementar la motivación e identificación, con el fin de regular su conducta.
- b. La comunicación vertical ascendente, que va desde la parte inferior de la estructura jerárquica hasta la cima, y es una estructura que facilita la integración de las personas en la organización debido a que se genera un sentimiento de participación en la toma de decisiones; de igual forma, este tipo de comunicación aumenta el compromiso y

la creatividad de los empleados, lo cual se ve reflejado en la calidad de los productos y en el bienestar de los trabajadores.

- c. Y la comunicación horizontal, que se genera entre las personas que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía, y su objetivo es la coordinación de los departamentos y trabajadores que están en el mismo nivel para evitar malentendidos, promoviendo la cooperación y el trabajo en equipo, así como evitar que las tareas se dupliquen y se generen esfuerzos innecesarios; este tipo de comunicación es más frecuente que el vertical, debido a que los trabajadores generalmente tienen más confianza con sus pares que con sus superiores. (Jaén, Luceño, Martín, & Rubio, 2006)

Teniendo en cuenta lo anterior, el canal de comunicación usado en la organización se encuentra ligado al tipo de clima organizacional.

**Figura 4.** Canales de comunicación



**Fuente:** Elaboración propia

#### **2.1.3.4. Clima ético**

Las características éticas organizacionales han sido identificadas como un factor contemporáneo incorporado en la cultura organizacional que puede influir de manera significativa en el desempeño organizacional, así como en las actitudes relacionadas con el trabajo de los empleados; y es en este sentido que la formación del clima ético debe tener como cimientos los valores éticos corporativos y los códigos de ética. Teniendo esto en cuenta, el desarrollo de un clima ético es el resultado del efecto de goteo de la ética empresarial, por lo que la alta dirección juega un papel clave en la concepción y preservación de la ética de la empresa. (Kaur, 2017)

#### **2.1.3.5. Clima de flexibilidad**

El clima de flexibilidad se entiende como las percepciones colectivas respecto al grado en que los gerentes pueden y están dispuestos a adaptar sus recursos a múltiples situaciones. En las entidades en las que se encuentra un alto grado de clima de flexibilidad, los gerentes se comportan y hablan en nombre de la empresa actuando como dadores de sentido y comunicadores de las prácticas organizacionales implementadas y son ejemplo de un liderazgo flexible, es decir, que son capaces de adaptar sus respuestas al lugar de trabajo cambiante y transmitir de manera eficiente la información a sus empleados, los que se apoya y recompensa. (Lin & Liu, 2016)

#### **2.1.3.6. Clima afectivo**

Investigaciones sobre el afecto como lo mencionan Parke y Seo señalan que la emoción humana abarca tres amplios procesos: la experiencia y expresión de las emociones, el uso de las emociones con fines funcionales, y la regulación de las emociones para evitar consecuencias disfuncionales, todos los cuales resultan ser procesos inherentemente sociales. En este tipo de clima, las personas perciben las emociones de los demás y usan o regulan sus propias emociones para lograr objetivos sociales, por ejemplo, sonríe para transmitir calidez a otra persona. Además, las organizaciones promueven tanto intencional como involuntariamente los tres procesos afectivos entre los empleados a través de diferentes aspectos o características del entorno organizacional. Entre estos aspectos, es común identificar percepciones respecto a la afectividad del rasgo de los empleados que son

contratados y promovidos, así como políticas formales con respecto a las pantallas de afecto, interacciones repetidas entre empleados, y respuestas emocionales a eventos y comportamientos de liderazgo. Como resultado de este tipo de clima, los empleados pueden formar percepciones compartidas del entorno organizacional y promover procesos afectivos. (Parke & Seo, 2017)

#### **2.1.4. Diagnóstico del clima organizacional**

Para Méndez la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano. (Méndez, 2006)

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. (García M., 2019)

##### **2.1.4.1. Herramientas o métodos para el diagnóstico del clima organizacional**

Entre los cuestionarios más utilizados están:

- EL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER

De acuerdo con Litwin, el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de

liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo
- 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. (García M., 2019)

- **EL CUESTIONARIO DE RENSIS LIKERT. PERFIL ORGANIZACIONAL**

Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa –efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. (García M., 2019)

- **MODELO DE OCTAVIO GARCÍA**

García diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa. El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos. (García M. , 2019)

- **MODELO DE FERNANDO TORO**

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros. La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto). (García M., 2009)

### **2.1.5. Factores que influyen en el clima organizacional**

Los factores que influyen en el clima organizacional son la ética laboral, la disciplina laboral, la satisfacción, la comunicación y el estrés y conflicto en las organizaciones”. (Anoraga & Widiyanti, 2019)

Esto fue aclarado por Nia, que para medir la organización del clima se puede ver a través de la diferencia entre el clima existente y el clima esperado. (Nia, 2019)

Existen 7 dimensiones que se realizan en un esfuerzo por medir el clima organizacional, las cuales son las siguientes:

1. Conformidad

Si muchas organizaciones tienen reglas que deben ser obedecidas por los trabajadores, aunque estas reglas no tengan relevancia o relación con la ejecución del trabajo.

2. Responsabilidad

Si toda decisión que se toma en una organización la lleva a cabo el liderazgo, se dice que la organización tiene un clima organizacional bajo, porque básicamente a los subordinados no se les da la oportunidad de participar en la organización.

### 3. Recompensas

A cambio, cada actividad realizada y obteniendo buenos resultados o logros no obtiene ningún premio por parte de la empresa, de lo contrario, si se hace mal, los empleados reciben sanciones severas, tal clima laboral se denomina clima laboral con bajas recompensas.

### 4. Espíritu de grupo

Si en la organización las personas desconfían unas de otras y es difícil confiar y no hay sentimiento de grupo entonces a este clima de trabajo se le llama baja moral laboral.

### 5. Claridad

Una organización tiene procedimientos de trabajo poco claros, las personas sienten que no saben a ciencia cierta qué responsabilidades y autoridades.

### 6. Normas

Estipulaciones sobre la calidad del trabajo realizado por los miembros.

### 7. Liderazgo

Para crear una organización eficaz es necesario que haya un clima organizacional que incluya altas expectativas de los empleados, una actitud positiva, un plan de estudios organizado y recompensas para los empleados y sistemas intensivos. Según Sugiyono en este estudio los indicadores de clima organizacional estudiados incluyeron: autonomía y flexibilidad, confianza y apertura, simpatía y apoyo, respeto a la honestidad, claridad de propósito, trabajo arriesgado. (Sugiyono, 2019)

#### **2.1.6. Satisfacción laboral**

Según algunos autores, los factores que influyen en el la satisfacción laboral son los siguientes:

Herzberg cree que hay cuatro factores que afectan la satisfacción laboral, a saber: factores psicológicos, factores sociales, factores físicos y factores financieros.

En base a la opinión de Hariandja, los indicadores de satisfacción laboral se pueden dividir en:

1. Salario o salario, es decir, la cantidad de pago que recibe una persona como resultado de la realización de un trabajo, es adecuado a las necesidades y se considera justo.
2. El trabajo mismo, es decir el contenido del trabajo realizado por alguien, tiene elementos satisfactorios o insatisfactorios.
3. Compañeros de trabajo, es decir, amigos con los que alguien siempre interactúa en la ejecución del trabajo. Alguien puede sentir que sus compañeros de trabajo son muy agradables o desagradables.
4. Superiores o jefes, que es alguien que siempre da órdenes o instrucciones en la realización del trabajo. Las políticas que están a cargo de los superiores pueden ser desagradables o agradables para alguien y esto puede afectar la satisfacción laboral.
5. Ascenso u oportunidad de ascenso, que es la posibilidad que alguien puede desarrollar a través del ascenso. Una persona puede sentir que hay una alta posibilidad de promoción o no, el proceso de promoción está abierto o no. Esto también puede afectar el nivel de satisfacción laboral de una persona/individuo. (Hariandja, 2019)

#### **2.1.7. Indicadores del desempeño**

Los indicadores de desempeño de los empleados según Bangun son los siguientes: (Bangun, 2019)

##### a. Calidad

Medido a partir de las percepciones de los empleados sobre la calidad del trabajo producido y las asignaciones de perfección a las habilidades y capacidades de los empleados.

##### b. Cantidad

Representa la cantidad de trabajo producido expresada en términos tales como el número de unidades, el número de ciclos de actividad completados.

##### c. Puntualidad

El nivel de actividad se completa en un tiempo predeterminado, se puede ver desde el punto de vista de coordinar con las salidas y maximizar el tiempo disponible para otras actividades.

#### **2.1.8. Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional ha sido conceptualizado por Meyer y Allen (1990) con tres dimensiones, que identificaron como compromiso afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso afectivo se refiere al apego emocional, la identificación y la participación del empleado en la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan trabajando en la organización porque así lo desean. El compromiso de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados con dejar la organización. Los empleados cuyo vínculo principal con la organización se basa en el compromiso de continuidad permanecen porque necesitan hacerlo. El compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación de continuar en el empleo. Los empleados con un alto nivel de compromiso normativo sienten que deben permanecer en la organización. (Fauziah, Safia, Syakirahrohan, & Siukurriah, 2010)

#### **2.1.9. Influencia del clima organizacional en el logro de objetivos**

El clima de una organización se refiere a aquellos aspectos del entorno que son percibidos conscientemente por los miembros de la organización (Armstrong, 2003). En resumen, se refiere a cómo los miembros de una organización la perciben en el desempeño de sus actividades diarias. Existe un acuerdo general de que el clima organizacional es un concepto multidimensional y que se podrían describir varias dimensiones típicas. A los efectos de este estudio, las dimensiones de clima organizacional examinados fueron el diseño organizacional, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la cultura, la satisfacción laboral y la motivación. El diseño organizacional se refiere al proceso de construir y ajustar la estructura de una organización para lograr sus objetivos. La comunicación se refiere a la evocación de un significado compartido o común en otra persona. El liderazgo implica influir y dirigir a las personas para lograr objetivos particulares dentro del tiempo y el lugar dados, utilizando la capacidad y las habilidades de los líderes para que las personas trabajen juntas. El trabajo en equipo es un proceso de trabajo en colaboración con un grupo de personas, con el fin de lograr un objetivo. La cultura organizacional se describe como un patrón de supuestos básicos que se consideran válidos y

que se enseñan a los nuevos miembros como la forma de percibir, pensar y sentir en la organización. La satisfacción laboral es un estado emocional positivo auto informado que resulta de la evaluación del propio trabajo o de las experiencias laborales (Locke, 1976). Finalmente, se hace referencia a la motivación como un estado o condición interna que activa el comportamiento y da dirección y desarrolla el deseo o necesidad que energiza y dirige el comportamiento orientado a una meta. (Fauziah, Safia, Syakirahrohan, & Siukurriah, 2010)

Los empleados son el componente clave de toda organización. El éxito o el fracaso de la organización depende en gran medida del desempeño de sus empleados. La organización puede lograr sus objetivos solo a través de sus empleados. Por lo tanto, es muy esencial proporcionar las comodidades para mejorar el desempeño de los empleados. La medida en que un empleado trabaja para las tareas incluidas en su trabajo se conoce como desempeño (Byars y Rue, 2006). En la mayoría de las organizaciones, existe una brecha entre lo que quiere un empleado y lo que la dirección cree que quiere un empleado. Para cerrar esta brecha, la gerencia debe tener una gran sensibilidad hacia lo que realmente quiere su gente. (Uthayasuriyan, 1987)

#### **2.1.9.1. Diseño organizacional**

A continuación, se citan algunos conceptos y definiciones acerca de la definición de diseño organizacional:

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización.

El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

Específicamente, debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.<sup>7</sup>

El diseño organizacional es: la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales. (Chiavenato, 2021)

El diseño organizacional de la estructura de las empresas permite direccionar el trabajo de los empleados, de aquí la importancia de la responsabilidad de los directivos por alcanzar el correcto funcionamiento de la empresa, promoviendo el éxito en el cumplimiento de las metas propuestas, a la vez que permite a los directivos identificar el talento necesario para potenciar el crecimiento y rentabilidad de la organización. (Tituaña, 2015)

### **2.1.9.2. Comunicación organizacional**

Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Según esta visión designa como herramientas:

---

<sup>7</sup> <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>

- La comunicación interna: actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- La comunicación externa: actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- Las relaciones públicas: actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.
- La publicidad: mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- La publicidad institucional: actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.<sup>8</sup>

### **2.1.9.3. Liderazgo**

A continuación, se mencionan algunas definiciones de liderazgo según autores:

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. (Davis, 2019)

El Liderazgo, es el conjunto de habilidades y funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros. (Schein, 2019)

El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. (Maxwell, 2019)

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, El líder exponencial, 2019)

### **2.1.9.3.1. Componentes del liderazgo**

Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

El primer componente del liderazgo es el poder; el segundo es una comprensión básica de las personas: como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas de motivación y la naturaleza de un sistema de motivación, y otra ser capaces de aplicar estos conocimientos a las personas y situaciones. El tercer componente del liderazgo es la rara habilidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todo su potencial a un proyecto. No es cuestión de satisfacer necesidades, sino de dar apoyo desinteresado a un líder elegido. El cuarto componente tiene que ver con el estilo del líder y el clima organizacional que desarrolla. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

### **2.1.9.4. Trabajo en equipo**

Stoner (1996) define al equipo como personas que interrelacionan con el propósito de lograr un objetivo común.

Koontz & Weihrich (1998) conceptualizan al equipo como un número reducido de personas con destrezas que se complementan entre sí comprometidas con un mismo objetivo, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual son solidariamente responsables.

Un equipo es un número comparativamente pequeño de individuos con competencias complementarias (conocimientos, destrezas y cualidades), con metas de desempeño comunes y que interactúan entre sí solidariamente responsables (Hellriegel y Slocum, 2004).<sup>9</sup>

#### **2.1.9.4.1. Importancia del trabajo en equipo**

El trabajo en equipo facilita el cumplimiento de objetivos, incrementa la motivación y la creatividad, y favorece las habilidades sociales de cada uno. El trabajo en equipo es una capacidad altamente valorada en el mercado laboral, y es una de las características más demandadas por las empresas.<sup>10</sup>

#### **2.1.9.4.2. Decálogo del trabajo en equipo**

El trabajo en equipo no es sólo la suma de actividades individuales, pues involucra una energía colectiva que hace que las tareas vayan más allá. Existen 10 puntos clave para que los integrantes de un equipo desarrollen todo su potencial y haya sinergia entre ellos:

1. Un equipo debe formarse con un propósito y tarea específicos.
2. Se les debe fijar un plazo específico a los equipos para que consigan su propósito.
3. Los integrantes de un equipo se especializan en una disciplina, pero deben estar preparados para el intercambio de funciones.
4. Los integrantes de un equipo deben seleccionarse con base en sus habilidades, capacidades y perfiles psicológicos, entre otros aspectos.
5. Se debe evaluar tanto los procesos como los resultados que obtiene un equipo.
6. Cada equipo tiene su propio estilo; éste se forma a partir de los acuerdos que surgen al interior, por los recursos con que cuenta, por la experiencia y conocimientos de las personas que lo constituyen, etcétera.
7. Los equipos deben cumplir con un estándar de calidad específico.
8. La confiabilidad de un equipo se desarrolla con el tiempo, pero en los equipos efímeros ésta se encuentra implícita en el profesionalismo de sus integrantes.
9. Los pactos que surgen dentro de un equipo propician la unión de sus miembros.
10. La satisfacción de algunos principios éticos motiva a los integrantes de un equipo; la capacitación permanente y la competencia no están excluidos de dichos principios. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial, 2012)

### **2.1.9.5. Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Toma de decisiones, 2012)

#### **2.1.9.5.1. Proceso de toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones consiste en una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión.

- Etapa 1. Identificar un problema. El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.
- Etapa 2. Identificar los criterios de decisión. Es decir, los gerentes tienen que determinar qué es pertinente para tomar una decisión. Sean explícitos o tácitos, los gerentes tienen criterios para guiar sus decisiones.
- Etapa 3. Asignar pesos a los criterios. Si los criterios que se identificaron en la etapa 2 no tienen todos la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión.
- Etapa 4. Desarrollar las alternativas. En la cuarta etapa, quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema. No se hace ningún intento por evaluar las alternativas, sólo se enumeran.
- Etapa 5. Analizar las alternativas. Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. ¿Cómo? Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa.

- Etapa 6. Seleccionar una alternativa. La sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos aquella que generó el total mayor en la etapa 5.
- Etapa 7. Implementar la alternativa. En la etapa 7 se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella.
- Etapa 8. Evaluar la eficacia de la decisión. La última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema. (Robbins & Coulter, 2005)

#### **2.1.9.6. Cultura organizacional**

Respecto de las organizaciones, la cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono de la compañía y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse. Muchos lemas de compañías dan una idea general de lo que representan. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial, 2012)

#### **2.1.9.7. Motivación laboral**

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos. La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y

deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial, 2012)

#### **2.1.9.7.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, estas dejan de ser un motivador.

Las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente:

1. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.
2. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
4. Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.
5. Necesidad de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial, 2012)

**Figura 5.** Jerarquía de las necesidades de Maslow



**Fuente:** Administración una perspectiva global y empresarial

#### **2.1.10. Dimensiones del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos**

La propuesta de modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, tiene como fundamento la ubicación de una serie de dimensiones, siendo estas, la dimensión de desarrollo humano, la dimensión condiciones laborales, y la dimensión productividad. Estas dimensiones se entrelazan, permitiendo la identificación de factores clave de éxito organizacional.

A continuación, se describen las diferentes dimensiones con sus interacciones:

- Dimensión de desarrollo humano:

Entendida como el constante incremento de la calidad de vida personal y de la población, en términos de procesos de aprendizaje, considerando la influencia del contexto donde se convive a partir de acceso a salud, educación y empleo, y la interacción social encaminada al desarrollo de la personalidad. Es por esto, que la productividad debe tener en cuenta los elementos asociados al desarrollo humano, a partir de la conciencia de la productividad

derivada de un proceso autónomo. Para lo anterior, se consideran una serie de factores que se analizan al momento de la construcción de indicadores, como son:

1. Desarrollo humano social: Desarrollo de habilidades individuales en términos de capacidades y conocimientos para establecer relaciones armónicas en un conjunto social.
  2. Desarrollo Humano a partir del contexto: En términos de Interacción permanente con la relación pro activa del entorno socioeconómico y ambiental.
  3. Desarrollo humano físico corporal: Medido en términos de habilidades motrices, mentales y orgánicas, para optimizar el desempeño de la labor.
  4. Desarrollo humano emocional: Es un despliegue integral de emociones para analizar el accionar cotidiano.
  5. Desarrollo humano cognitivo–intelectual: Proceso evolutivo de aprendizaje, con el cual, se potencializa el desarrollo de la conciencia desencadenado en acciones.
- Dimensión condiciones laborales:

Entendidas como el conjunto de variables que afectan el rendimiento de los colaboradores en pro de la realización de una labor, teniendo en cuenta aspectos físicos, psicológicos, y sociales, representados en una serie de factores, como son:

1. Diseños de área de trabajo: Diagrama de áreas de trabajo con interacciones entre los puestos de trabajo que deben tener en cuenta la estandarización de procesos, la limpieza y el orden.
  2. Diseños de puestos de trabajo: Ergonomía de los puestos de trabajo a partir del confort del trabajador y la minimización de los riesgos.
  3. Evolución en las experiencias: Análisis del uso de herramientas a partir de la interacción y el acceso a las condiciones ideales de trabajo.
  4. Indicadores de producción: Análisis de rendimiento productivo a partir de las capacidades personales y/o grupales, cumpliendo con estándares de tiempo, calidad, cantidad y espacio.
  5. Trabajo en equipo: Análisis de rendimientos por grupos de trabajo.
- Dimensión productividad

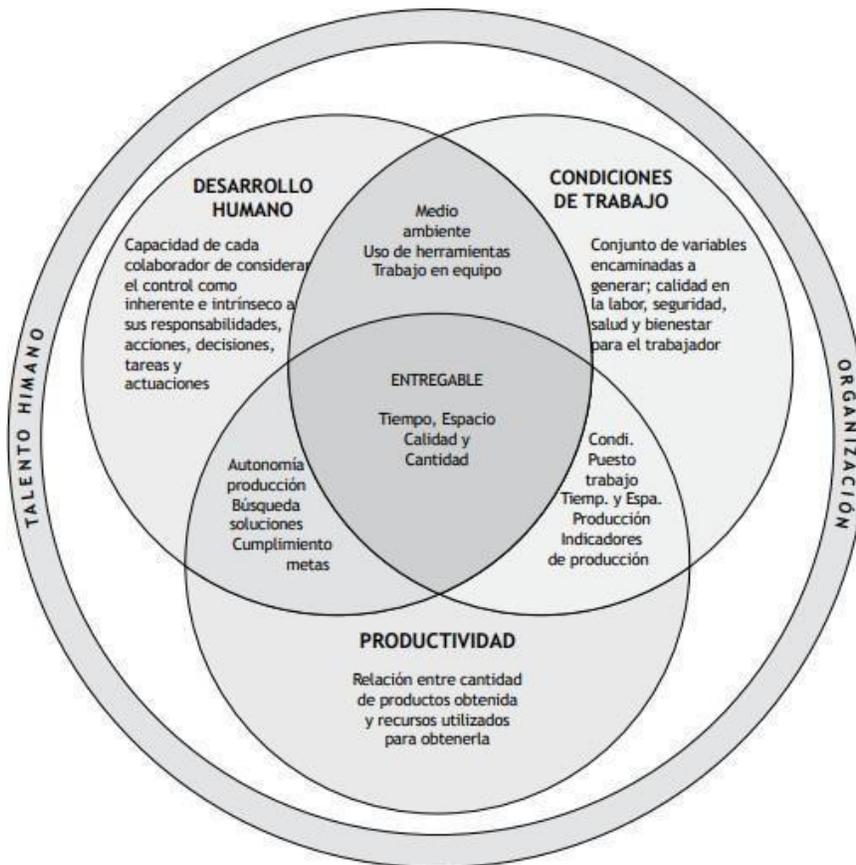
En términos organizacionales, es entendida como la relación existente de entregables, sean estos, tangibles o intangibles, frente a la cantidad, y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo en un tiempo determinado, siendo estos insumos, desde la perspectiva económica, tierra, trabajo, capital, información y tecnología, que, en términos administrativos, se podrían categorizar como recursos físicos, financieros, tecnológicos, y de talento humano.

De esta forma, se encuentran indicadores de productividad, entendidos como el análisis de variables que miden la participación conjunta de los factores productivos, a partir de:

1. Análisis de costos: Es el proceso de identificación de recursos monetarios necesarios para llevar a cabo un proyecto, un proceso y/o un producto, con el fin de tomar la decisión de financiamiento y buscar un beneficio monetario a futuro.
2. Análisis de planta de producción: Estudio de características del proceso en términos de optimización y efectividad.
3. Análisis de equipos de trabajo: Estudio de rendimiento productivo en términos de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de una labor por cada individuo y/o grupo de trabajo.
4. Optimización de equipo productivo: Estudio de rendimiento de la maquinaria, a partir de características como:
  - a. Productividad por horarios.
  - b. Mantenimiento de planta y/o maquinaria.
  - c. Uso de desperdicios de producción.
5. Optimización de los puntos de ventas mediante el análisis de rendimiento, y a partir de variables como:
6. Efectividad por cada colaborador (Individuo y/o grupo de trabajo)
7. Efectividad por cada evento comercial. (Visita, entrevista o grupo focal)
8. Cantidad ventas cerradas y facturadas. (Diaria, semanal, Mensual).

A partir de las interrelaciones de las diferentes dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad que se ven reflejadas en la efectividad de los entregables, estos entregables, al corresponder con los objetivos permiten incrementar las capacidades de logro organizacionales: (Tamayo, Del Río, & García, 2014)

**Figura 6.** Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos



**Fuente:** Artículos de reflexión “Suma de Negocios”

## 2.2. Cartera de crédito

La cartera de créditos es el activo más importante de las Entidades de Intermediación Financiera (EIF), debido a que constituye la principal fuente generadora de ingresos, por lo que las operaciones de crédito deben sustentarse adecuadamente en análisis objetivos de riesgo y realizarse de acuerdo a estrategias, políticas y procedimientos establecidos por cada EIF, debidamente aprobadas por el Directorio u órgano equivalente y ajustarse a lo dispuesto en la Ley de Bancos y Entidades Financieras (LBEF). Las referidas estrategias, políticas y procedimientos deben comprender las etapas de análisis, tramitación, aprobación,

desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos, tanto para clientes nacionales como extranjeros.<sup>11</sup>

### **2.2.1. Consideraciones generales para la gestión de cartera de créditos**

Las entidades de intermediación financiera deben basarse en sanas y prudentes prácticas bancarias y crediticias, para cuyo efecto deben tener en cuenta, entre otras, las siguientes consideraciones generales:

1. La realización, desarrollo y resultado de cada una de las etapas de una operación de crédito es de exclusiva competencia y responsabilidad de la EIF.
2. Las EIF deben definir los tiempos máximos para la tramitación por tipo y producto de crédito, en las etapas de análisis, aprobación y desembolso del crédito. La difusión a los clientes de estos tiempos máximos debe estar contemplada en las políticas y procedimientos de la EIF. Dichos tiempos deben ser independientes de factores externos a la entidad como ser la tramitación de documentos por parte del cliente, el tiempo de obtención de documentación en otras instituciones, etc.
3. Las EIF deben velar que las operaciones activas y pasivas guarden entre sí la necesaria correspondencia, a fin de evitar desequilibrios financieros.
4. Antes de conceder un crédito, las EIF deben cerciorarse de que el solicitante está en capacidad de cumplir sus obligaciones en las condiciones que sean pactadas, reconociendo el derecho de todo ciudadano para obtener crédito y evitar cualquier tipo de discriminación, incluyendo a las personas adultas mayores.
5. Las EIF deben conceder sus créditos solamente en los montos y a los plazos necesarios para realizar las operaciones a cuya financiación se destinen.
6. Los fondos prestados deben ser desembolsados al deudor en forma adecuada a la finalidad del crédito.
7. Cuando se trate de créditos destinados a atender actividades productivas realizables durante un plazo prolongado, el importe de los mismos deberá ser distribuido durante el período del crédito, para que el deudor haga uso de los

fondos de acuerdo con la época en que deban realizarse las distintas labores a que se destina el préstamo.

- 8.** Cuando se trate de créditos destinados a proyectos de construcción inmobiliarios, es responsabilidad de la EIF verificar que la fuente de repago originada por los ingresos del proyecto se encuentre libre de contingencias legales, evitando en todo momento daño económico que perjudique a los adjudicatarios que realizan o realizaron pagos, incluyendo a adjudicatarios que no tengan relación contractual con la entidad que otorga el préstamo.
- 9.** Los fines de los créditos deben estar consignados en los contratos respectivos, así como la estipulación de que, si la EIF comprobare que los fondos hubieren sido destinados a fines distintos de los especificados, sin que hubiere mediado previo acuerdo de la EIF, ésta podrá dar por vencido el plazo del préstamo y su monto insoluto podría ser inmediatamente exigible, sin perjuicio de las demás responsabilidades en que el deudor pueda haber incurrido.
- 10.** La amortización o plan de pagos de los créditos concedidos por las EIF deben adaptarse al ciclo productivo de la actividad financiada, la naturaleza de la operación y la capacidad de pago del deudor. En los créditos de mediano y largo plazo deberán estipularse pagos periódicos, que en ningún caso serán por períodos mayores a un año.
- 11.** La política de reprogramación de créditos establecida por cada EIF, no debe estar orientada a demorar el reconocimiento de una mala situación en relación con la solvencia de los deudores.
- 12.** Los deudores de los créditos concedidos por las EIF pueden, en cualquier tiempo anterior al vencimiento del plazo convenido, hacer amortizaciones extraordinarias o cancelar totalmente el saldo insoluto de la obligación.
- 13.** Las tasas de interés que las EIF hayan fijado en sus contratos de crédito no pueden ser modificadas unilateralmente.
- 14.** Las EIF deben contar con políticas específicas para el avalúo y actualización del valor de bienes inmuebles o muebles recibidos en garantía, sean estos perecederos o no.

15. Las EIF deben constatar periódicamente, las inversiones efectuadas por los prestatarios con el producto de los préstamos concedidos y las condiciones en que se encuentran las garantías reales.
16. En los respectivos contratos de crédito debe estipularse que la EIF tiene el derecho a exigir a los prestatarios todo tipo de datos e información.
17. El deudor y/o depositario, en su caso, está obligado a dar aviso a la EIF de cualquier cambio que se produjere en las condiciones que estipule el contrato respecto de la conservación, ubicación y seguros de los objetos dados en garantía. El aviso respectivo debe hacerse por escrito dentro de los quince días siguientes a la fecha en que tal cambio o pérdida se hubiere producido.
18. Las EIF deben requerir la autorización de sus clientes para efectuar:
  - 18.1. La investigación de los antecedentes crediticios de los mismos, tanto en el Buró de Información Crediticia (BIC), la Central de Información de Riesgos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) así como de otras fuentes.
  - 18.2. El reporte de los datos de su préstamo a la entidad aseguradora a fin de que ésta cuente con toda la información necesaria para la emisión de los certificados de Cobertura Individual, cuando se requiera de una póliza de seguro de desgravamen hipotecario.<sup>12</sup>

### **2.2.2. Crédito**

Un crédito es una operación por la cual una entidad financiera pone a nuestra disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato.

Como contraparte, el beneficiario del crédito se compromete a devolver el monto solicitado en el tiempo o plazo definido, según las condiciones establecidas para dichos préstamos más los intereses, comisiones y otros costos asociados al crédito, si los hubiera.

Se requiere un crédito cuando una empresa o persona no cuenta con recursos propios disponibles para invertir, para adquirir un determinado bien de consumo, una vivienda o para

financiar un servicio, puede recurrir a una entidad de intermediación financiera que, previa evaluación de la capacidad de pago, otorgará el préstamo.

Los créditos son otorgados por todas las entidades de intermediación financiera que se encuentren autorizadas por ASFI.

### **2.2.2.1. Tipos de crédito**

#### **Crédito empresarial:**

Crédito cuyo objeto es financiar actividades de producción, comercialización o servicios de empresas de gran tamaño.

#### **Crédito de vivienda:**

Crédito otorgado a una persona natural o jurídica, destinado a la adquisición de un terreno, construcción de una vivienda, o para la compra y mejoramiento de una vivienda.

#### **Crédito PYME:**

Crédito otorgado a pequeñas y medianas empresas, con el objeto de financiar actividades de producción, comercialización o servicios.

#### **Microcrédito:**

Crédito otorgado a una persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios, con el objeto de financiar actividades económicas de pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades.

#### **Crédito de consumo:**

Crédito concedido a una persona natural, con el objeto de financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios, cuya fuente principal de pago es el salario de la persona o ingresos provenientes de actividades independientes, adecuadamente verificados.

### **2.2.3. Otros aspectos que debe conocer**

#### **Entidad financiera:**

Entidad de intermediación financiera o empresa de servicios financieros complementarios autorizada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero con participación accionaria de personas naturales o jurídicas, de origen nacional o extranjero.

#### **Garantías:**

Las garantías son una fuente alternativa de pago cuando el prestatario no cumple con la cancelación de las cuotas a favor de una entidad financiera, conforme al plazo y condiciones del contrato.

#### **Garante:**

Persona natural o jurídica que, en el marco de un acuerdo contractual suscrito con una entidad supervisada, en caso de incumplimiento de pago por el deudor y/o codeudor, asume el pago de una cantidad de dinero recibido en calidad de préstamo por el deudor.

#### **Sujeto de crédito:**

Toda persona natural o jurídica es sujeto de crédito, siempre y cuando tenga una capacidad de pago que será evaluada por las entidades de intermediación financiera al momento de otorgar el crédito.

#### **Objeto del crédito:**

Uso de los recursos otorgados en préstamo. Para todas las operaciones de crédito empresarial, crédito pyme o microcrédito, las entidades de intermediación financiera deben reportar e identificar el objeto del crédito diferenciando si corresponde a: i) capital de inversión o ii) capital de operaciones.

#### **Contrato de crédito:**

Es un documento en virtud del cual la entidad de intermediación financiera pone a disposición de su cliente, recursos para ser utilizados en un plazo determinado.

**Riesgo de crédito:**

Probabilidad de que un deudor incumpla, en cualquier grado, con el repago de su(s) obligación(es) con la EIF de modo tal que se genere una disminución en el valor presente del contrato.

**Comisiones o prohibición de cobros adicionales:**

Las entidades de intermediación financiera no deben cobrar comisiones o gastos por servicios que no hubiesen sido aceptados expresamente y por escrito, mediante el contrato suscrito con el cliente. La entidad financiera en ningún caso podrá aplicar comisiones, tarifas, primas de seguro u otros cargos a consumidores financieros por conceptos no solicitados, no pactados o no autorizados previamente por estos.

**Reprogramación:**

Es el acuerdo, convenio o contrato en virtud del cual se modifican las principales condiciones del crédito por deterioro en la capacidad de pago del deudor, ya sea estableciendo un monto diferente o un nuevo plan de pagos por el saldo del crédito.

La reprogramación debe estar instrumentada mediante un nuevo contrato o una adenda al contrato original, independientemente de que se encuentre o no amparado bajo una línea de crédito.

**Refinanciamiento:**

Es la cancelación de un crédito con un nuevo préstamo. El refinanciamiento es válido únicamente cuando la capacidad de pago del prestatario no presenta deterioro con relación a la determinada en el crédito cancelado con la nueva operación y cuando el deudor no se encuentre en mora. No se considera refinanciamiento cuando el monto otorgado se aplica a un destino y tipo de crédito diferente al establecido en la operación que se cancela.

**Mora:**

Incumplimiento en el pago de los montos adeudados de capital o intereses, según el plan de pagos pactado, considerándose como incumplido el saldo total de la operación desde el día de vencimiento de la cuota atrasada más antigua hasta el día en que sea puesta totalmente al día, tanto en capital como en intereses. En concordancia con lo establecido en el artículo 794°

del Código de Comercio los créditos que no tengan una fecha de vencimiento, se consideran vencidos desde su origen.

### **Tasa de interés:**

Es el pago que se recibe por el monto de depósito efectuado en una entidad de intermediación financiera, sea banco múltiple, banco PYME, entidad financiera de vivienda, cooperativa de ahorro y crédito abierta con licencia de funcionamiento de ASFI.

La tasa de interés, ya sea por depositar o prestarse dinero, debe estar fijada a través de un contrato entre la EIF y el cliente. No puede ser modificada de manera unilateral por la EIF sin que el cliente esté de acuerdo.

La tasa de interés establecida en el contrato rige por todo el tiempo que trascorra el crédito o el depósito y solo puede ser modificada a través de otro contrato o de una adenda al contrato, que es un contrato adicional o accesorio al contrato principal.

### **Cuota:**

Monto de capital e intereses o únicamente intereses que se paga regularmente de acuerdo con lo establecido contractualmente en el plan de pagos.

### **Métodos de cálculo de cuotas de préstamo:**

El sistema financiero nacional utiliza los siguientes métodos de cálculo de cuotas:

#### Método Francés

- Cuota de amortización a capital e interés periódicas constantes.
- Los intereses son decrecientes a lo largo del tiempo.
- La amortización a capital creciente a lo largo del tiempo.

Este sistema está basado en la teoría de rentas, pues los pagos se calculan como si fuesen los términos de una renta, las amortizaciones de capital crecen en progresión, así los intereses deben decrecer en forma exponencial, de modo tal que al sumarlas el pago resulte constante.

#### Método Alemán

- Cuota de amortización a capital periódicas constantes.

- Pago de interés decreciente a lo largo del tiempo.
- Cuotas totales decrecientes a lo largo del tiempo.

El sistema de amortización alemán, se caracteriza por que los intereses que se pagan, se calculan sobre el saldo pendiente de pagar, el cual va disminuyendo paulatinamente a lo largo del tiempo.

### **Comportamiento de pago:**

Es un historial de 5 años, que construyes cuando pagas tus préstamos en una Entidad Financiera, estos pueden haber sido pagados a tiempo o después del vencimiento por lo tanto es muy importante que cumplas con tus deudas antes que venzan.

#### **2.2.4. Central de información crediticia**

La central de información crediticia (CIC) es una base de datos que registra el comportamiento histórico mensual de los pagos realizados por los prestatarios del sistema financiero y sus niveles de endeudamiento.

Los datos son registrados en la CIC por la entidad de intermediación financiera, cuando una persona contrata un préstamo o garantiza un crédito y deja de ser reportado a la CIC, cuando la operación de préstamo ha sido cancelada en su totalidad; sin embargo, sus antecedentes crediticios serán expuestos en un archivo histórico por 5 años.

Si una persona tiene un buen historial crediticio de pagos registrado en la CIC, será considerado un “Cliente con Pleno y Oportuno de Pago” (CPOP) y podrá beneficiarse con mejores condiciones de financiamiento en futuras operaciones de crédito que solicite en cualquier entidad financiera supervisada por ASFI.<sup>13</sup>

#### **2.2.5. Buró de información crediticia**

Los burós de información supervisados por la ASFI son ENSERBIC (Empresa de Servicios BIC S.A.) e INFOCRED (Servicios de Información Crediticia BIC S.A.)

El Buró de Información BI es una entidad regulada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), donde se registra el comportamiento de pago de una persona o

empresa por deudas en Bancos, Entidades Financieras de Vivienda, Cooperativas y Casas Comerciales.

### **2.2.5.1. Reporte crediticio**

- Infocred Básico

Infocred Básico ofrece a las entidades financieras reguladas, no reguladas (a nivel agregado) y casas comerciales, información crediticia de personas naturales y jurídicas de acuerdo a la descripción detallada en la Recopilación de Normas para el Sistema Financiero de la ASFI en el Libro I, Título II, Capítulo 2, Sección 3, Artículo 18.

INFOCRED BI S.A., pone a disposición de sus clientes este reporte crediticio a través de la plataforma web, así como a través del consumo de web servicios.

- Info.Plus

El reporte crediticio INFO.PLUS, además de la información normativa contenida en el reporte crediticio básico, ofrece a los clientes un Multi Score que muestra la probabilidad de mora del titular en cantidad de veces y con una proyección de hasta 12 meses.

Así mismo, se incorporan nuevos campos de información Socio demográfica, Crediticia e Información Agregada.

- Infocred Grupal

Reporte que permite obtener la información crediticia de un grupo de personas que participan en Banca Comunal. Muestra los estados de la deuda y saldos que la persona tiene en el sistema Financiero.

- Infocred Mas (SCORE)

El Score de Selección y Comportamiento Crediticio establece una puntuación para cada cliente en función a su riesgo crediticio, se genera en base a un análisis estadístico, que considera el comportamiento de pago del cliente en el sistema financiero, en los últimos 24 meses.<sup>14</sup>

## **2.3. CONTEXTO REFERENCIAL**

### **2.3.1. Historia de Banco Fie**

Banco FIE nació en 1985 como una ONG de Fomento a Iniciativas Económicas-FIE. Es la entidad financiera 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.

Desde 2014, es un banco múltiple que mantiene y preserva su filosofía y esencia de trabajo con las que nació hace 31 años, buscando no solo el beneficio económico sino también social, brindando acceso a servicios financieros inclusivos con equidad, calidad y transparencia, y sobre todo apoyando los emprendimientos económicos de los/as bolivianos/as.

Y pretende preservar su esencia, fomentar un espíritu emprendedor en la sociedad, lograr una mayor inclusión financiera con ética y transparencia y llevar a cabo sus actividades con un enfoque socialmente responsable.<sup>15</sup>

### **2.3.2. Misión**

Somos un banco que ofrece soluciones financieras integrales de calidad para 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.

### **2.3.3. 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.

### **2.3.4. Valores**

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

Honestidad, respeto, lealtad, responsabilidad, transparencia y justicia.

### **2.3.5. Productos ofrecidos por Banco Fie**

Banco Fie ofrece productos para el ahorro, créditos, seguros y servicios.<sup>16</sup>

Entre los créditos que presenta Banco Fie están los siguientes:

- Crédito Educativo
- Crédito Mi Vivienda de Interés Social
- Crédito Hipotecario de Vivienda
- Crédito FIE Ruedas
- Microcrédito
- Crédito Pyme
- Crédito Agropecuario
- Crédito Sustentable / Ambiental
- Crédito Empresarial
- Crédito FIE Constructor
- Tarjeta de Crédito

### **2.3.6. Delimitación geográfica**

En esta investigación se toman como objeto de estudio a todas las agencias de Banco Fie que se encuentran en la ciudad de La Paz.

## **2.4. ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETIVO DE ESTUDIO**

Previamente al inicio de la presente investigación se experimentó lo que es trabajar como oficial de negocios de microempresa en dicha entidad, donde se pudo presenciar la existencia de un clima laboral inadecuado en diferentes agencias ubicadas en la ciudad de La Paz, posteriormente se pudo recabar información acerca de las condiciones laborales que existe en cada agencia respecto al horario laboral, la comunicación, motivación y de qué manera influye este clima en los oficiales de negocios.

Como se había mencionado anteriormente, es sabido que el clima laboral es un factor muy importante en cualquier empresa al relacionarse directamente con el cumplimiento de objetivos de manera competente.

## **2.5. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA**

En un diagnóstico preliminar del problema, a partir de la recopilación de datos, se pudo deducir la existencia de problemas en el clima organizacional dentro de las agencias de Banco Fie de la ciudad de La Paz, como ser las siguientes:

- Falta de comunicación. La comunicación que existe entre oficiales de crédito antiguos y otros que recién se incorporaron en el banco, es deficiente debido a la falta de confianza y compañerismo, los oficiales de crédito que ingresaron recientemente en la entidad, no reciben colaboración por parte de sus compañeros, muchos de ellos mencionaron que les resultó difícil el manejo de los programas que maneja el banco y en ocasiones intentaban solucionar el problema por su cuenta, lo cual afectaba su desempeño.

Por otro lado, se sabe que los oficiales de crédito continuamente deben ingresar a reuniones organizadas de manera espontánea por sus superiores, sin que ellos les hayan notificado con anticipación.

- Falta de motivación. El 50% de los oficiales de crédito logra cumplir con sus objetivos laborales mensualmente, sin embargo, un 23% aún no logra alcanzar sus metas debido a la sobrecarga laboral, la carencia de incentivos puede influenciar en el desempeño de los trabajadores.
- Falta de gestión de talento humano. El incremento de carga laboral y horaria, algunos trabajadores deben mantenerse en agencias hasta altas horas de la noche bajo supervisión del jefe de agencia sin posibilidad de poder realizar visitas para la cobranza de cartera en mora, por lo cual deben realizar estas actividades fuera de su horario laboral sin obtener alguna bonificación extra por el trabajo realizado.

**Figura 7.** Diagnóstico del problema



**Fuente:** Elaboración propia.

## CAPÍTULO 3

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN

##### 3.1.1. Método de investigación

El método de investigación empleado en este trabajo es el método mixto que es el uso combinado del método cuantitativo y cualitativo.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2014)

En resumen, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias. (Creswell, Lieber, & Weisner, 2014)

Este método está constituido por dos realidades, la realidad objetiva y subjetiva para llegar al objetivo de la investigación.

##### 3.1.2. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es correlacional. El estudio correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, por ejemplo, para establecer la relación entre la motivación y la productividad.

Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico. En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa. (Hernández Sampieri, Mendoza Torres, Fernandez Collado, Baptista Lucio, & Méndez Valencia, 2014)

### 3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

Según Roberto Sampieri, la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

En este caso, la población a tomar en cuenta son los oficiales de crédito que trabajan en todas las agencias de Banco Fie ubicadas en la ciudad de La Paz.

Después de realizar la visita a cada una de las agencias, se pudo evidenciar que cuentan con un número de oficiales de crédito de la siguiente manera:

**Tabla 2.** Oficiales de crédito en Banco Fie

AGENCIAS		OFICIALES DE CRÉDITO
1	Agencia La Portada	8
2	Agencia El Tejar	9
3	Agencia Buenos Aires	8
4	Agencia Plaza Eguino	7
5	Agencia Gran Poder	9
6	Agencia Tembladerani	9
7	Agencia San Pedro	8
8	Agencia Camacho	9
9	Agencia Periférica	9
10	Agencia Villa Fátima	9
11	Agencia Miraflores	9
12	Agencia Sopocachi	9
13	Agencia Pampahasi	9
14	Agencia Zona Sur	9
15	Agencia San Miguel	9
16	Agencia Chasquipampa	9
17	Agencia Villa Copacabana	8
	TOTAL	147

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta. (Hernández Sampieri, Mendoza Torres, Fernandez Collado, Baptista Lucio, & Méndez Valencia, 2014)

En el presente trabajo no se considera necesario realizar un muestreo, debido a que se cuenta con un numero de población o universo limitado, entonces se tomarán a los 147 oficiales de crédito que trabajan en agencias de Banco Fie de la ciudad de La Paz.

### **3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. Método de investigación**

El método de investigación utilizado en el presente trabajo de investigación es el método mixto, en el cual se combinan el método cuantitativo y cualitativo.

La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa, se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no se podría obtener con cada uno de estos métodos por separado.

Los datos cuantitativos incluyen información cerrada como la que se utiliza para medir actitudes, el análisis de este tipo de datos consiste en analizar estadísticamente las puntuaciones recopiladas, por ejemplo, a través de encuestas, para responder a las preguntas de investigación o probar las hipótesis.

Los datos cualitativos son información abierta que el investigador suele recopilar mediante entrevistas, grupos de discusión y observaciones, el análisis de los datos cualitativos (palabras, textos o comportamientos) suele consistir en separarlos por categorías para conocer la diversidad de ideas reunidas durante la recopilación de datos.<sup>17</sup>

### **3.4.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque de investigación empleado es el enfoque pragmático que generalmente es utilizado en el método de investigación mixta.

El enfoque pragmático consiste en utilizar el método que parezca más adecuado para el problema de investigación. Por tanto, los investigadores pragmáticos se conceden la libertad de utilizar cualquiera de los métodos, técnicas y procedimientos típicamente asociados a la investigación cuantitativa o cualitativa, reconocen que cada método tiene sus limitaciones y que los distintos enfoques pueden ser complementarios.<sup>18</sup>

### **3.4.3. Diseño de la investigación**

#### **Investigación de Campo:**

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

En cuanto a los diseños de investigación campo, se utilizaron los siguientes:

- **Diseño de Encuesta:** Se realizó una encuesta a los oficiales de crédito que trabajan en Banco Fie, para lo cual se realizó un trabajo de campo visitando cada una de las agencias del banco y realizando las preguntas de manera personal obteniendo respuestas directas, tomando nota de las respuestas obtenidas y observando el comportamiento de los trabajadores.
- **Diseño Estadístico:** Efectuando mediciones para determinar los valores de una variable o de un grupo de variables.

### **3.4.4. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es la investigación explicativa, al encargarse de buscar el motivo de los hechos relacionando causa y efecto, el presente trabajo busca encontrar la causa al problema encontrado inicialmente.

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como en los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de su hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. (Fidias G. Arias, 2012)<sup>19</sup>

### 3.4.5. Técnica de investigación

Las técnicas que se optaron para realizar la investigación se muestran a continuación:

**Tabla 3.** Técnicas de investigación

<b>TÉCNICA</b>	<b>ESTRUCTURA</b>
<b>Cuestionario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación</li> <li>- Preguntas de identificación</li> <li>- Preguntas temáticas</li> <li>- Preguntas de identificación intrusivas</li> <li>- Cierre del cuestionario</li> </ul>
<b>Diagrama de flechas o mapa de causalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de factores</li> <li>- Identificación de factores que generen mayor impacto o relación directa</li> <li>- Relacionar los elementos con signos positivos o negativos</li> </ul>
<b>Análisis de los aspectos más relevantes que fueron obtenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resumen de lo analizado</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

- **Cuestionario**

El cuestionario es un conjunto de preguntas organizado para facilitar información sobre un suceso o problema de la realidad a partir de las respuestas expresadas por una persona o un colectivo de personas previamente seleccionadas.

El cuestionario presenta una estructura dividida en cinco apartados:

- a) **Presentación:** donde se indica brevemente el tema y objetivo de las preguntas y se busca la colaboración del encuestado.
- b) **Preguntas de identificación:** que deben permitir definir el perfil social y personal del encuestado.
- c) **Preguntas temáticas:** que abordan el tema central del cuestionario siguiendo una secuencia organizada, con coherencia lógica y formulación clara y sencilla, que no requiera de explicaciones.
- d) **Preguntas de identificación intrusivas:** son aquellas que afectan a aspectos íntimos o personales de los encuestados.
- e) **Cierre del cuestionario:** incluye el agradecimiento y la posibilidad de que el encuestado manifieste observaciones o comentarios adicionales.

- **Diagrama de flechas o mapa de causalidad**

Trata de analizar de un modo simplificado un problema o realidad compleja mediante una representación gráfica que facilite de un modo visible los principales sucesos o factores que concurren de un modo simultáneo en el problema o realidad y las relaciones que existen entre ellos. El diagrama sirve como una ayuda intelectual para comprender mejor la realidad analizada.

El resultado es un diagrama de flechas. Cuando las relaciones entre los elementos o factores de la izquierda (causas) y los del listado de la derecha (efectos) cumplen todas las condiciones señaladas para las relaciones de causalidad, el diagrama de flechas se configura como un mapa de causalidad. (Calduch, 2014)

- **Análisis de resultados**

El **análisis de resultados** es la parte final y conclusiva de una investigación; en él vamos a procesar toda la información que ha ido apareciendo en nuestro estudio, a intentar presentarla de manera ordenada y comprensible y a intentar llegar a las conclusiones que estos datos originan.<sup>20</sup>

### **3.5. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

El instrumento a ser utilizado para obtener la información requerida es el cuestionario, que será realizado a la población establecida anteriormente de manera presencial, encuestando de manera personal a cada uno de los oficiales de crédito en agencias de Banco Fie de la ciudad de La Paz.

El cuestionario fue diseñado tomando en cuenta 7 variables fundamentales para medir el clima organizacional, que son: el diseño organizacional, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación, la productividad y la satisfacción laboral.

El cuestionario está compuesto por cuatro partes:

- Primera parte. La primera parte contiene tres preguntas básicas, como ser el género de la persona encuestada, su edad y el tiempo de antigüedad que tiene ocupando su cargo, esta última pregunta resulta útil para tener una idea aproximada acerca de la rotación del personal.
- Segunda parte. Esta sección del cuestionario contiene diecinueve preguntas relacionadas con las siete variables mencionadas. Las preguntas son cerradas, con opción a solamente tres respuestas que son SI, NO y ALGUNAS VECES. Donde SI es una afirmación, NO es una negación y ALGUNAS VECES quiere decir que sucede ocasionalmente.
- Tercera parte. Esta parte está compuesta por seis preguntas, cada una representa un indicador clave para la evaluación del clima organizacional, utilizando la escala

Likert y ofreciendo cinco opciones de respuestas al encuestado, con esta herramienta podemos obtener respuestas más precisas, identificando el grado de satisfacción, calificación y constancia de los trabajadores.

- Cuarta parte. Finalmente, en la parte inferior del cuestionario consta de dos preguntas abiertas donde el encuestado puede expresar libremente sus opiniones en relación al logro de los objetivos y el clima organizacional en el banco.

La encuesta diseñada contiene un total de 30 preguntas que pueden ser respondidas sin problemas en un en un tiempo de entre 3 a 5 minutos.

El instrumento de investigación fue adaptado para la obtención de información necesaria para descubrir la relación que existe entre el clima organizacional y el incremento en la cartera de créditos de Banco Fie, es decir saber si existe una relación entre la causa y efecto identificados previamente, confirmando la hipótesis que fue planteada en el presente trabajo.

## CAPÍTULO 4

### RECOPIACIÓN, PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente capítulo presenta la recopilación e interpretación de los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos de investigación, para conocer la relación que existe entre la variable independiente y dependiente, es decir de qué manera puede incidir el clima organizacional en los trabajadores y en el crecimiento de la cartera de créditos, llegando a una conclusión en base a todas las respuestas.

#### 4.1. ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DEL BANCO FIE GESTIÓN 2019 – 2020

Para el análisis de la situación financiera que atraviesa el Banco FIE, se recopiló información documental correspondientes de las gestiones 2015 -2020, dichos datos fueron extraídos de la Memoria Institucional Anual (Banco FIE, 2022), respecto la cartera de créditos: montos brutos, índice de mora, número de operaciones y clientes.

**Tabla 4.** Base de datos del Banco Fie (Gestión 2015-2020) – Regional La Paz

<b>Año</b>	<b>Cartera bruta (expresado en dólares)</b>	<b>Índice de mora (en porcentaje)</b>	<b>Número de operaciones</b>	<b>Número de clientes</b>
2015	293.172.841	1,42%	75.715	66.405
2016	311.437.509	1,84%	73.209	65.872
2017	338.657.147	1,89%	70.334	63.482
2018	384.782.251	1,37%	68.935	62.445
2019	400.635.279	1,54%	64.918	58.927
2020	411.652.750	1,20%	70.744	59.374

**Fuente:** Banco para el Fomento a las Iniciativas Económicas (Banco FIE, 2022). “Memoria Institucional Anual”.

A partir de los datos anteriores, se efectúa el análisis respectivo con ayuda de hojas de cálculo en el programa de Excel, determinado así la tendencia de crecimiento o reducción referente a la cartera de créditos del Banco Fie, detallados en la siguiente tabla:

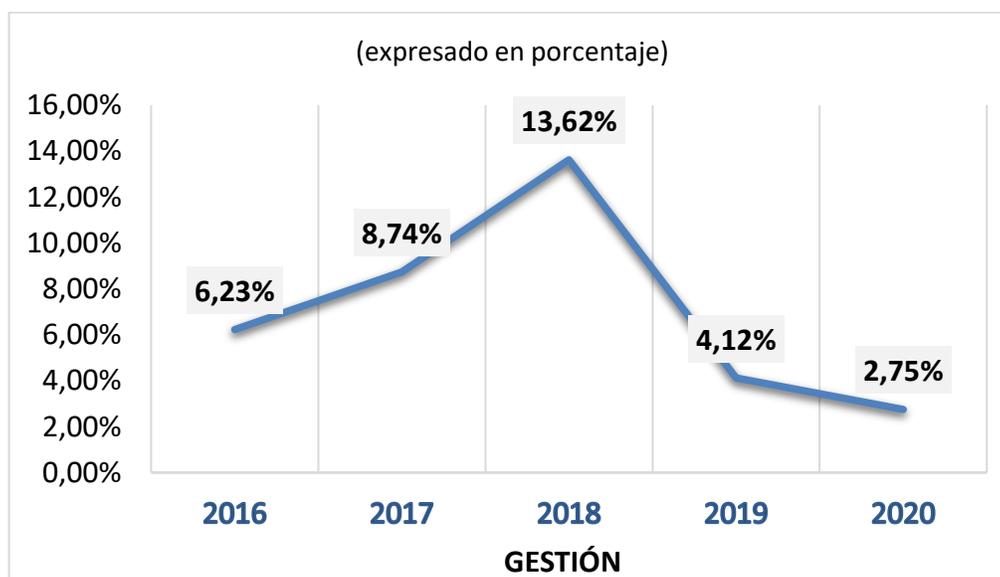
**Tabla 5.** Análisis de la información de la cartera de créditos del Banco Fie (Gestión 2015-2020) – Regional La Paz

Año	Tasa de crecimiento de la cartera	Tasa de crecimiento del índice de mora	Tasa de crecimiento de N° de operaciones	Promedio de cartera/N° de operaciones	Tasa de crecimiento del N° de clientes	Promedio de cartera/N° de clientes
2016	6,23%	29,65%	-3,31%	4.254	-0,80%	4.728
2017	8,74%	2,54%	-3,93%	4.815	-3,63%	5.335
2018	13,62%	-27,69%	-1,99%	5.582	-1,63%	6.162
2019	4,12%	12,56%	-5,83%	6.171	-5,63%	6.799
2020	2,75%	-21,87%	8,97%	5.819	0,76%	6.933

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Banco para el Fomento a las Iniciativas Económicas (Banco FIE, 2022). “Memoria Institucional Anual”.

De la tabla anterior se puede evidenciar tasas positivas y negativas en cuanto al crecimiento de la cartera, el índice de mora, el número de operaciones y el número de clientes, dichos datos se exponen de manera grafica para un análisis a mayor profundidad:

**Figura 8.** Tasa de crecimiento de la cartera créditos del Banco Fie (Gestión 2015-2020) – Regional La Paz



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Banco para el Fomento a las Iniciativas

Económicas (Banco FIE, 2022). “Memoria Institucional Anual”.

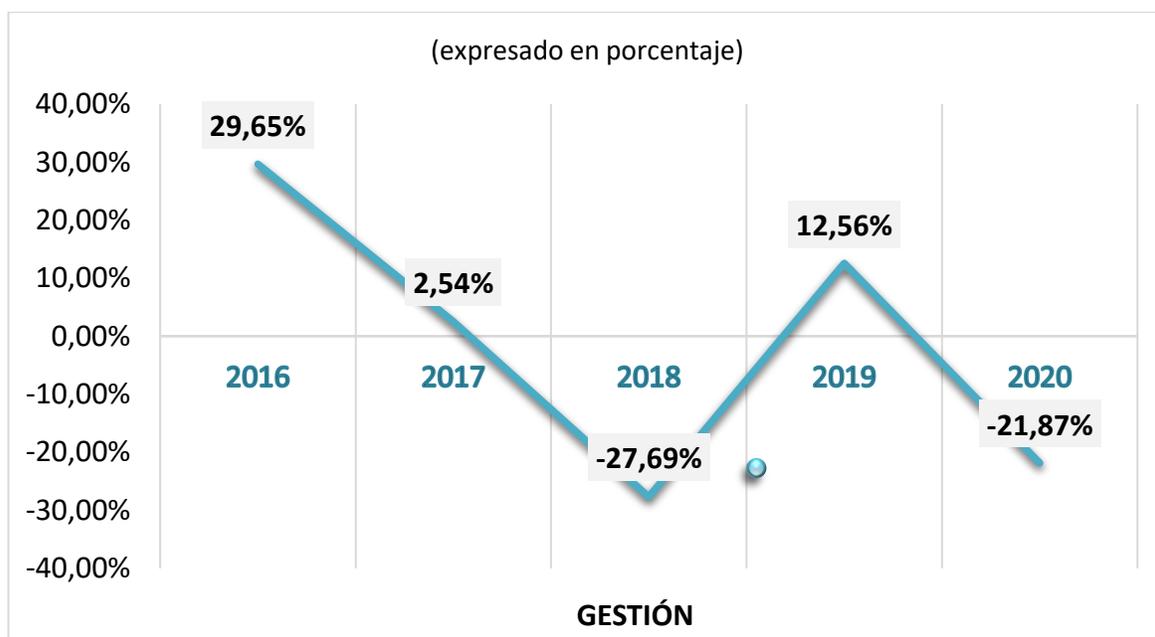
Si bien se registró una tendencia de crecimiento al alza en la cartera de créditos del Banco Fie durante las gestiones del 2016 al 2018, que asciende del 6,23 % al 13,62 %. Fue a partir de la gestión 2019 que se evidenció un descenso, alcanzando solamente una tasa del 4,12 %, continuando su declive en la gestión 2020 con una tasa del 2,75 %.

Si se efectúa una comparación entre el promedio de crecimiento de las primeras tres gestiones frente a las dos posteriores, se obtiene que entre las gestiones 2016 – 2018 hubo un crecimiento promedio de la cartera del 9,53 % anual, mientras que en las gestiones 2019 y 2020 se presenta un crecimiento promedio de la cartera del 3,44 % anual, con una diferencia del 6,09 5 entre ambos intervalos de tiempo.

Por otro lado, cabe denotar que no se registraron tasas negativas, dicho de otra forma, no existe un decrecimiento en la cartera en bruto de la institución, más aún la tendencia de incremento en las gestiones 2019 y 2020 llega a ser muy paulatina en contraste con las registradas en años anteriores, siendo un referente de alerta para la entidad en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

En síntesis, se deduce que el crecimiento de la cartera de créditos en el Banco FIE, durante las gestiones de análisis: 2019 y 2020, es mucho menor a diferencia de los presentados en años anteriores.

**Figura 9.** Índice de mora de la cartera créditos del Banco Fie (Gestión 2015-2020) – Regional La Paz

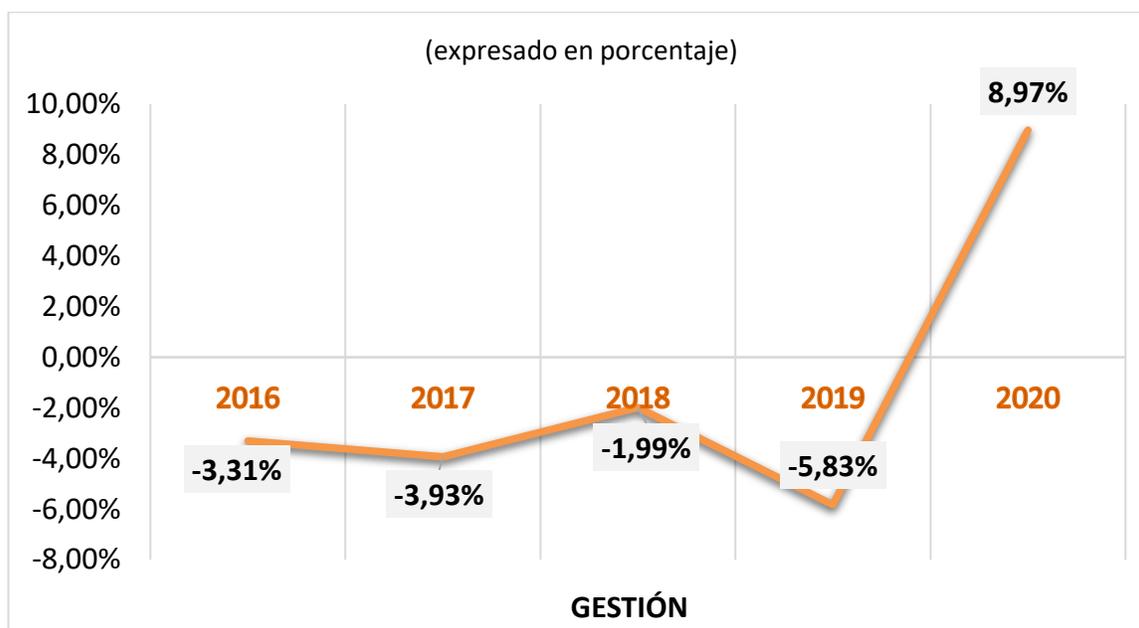


**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Banco para el Fomento a las Iniciativas Económicas (Banco FIE, 2022). “Memoria Institucional Anual”.

En cuanto al índice de mora en el cumplimiento de la cartera de créditos, la entidad financiera presenta un comportamiento muy cambiante, con altos índices en las gestiones 2016 y 2019, del 29,65 % y 12,56 %, respectivamente.

Se debe considerar que la inestabilidad presentada en la gestión 2019, puede ser debido a las medidas políticas que fueron implementadas por el gobierno en el diferimiento del pago de los créditos a los prestatarios del sistema financiero. Más aún cabe denotar que, para la siguiente gestión en el 2020, esta tasa decreció bastante, lo que implica una restauración por parte de los prestatarios de la institución financiera en el cumplimiento de sus obligaciones crediticias.

**Figura 10.** Tasa de crecimiento del número de operaciones procedentes de la cartera créditos del Banco Fie (Gestión 2015-2020) – Regional La Paz



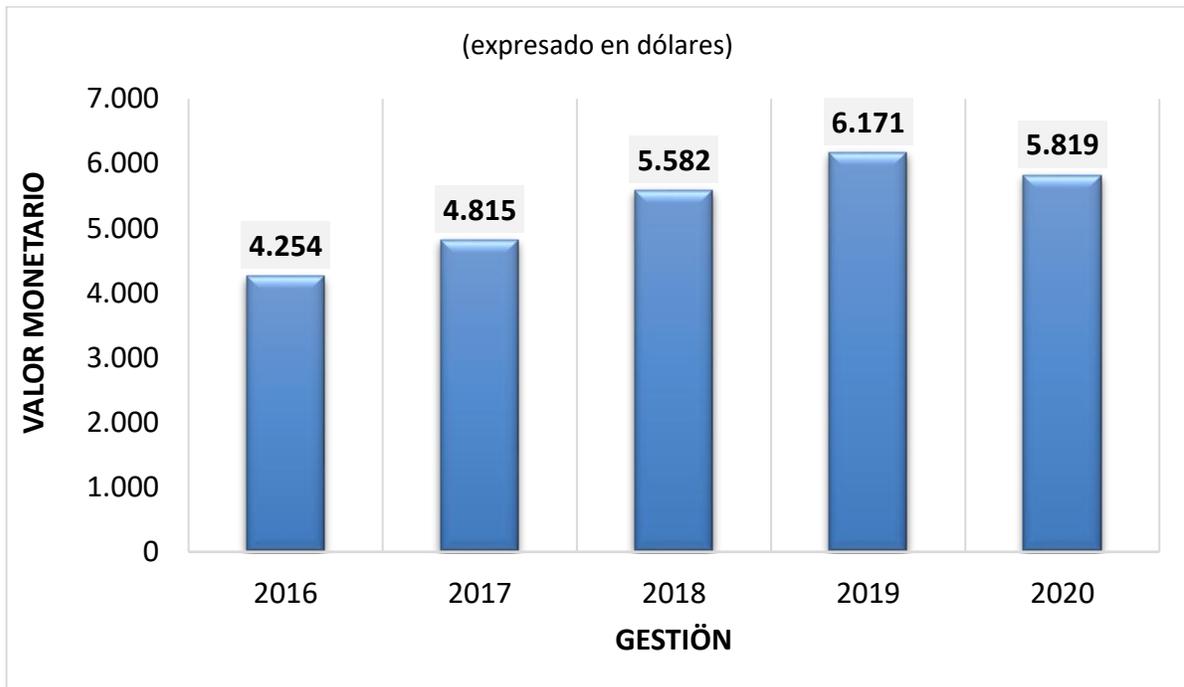
**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Banco para el Fomento a las Iniciativas Económicas (Banco FIE, 2022). “Memoria Institucional Anual”.

En relación al crecimiento del número de operaciones procedentes de la cartera de créditos, se registran tasas negativas desde la gestión 2016 hasta el 2019, lo cual implica una disminución continua en las operaciones efectuadas en la entidad, siendo la más notable en el año 2019, con una tasa de decrecimiento de -5,83 % y una cantidad neta de 64.918 operaciones.

Sin embargo, fue para el año 2020 que se evidenció una restauración con una tasa positiva del 8,87 %, lo cual significó un incremento en el número de operaciones dentro de la entidad financiera, alcanzado una cantidad neta de 70.744.

Analizando el valor monetario que representa la cartera que maneja la entidad financiera por el número de operaciones, se obtiene la siguiente información:

**Figura 11.** Promedio de la cartera de créditos por número de operaciones del Banco Fie (Gestión 2015-2020) – Regional La Paz



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Banco para el Fomento a las Iniciativas Económicas (Banco FIE, 2022). “Memoria Institucional Anual”.

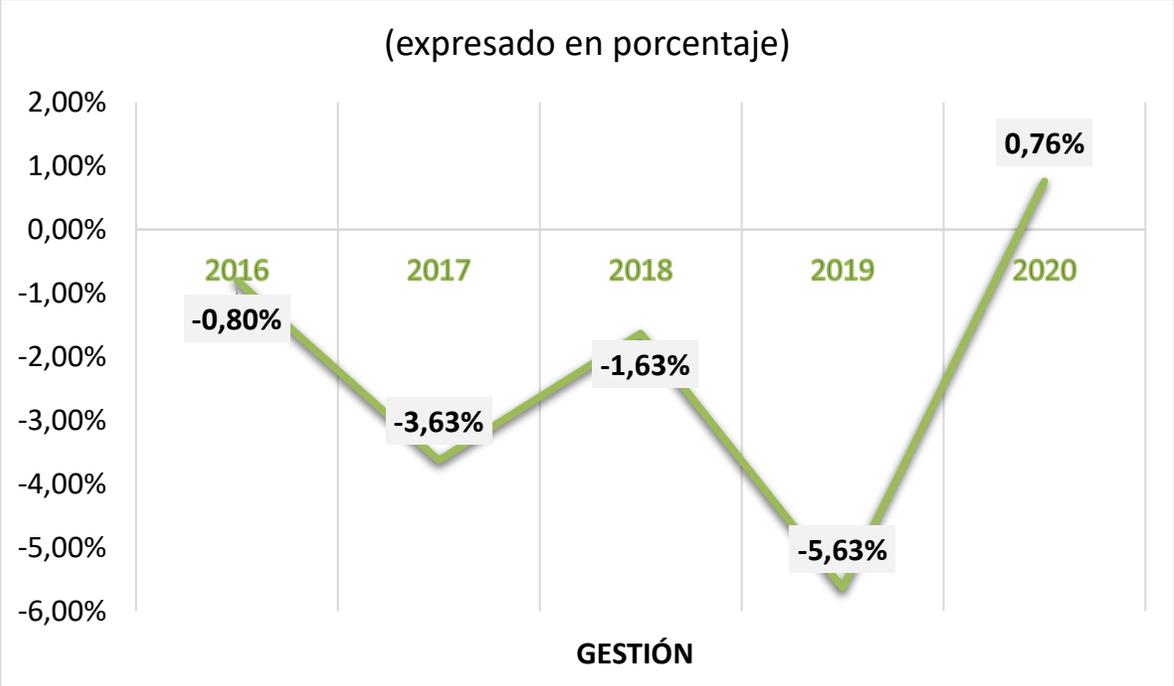
Tal como se puede observar en la anterior gráfica, se puede concluir que durante las gestiones 2016 al 2019, se presenta un crecimiento constante, es decir, el promedio de la cartera por operación iba en incremento, ascendiendo de \$ 4.254 hasta \$6.171. Sin embargo, fue a partir de la gestión 2020, que se denota una reducción del monto de \$ 5.819.

Asimismo, se debe tener en cuenta que este promedio considera dos valores relevantes, por un lado, el total de la cartera de créditos de la institución, que en muchos casos puede ser alta y el número de operaciones reducidos, dando como resultado un promedio alto.

Por otro lado, se tiene el número de operaciones que, si bien puede llegar a ser alto, bajo el escenario de una cartera de créditos reducida, se tendrá como resultado un promedio bajo,

concluyendo así que los montos transados por operación no fueron altos en la mayoría de los casos de los prestatarios. Tal es el caso del Banco FIE en la gestión 2020, a partir de los datos demostrados anteriormente.

**Figura 12.** Tasa de crecimiento del número de clientes procedentes de la cartera créditos del Banco Fie (Gestión 2015-2020) – Regional La Paz

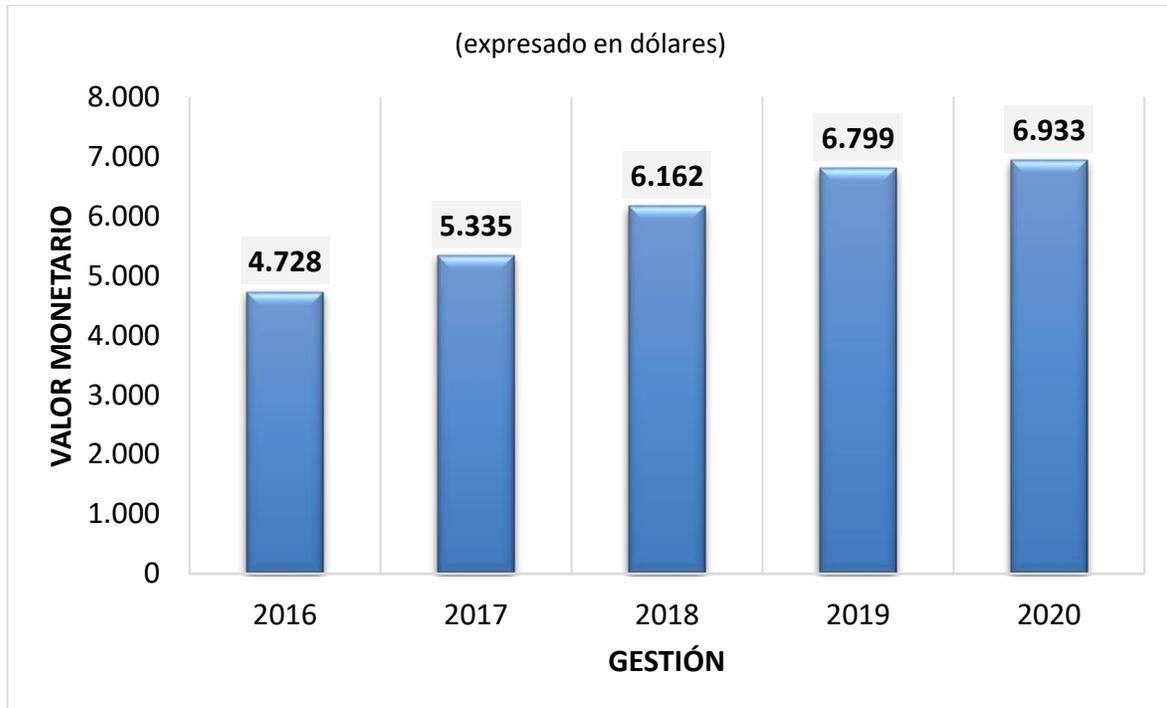


**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Banco para el Fomento a las Iniciativas Económicas (Banco FIE, 2022). “Memoria Institucional Anual”.

Respecto al crecimiento que el banco tiene en relación a sus clientes, se puede evidenciar que este llega a ser inestable, pero sobre todo presenta datos negativos desde la gestión 2016 hasta el 2019, por lo tanto, se puede denotar que la institución ha venido perdiendo clientes durante esos cuatro años, que van un descenso de una cantidad de 66.405 en el 2015 hasta una cantidad de 59.374 en el 2020.

Presentando su pico más bajo en la gestión 2019, con una tasa de decrecimiento del -5,63 % y una cantidad de 58.927 clientes. Para la siguiente gestión en el 2020, se registra una leve mejoría con un alza del 0,76 %, sin embargo, este incremento no llega ser muy significativo, en contraste, al continuo descenso de los años anteriores.

**Figura 13.** Promedio de la cartera de créditos por número de clientes del Banco Fie (Gestión 2015-2020) – Regional La Paz



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Banco para el Fomento a las Iniciativas Económicas (Banco FIE, 2022). “Memoria Institucional Anual”.

Se registra una tendencia de crecimiento al alza en el promedio de la cartera de créditos por número de clientes en el Banco Fie durante las gestiones del 2016 al 2020, que asciende de los \$ 4.728 hasta \$ 6.933 por cliente.

Asimismo, se debe considerar que, al tratarse de un promedio, depende de la relación de dos variables, por un lado, el total de la cartera de créditos de la institución y, por otro lado, el número de clientes actuales, por tanto, si esta segunda variable reduce, el resultado del promedio será más alto. Inversamente, si la cartera de créditos de la institución reduce, el promedio será más bajo.

Para el presente caso, se denota el primer escenario, considerando que el número de clientes ha venido en descenso en los cinco años del 2016 al 2020, y con especial énfasis en la gestión 2019.

En síntesis, se concluye un débil crecimiento de la cartera de créditos del Banco FIE, durante las gestiones 2019 y 2020, en comparación a los años anteriores, alcanzado tasas porcentuales del 4,12 % y 2,75 %, respectivamente. Siendo así la gestión 2020 la más alarmante. Por otro lado, ello se puede explicar en el descenso en el número de clientes que se ha ido registrando en la institución en los últimos años, en este punto llega a ser crucial el papel de los oficiales de crédito para la captación de clientes en la otorgación de créditos a un riesgo adecuado. Asimismo, se evidencia la restauración económica en relación al descenso del índice de mora de los créditos y el incremento en el número de operaciones crediticias, particularmente en la gestión 2020.

De tal manera, es necesario analizar al personal directo con los prestatarios respecto al incremento de la cartera, en este caso, los oficiales de crédito, considerando que si estos se encuentran satisfechos en un ambiente laboral ameno y bajo las condiciones necesarias, serán más productivos en el cumplimiento de sus objetivos y metas mensuales, en consecuencia, del crecimiento de la cartera de la entidad financiera.

#### **4.2. ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS OFICIALES DE CRÉDITO**

El análisis de la satisfacción de los oficiales de crédito es un proceso importante para garantizar que los empleados estén contentos y comprometidos con su trabajo. Los resultados de estos análisis pueden utilizarse para mejorar las condiciones de trabajo y así crear un mejor clima organizacional, en consecuencia, estos sean más productivos en el fortalecimiento de la cartera de la institución financiera.

##### **4.2.1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE RESPUESTAS**

El cuestionario preparado para los oficiales de crédito de Banco Fie de la ciudad de La Paz cuenta con un total de 30 preguntas, empezando con 3 preguntas de identificación, seguidamente se encuentran 19 preguntas cerradas que comprenden los principales factores que repercuten en el ambiente laboral y 7 dimensiones, instrumento de medición del clima

organizacional, las cuales se entregaron a los oficiales de crédito del Banco FIE, en forma de cuestionario para obtener la información necesaria de acuerdo a las siguientes dimensiones:

1. Diseño organizacional
2. Comunicación
3. Liderazgo
4. Trabajo en equipo
5. Motivación
6. Productividad
7. Satisfacción laboral

### **4.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

Dentro de los métodos de evaluación para determinar el clima organizacional que se suscita en los oficiales de crédito del Banco FIE, se consideran los: instrumentos de medición y dimensiones de la investigación

#### **4.3.1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

El cuestionario fue diseñado, adaptado y elaborado bajo los parámetros del **instrumento de medición del clima organizacional (IMCO)**, diseñada por el profesor (Méndez C. 2012).

Se empleó las variables de acuerdo a las dimensiones descritas anteriormente. De las cuales se tomaron las necesarias, las mismas fueron adaptadas para que se constituya un instrumento que se acomode a las opiniones del Banco FIE en la ciudad de La Paz.

Las 7 dimensiones están adaptadas acorde a las necesidades, características y atributos de los Oficiales de Crédito de la institución, las cuales son las siguientes; objetivos, realización personal, cooperación, toma de decisiones, motivación, control y equidad, liderazgo, comunicación, disponibilidad de recursos y estabilidad. Se considera de gran importancia dentro del diagnóstico de clima organizacional,

En la siguiente figura se presenta las 7 dimensiones por las que está constituido el instrumento de medición aplicado.

### 4.3.2. DIMENSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Figura 14. Dimensión de la investigación



Fuente: Extraído de Mendez (2012) Instrumento de medición (IMCO)

**Tabla6.** Dimensiones escala de Likert

NRO.	DIMENSIONES	ESCALA DIMENSIÓN LIKERT	
		PUNTUACIÓN	ÍTEMS
1	DISEÑO ORGANIZACIONAL	1	Si
		2	No
		3	Algunas veces
2	COMUNICACIÓN	1	Si
		2	No
		3	Algunas veces
3	LIDERAZGO	1	Si
		2	No
		3	Algunas veces
4	TRABAJO EN EQUIPO	1	Si
		2	No
		3	Algunas veces
5	MOTIVACIÓN	1	Si
		2	No
		3	Algunas veces
6	PRODUCTIVIDAD	1	Si
		2	No
		3	Algunas veces
7	SATISFACCIÓN LABORAL	1	Si
		2	No
		3	Algunas veces

**Fuente:** Elaboración propia en base a (Méndez C. 2012)

**a) Diseño organizacional**

El diseño organizacional es el proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos. El proceso, que parte de las metas que tiene la empresa, convierte estas en tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo.

**b) Comunicación**

Los altos mandos del Banco Fie en muchos casos mantienen información reservada y restringida para los trabajadores, lo que limita el desarrollo personal, y superación de los trabajadores.

El liderazgo gerencial, caracterizado por un autoritarismo que, en vez de facilitar confianza con el personal, ocasiona distanciamiento, caracterizada por egos e intereses personales, motivo por la cual es difícil de la existencia de comunicación entre jefes superiores y trabajadores.

**c) Liderazgo**

La relación al interior del Banco Fie, es caracterizada por la informalidad e indiferencia con el desempeño de los oficiales de crédito que influye en el empoderamiento de roles, el uso de tecnología y la supervisión de metas.

**d) Trabajo en equipo**

El principal problema de los oficiales de crédito es la falta de trabaja en equipo que a su vez es producto de la falta de comunicación.

La información debe llegar a todos los componentes del equipo para evitar errores.

**e) Motivación**

Las relaciones interpersonales entre el personal jerárquico y los oficiales del Banco Fie son inconstantes, situación que desmotivada a los trabajadores en su permanencia.

La falta de oportunidades para ser promovidos a cargos superiores, hace que una gran parte de los trabajadores de la entidad, tome el trabajo como temporal limitándose al cumplimiento de puesto de cargo.

**f) Productividad**

Los factores negativos para la productividad, es producto del pésimo desempeño laboral, en particular de los oficiales de crédito y la influencia del clima organizacional en la cartera de créditos de la gestión 2019 con la 2020.

## Satisfacción laboral

El grupo focal, solo tiene tres opciones para responder ante estas preguntas, que pueden ser tomadas en cuenta de la siguiente manera:

**Figura 15.** Criterios de evaluación para respuestas cerradas

RESPUESTAS CERRADAS		
<p style="text-align: center;"><b>SI</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Que sucede con mucha frecuencia, que así ha sido en la mayoría de los casos.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>NO</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Que es poco común, poco frecuente, prácticamente nunca, muy rara vez</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>ALGUNAS VECES</b></p> <p style="text-align: center;"><i>En varias ocasiones sucede, pero no muy a menudo, ni poco frecuentes.</i></p>

**Fuente:** Elaboración propia

Posteriormente, en la estructuración del cuestionario, se incluyeron 6 preguntas utilizando la escala Likert para medir con mayor exactitud las percepciones y opiniones de los encuestados, dentro de esta sección se realizaron tres tipos de escalas, como se detalla a continuación:

1. 

NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	NEUTRAL	MUY SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO
--------------------	--------------------	---------	-------------------	--------------------------

Para determinar la satisfacción que tienen los trabajadores respecto al salario que perciben y los incentivos que les brinda el banco cuando realizan un trabajo de calidad.

2. 

PÉSIMO	MALO	NEUTRAL	BUENO	MUY BUENO
--------	------	---------	-------	-----------

Para tener conocimiento sobre su punto de vista en un aspecto general acerca del trabajo que desempeñan sus superiores y como calificarían su entorno laboral.

3. 

NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
-------	---------------	------------------	--------------	---------

Para evaluar si los colaboradores de la empresa se sienten parte de ella y evaluar también el rendimiento en cuanto al logro de objetivos.

Finalmente se adjuntaron dos preguntas abiertas opcionales debido a que se tratan de preguntas concretas donde cada persona puede expresar sus opiniones si así lo desea, esto para tener un mejor análisis del ambiente laboral que es parte del entorno de trabajo de oficiales de crédito.

El cuestionario fue elaborado en base a las sub variables que se encuentran en la matriz de recopilación de información de la tabla 3.

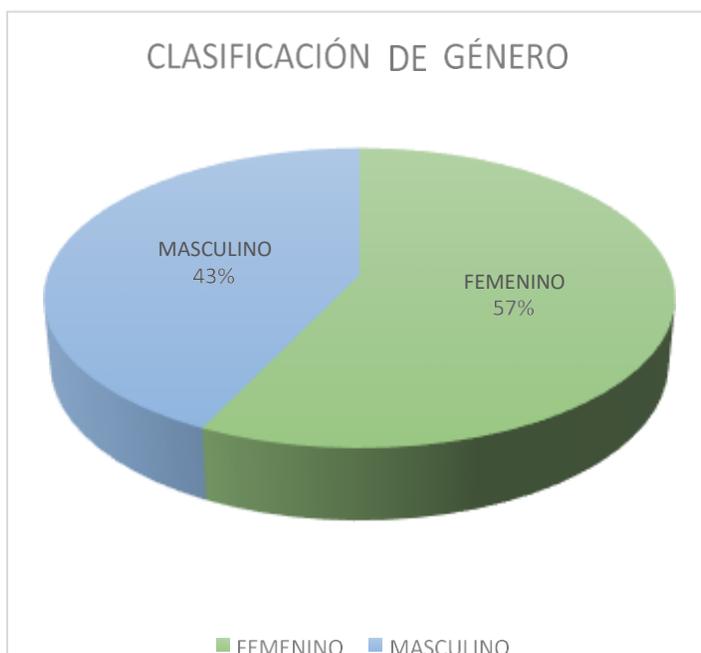
#### 4.4. PERCEPCIÓN DE LOS OFICIALES DE CRÉDITO EN RELACIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para describir el clima organizacional desde la perspectiva de los oficiales del Banco FIE, se consideran los resultados de los métodos de evaluación aplicados a través de la encuesta, como se muestra a continuación:

##### 4.4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

###### 1. Clasificación de género:

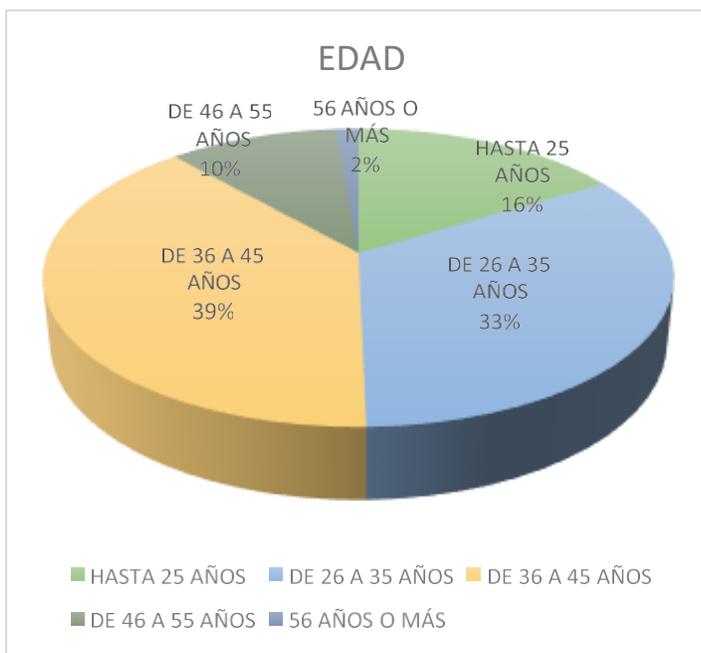
RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Femenino</b>	84	57%
<b>Masculino</b>	63	43%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** Uno de los aspectos con el que más se identifica a Banco Fie es la equidad de género, incluso por la marca magenta que lleva esta entidad, los colores representan el género femenino y masculino. De acuerdo con las respuestas se puede corroborar que en realidad existe la equidad de género debido a que el personal ocupado para el cargo de oficial de crédito en La Paz está constituido por más mujeres que hombres.

## 2. Edad:

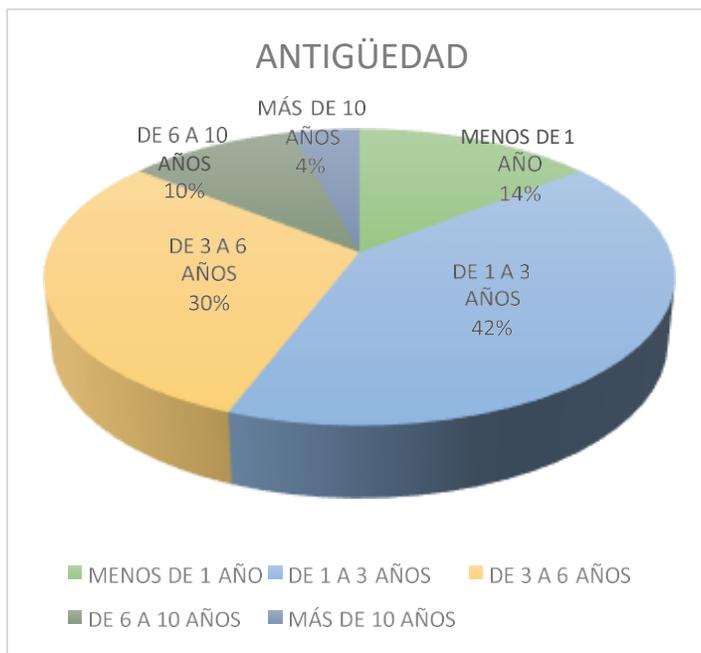
RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Hasta 25 años	24	16%
De 26 a 35 años	49	33%
De 36 a 45 años	57	39%
De 46 a 55 años	25	10%
56 años o más	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los oficiales de crédito que trabajan en agencias de Banco Fie de la ciudad de la Paz tienen en su mayoría un rango de edad entre 26 y 45 años, y tan solo 2 personas tienen más de 56 años de edad, se considera que los resultados obtenidos estarían dentro de lo normal, contando con trabajadores con una edad media entre muy jóvenes y muy adultos.

### 3. Antigüedad en el cargo:

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Menos de 1 año</b>	21	14%
<b>De 1 a 3 años</b>	61	42%
<b>De 3 a 6 años</b>	44	30%
<b>De 6 a 10 años</b>	15	10%
<b>Más de 10 años</b>	6	4%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** Como se pueden observar en las respuestas obtenidas, la mayoría de los trabajadores lleva poco tiempo de antigüedad trabajando en Banco Fie bajo el cargo de oficial de créditos. Tan solo 6 personas permanecen más de 10 años en este cargo, seguidamente se encuentran solo 15 personas que permanecen trabajando entre 6 a 10 años, conformando un porcentaje de 10%. El 42% permanece 3 años en esta entidad.

#### 4. ¿Los objetivos y metas de la organización son claros para usted?

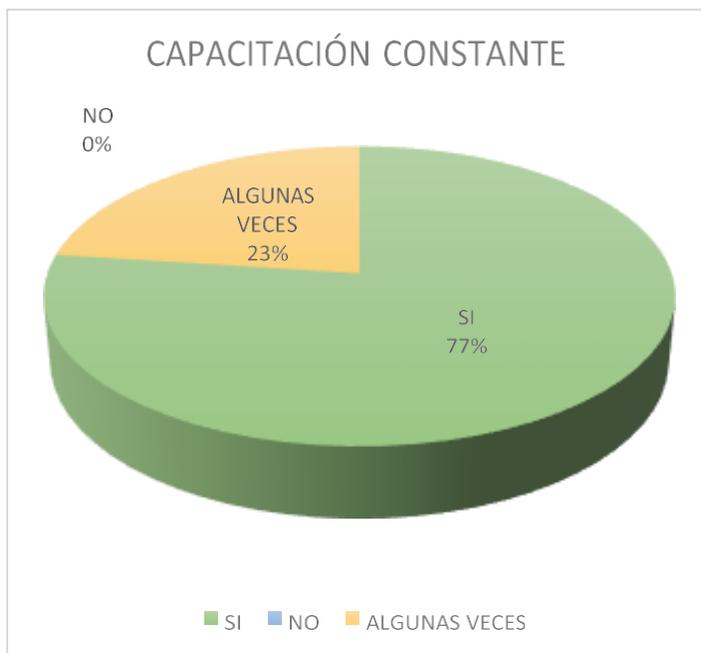
RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Si	103	70%
No	39	3%
Algunas veces	5	27%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Según parece, un 70%, es decir la mayoría de los trabajadores si tienen conocimiento de los objetivos que pretende cumplir el banco, así como los objetivos que cada uno de ellos debe alcanzar, que seguramente les fueron comunicados por sus superiores o personal encargado.

**5. ¿Es capacitado constantemente a través de cursos o reuniones?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	131	77%
<b>No</b>	0	0%
<b>Algunas veces</b>	16	23%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** Esta entidad de intermediación financiera si invierte en el desarrollo de su personal, llevando a cabo capacitaciones virtuales de forma constante, con el fin de que sus trabajadores se encuentren actualizados permanentemente con el método de trabajo, como también con las herramientas que utiliza el banco, dichas capacitaciones son realizadas específicamente para oficiales de crédito. De este modo se logra brindar un mejor servicio al cliente y usuarios de Banco Fie.

**6. ¿Está conforme con las instalaciones y el material de trabajo que le brindan?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	103	70%
<b>No</b>	39	3%
<b>Algunas veces</b>	5	27%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** El 70% de los trabajadores se encuentra conforme con las instalaciones y el material brindado por el Banco, sin embargo, no todas las agencias son iguales, unas se encuentran en mejores condiciones que otras, con materiales de trabajo más antiguos o modernos dependiendo del lugar donde se encuentra la agencia, es por este motivo que el 30% restante con esta de acuerdo con las instalaciones de sus oficinas en general, lo cual puede afectar en su ambiente de trabajo. Es importante que un trabajador se sienta cómodo en su lugar de trabajo.

**7. ¿Le resulta fácil comunicar sus ideas o reclamos a sus superiores?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Si	28	19%
No	74	50%
Algunas veces	45	31%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** La mitad del total de los oficiales de crédito no tiene la confianza suficiente para expresar sus ideas o reclamos a sus superiores, ya sea porque su tiempo de antigüedad en el Banco es muy corta, por temor a estar equivocados o por miedo a la reacción de sus jefes, el 31% de las personas respondieron que si pueden expresar sus reclamos algunas veces, esto depende de las fechas del mes , sabiendo que existen días más pesados que otros y por otro lado la actitud que tenga su jefe. El 19% restante indican que, si tienen una buena relación con sus superiores, por lo que logran expresar sus ideas con facilidad.

**8. ¿Existe la difusión de rumores en su agencia?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	89	60%
<b>No</b>	17	12%
<b>Algunas veces</b>	41	28%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** Como en la mayoría de las organizaciones, la difusión de rumores que existe entre compañeros de trabajadores es inevitable y Banco Fie no es la excepción , 89 de 147 personas afirman que los rumores acerca de compañeros de trabajo o comunicados del Bancosi están presentes en sus oficinas, lo cual no es nada bueno en un ambiente de trabajo, muchas veces se pueden comunicar cosas sin ningún respaldo y estar equivocados, esto puede afectar de manera directa o indirecta a una o varias personas. Por otro lado, también existen personas que no quieren ser parte de esto y tratan de mantener distancia en este tipo de asuntos, estas personas componen el 12% del total de trabajadores, es decir, solo 17 personas prefieren evitar difundir u oír en su trabajo.

**9. ¿Tiene la confianza para expresar sus opiniones con sus compañeros de trabajo?**

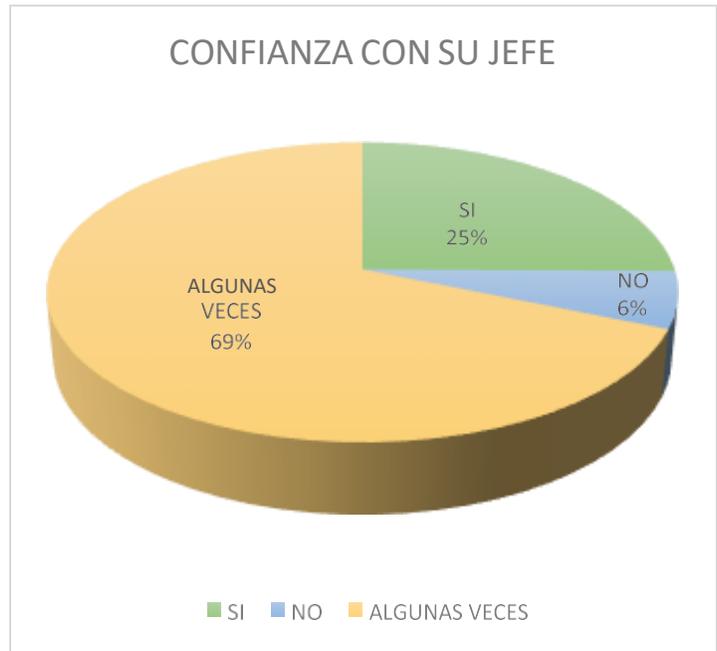
RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Si	54	37%
No	24	16%
Algunas veces	69	47%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Respecto a la confianza que tienen los trabajadores con otros oficiales de crédito, se podría descifrar que un gran número de trabajadores si tiene algo de confianza para expresar sus opiniones, no dicen lo que piensan todo el tiempo, pero si en algunas ocasiones. El 37% de personas encuestadas dijo que, si puede expresar su opinión y que incluso tiene amistades en el trabajo, y el 16% menciona que prefiere no hacer por la relación que lleva con sus compañeros.

## 10. ¿Pide ayuda de su jefe cuando lo necesita?

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Si	37	25%
No	9	6%
Algunas veces	101	69%
<b>TOTAL</b>	147	100%

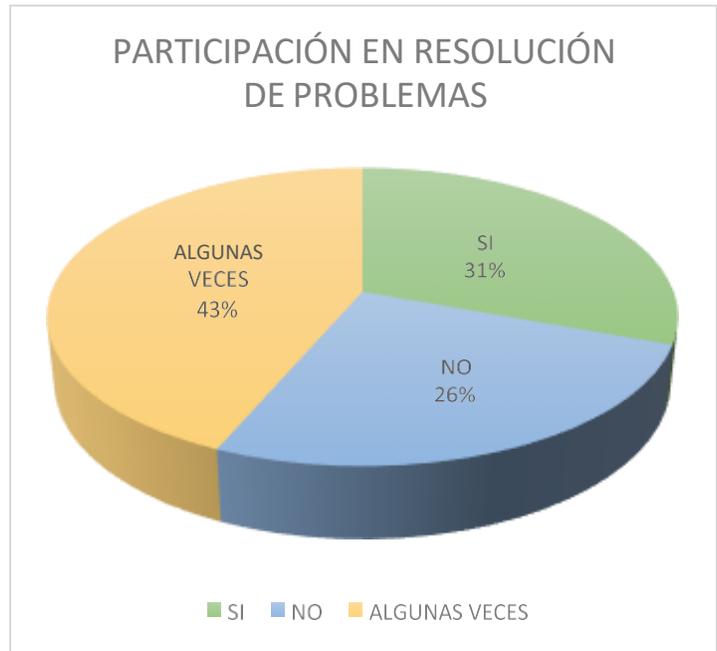


**Interpretación:** El 69% de personas afirmó que algunas veces si pide ayuda a su superior, no obstante, mencionan también que en lo posible prefieren no tener que acudir a su jefe parano molestarlo y que solamente piden ayuda si ellos lo consideran demasiado urgente.

El 6% indica que prefiere no pedir ayuda de su jefe ante la existencia de un problema y que prefiere pedir ayuda de sus compañeros de trabajo. El 25% menciona que si pide ayuda a su jefe para hacer las cosas de manera correcta.

**11. ¿Participa en la resolución de problemas que se pueden presentar en su área?**

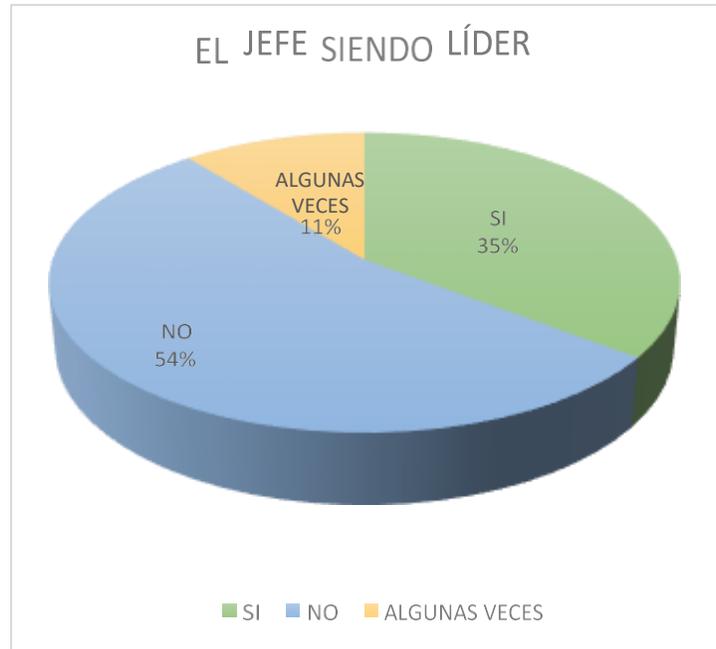
RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Si	45	31%
No	38	26%
Algunas veces	64	43%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** El 43% de oficiales de crédito participan algunas veces en la resolución de problemas, el 31% si participa frecuentemente y el 26% indica que no se involucra en este tipo de asuntos que se presentan en su área de trabajo. Entonces se puede interpretar que no en todas las agencias los equipos de trabajo se mantienen unidos y que las opiniones de cada uno no son consideradas por el jefe de agencia. Ese es un aspecto negativo debido a que la participación de en la toma de este tipo de decisiones no es igualitaria.

## 12. ¿Considera a su jefe como un buen líder?

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Si	52	35%
No	79	54%
Algunas veces	16	11%
TOTAL	147	100%



**Interpretación:** Con un total de 79 personas que afirman que su jefe de agencia no sostiene una actitud de líder podemos hacer énfasis en este punto, evidenciando la existencia de un problema que se puede considerar de los más importantes en toda empresa. Algunas de las consecuencias que conlleva la falta de liderazgo son la falta de compromiso de los trabajadores perdiendo el interés por el éxito y el crecimiento de la empresa, la falta de liderazgo también puede ser consecuencia de una baja productividad junto con el desinterés y falta de motivación, teniendo como resultado un mal clima laboral.

Por otro lado, un 35% de los encuestados menciona que si considera a su jefe como un buen líder y un 11% indica que en algunas ocasiones sus jefes si mantienen este comportamiento y en otras no.

**13. ¿Cree que sus compañeros de trabajo puedan ayudarlo a resolver algún problema que se le presente?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	34	23%
<b>No</b>	83	57%
<b>Algunas veces</b>	30	20%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** Como se había mencionado anteriormente en la interpretación de respuestas en la pregunta 11, la falta de unión que existe en equipos de trabajo es sinónimo de falta de confianza entre compañeros de trabajo, tener amistades en el trabajo es un elemento clave para el bienestar en el entorno laboral. Más de la mitad de los trabajadores no tienen la confianza suficiente para pedir la colaboración de sus compañeros al momento de resolver un problema, se pudo observar que esto ocurre mayormente con trabajadores nuevos que recién se incorporaron al Banco o que no tienen mucho tiempo de antigüedad en el cargo, en vista de que no pudieron establecer buenas relaciones con oficiales de crédito con mayor antigüedad. Es por esta razón que el 57% de personas evita pedir colaboración.

El 23% de personas si se sientes en confianza para recurrir con sus compañeros y el 20% lo hace algunas veces.

**14. ¿Recibe felicitaciones cuando realiza un buen trabajo?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Si	41	28%
No	65	44%
Algunas veces	41	28%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El 44% de trabajadores encuestados respondieron que no reciben cumplidos felicitaciones de parte de sus jefes cuando realizan un buen trabajo cuando alcanzan sus metas mensuales o realizan su trabajo de manera más eficiente.

Un 28% indica que ha recibido cumplidos alguna vez y el 28% restante indica que si recibe estas felicitaciones cuando considera que en realidad lo merece.

**15. ¿Ha considerado buscar trabajo en otra entidad?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Si	85	58%
No	30	20%
Algunas veces	32	22%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Esta pregunta va muy relacionada con el compromiso que tienen los trabajadores con la entidad y también con la comodidad, satisfacción y gusto que sienten al pertenecer a la organización. El 58% de los encuestados expresó que si optaría por trabajar en otra entidad bancaria e incluso en otro puesto de trabajo. El 20% respondió que no está interesada en buscar otra empresa en la cual trabajar. Y el 22% respondió que alguna vez lo ha considerado, pero se siente indecisa.

**16. ¿Está de acuerdo con el horario laboral en el que trabaja?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	31	21%
<b>No</b>	98	67%
<b>Algunas veces</b>	18	12%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** El 67% de oficiales de crédito mencionan que los horarios en el trabajo pueden extenderse de una a cinco horas de trabajo extras que realizan fuera del horario laboral en varios días de mes, este trabajo realizado fuera del horario no es compensado de forma monetaria.

El 12% respondió que algunas veces están de acuerdo con los horarios, y el 21% afirma que está conforme con los horarios establecidos.

Cumplir con el horario de trabajo debería ser una de las normas más importantes en toda organización, considerando que una cifra del 67% de trabajadores se encuentra en desacuerdo, es de vital importancia realizar ajustes en este aspecto.

**17. ¿Es importante para usted la existencia de actividades de recreación ocasionalmente?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	38	26%
<b>No</b>	33	22%
<b>Algunas veces</b>	76	52%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** La mayoría de los trabajadores opinan que sería conveniente de vez en cuando realizar actividades de recreación para tener una mejor relación con los compañeros de trabajo y poder conocerse mejor entre ellos.

El 26% de encuestados respondieron también que le parece importante realizar este tipo de actividades para mitigar el estrés por el que pasan en algunos momentos y el 22% no considera importantes estas actividades.

**18. ¿Su trabajo le permite realizar con normalidad las actividades de su vida personal?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	39	27%
<b>No</b>	50	34%
<b>Algunas veces</b>	58	39%
<b>TOTAL</b>	147	100%

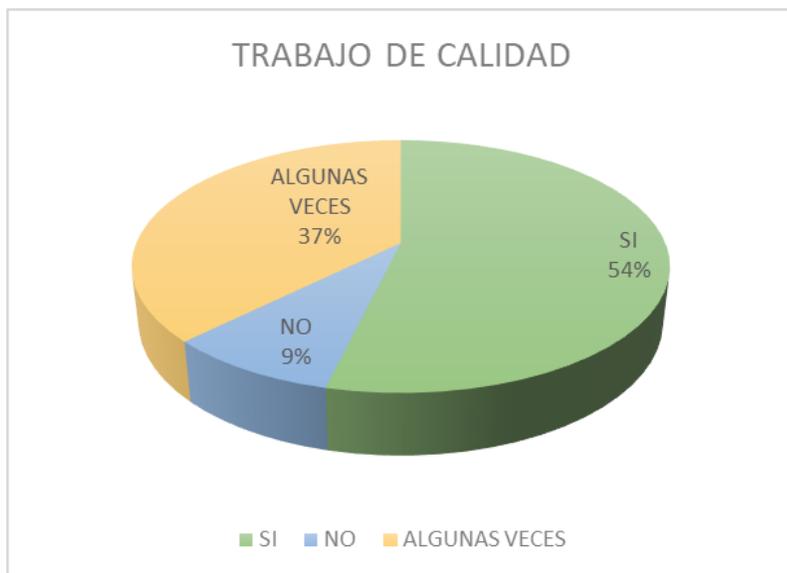


**Interpretación:** Al tratarse del análisis del clima organizacional es importante destacar esta pregunta. Para mantener un buen clima organizacional, es importante para los trabajadores poder tener un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral.

Como se puede observar en los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados, contando con un 39% respondió que puede realizar las actividades de su vida personal con normalidad algunas veces, esto depende en algunas ocasiones de la carga laboral, los horarios de salida, el logro de objetivos, etc. Seguidamente, un 34% de personas respondieron que no pueden realizar sus actividades diarias con normalidad, e incluso algunos respondieron que tuvieron que cancelar cursos u otras actividades que realizaban fuera del trabajo. Finalmente, el 27% restante respondió que si puede realizar sus actividades fuera del trabajo con normalidad.

**19. ¿Considera que realiza un trabajo de calidad?**

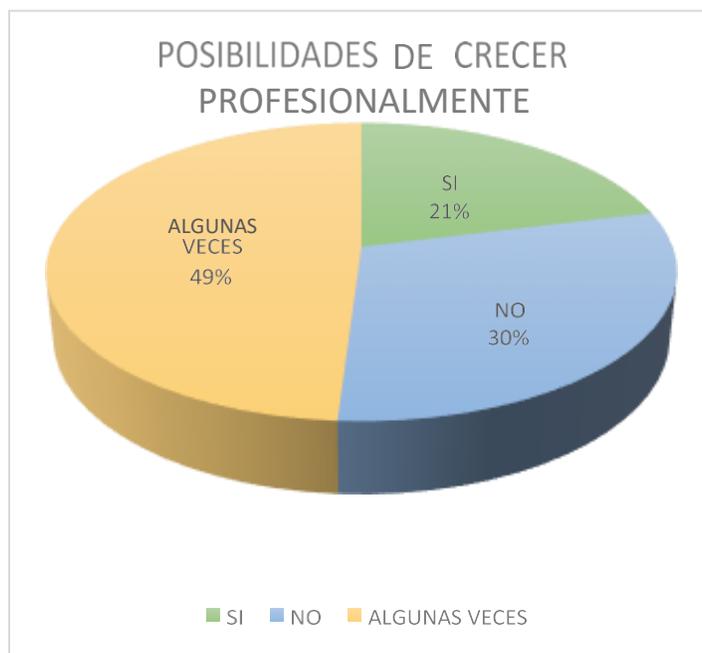
RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Si	79	54%
No	13	9%
Algunas veces	55	37%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Respecto al trabajo de calidad existente, considerando que resulta ser un factor importante al momento de cumplir con las tareas asignadas y la productividad de los colaboradores, la mayoría de ellos respondió que, si realiza un trabajo de calidad en la realización de sus funciones, contando con el 54% de los encuestados. El 13% por otro lado admite que no es así y el 37% menciona que este punto puede verse influenciado por temas de tiempo debido a que el objetivo principal que tienen es el cumplimiento de metas en el mes y hacen lo que pueden para conseguirlo, otros indican también tener algunos problemas al momento de gestionar la mora por el tema de la falta de organización en el uso del vehículo con el que cuentan algunas agencias para el uso de esta labor.

**20. ¿Considera que este trabajo le genera un gran aporte y grandes posibilidades de crecer en su vida profesional?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	31	21%
<b>No</b>	44	30%
<b>Algunas veces</b>	72	49%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** A pesar de que ya se había mencionado anteriormente que Banco Fie realiza capacitaciones constantes dirigidas a oficiales de crédito, el 49% de oficiales consideran que su puesto de trabajo les genera un aporte en su vida profesional en algunas ocasiones, es decir, demuestran indecisión, el 30% piensa que no tiene oportunidades de crecer en el Banco y el 21% al contrario cree que el cargo si les brinda posibilidades de crecer profesionalmente.

El crecimiento profesional puede llegar a ser tan importante para el empleado como para la empresa, es así que podrá desempeñarse de mejor manera dentro de ella.

**21. ¿En el trabajo siente demasiada tensión o estrés?**

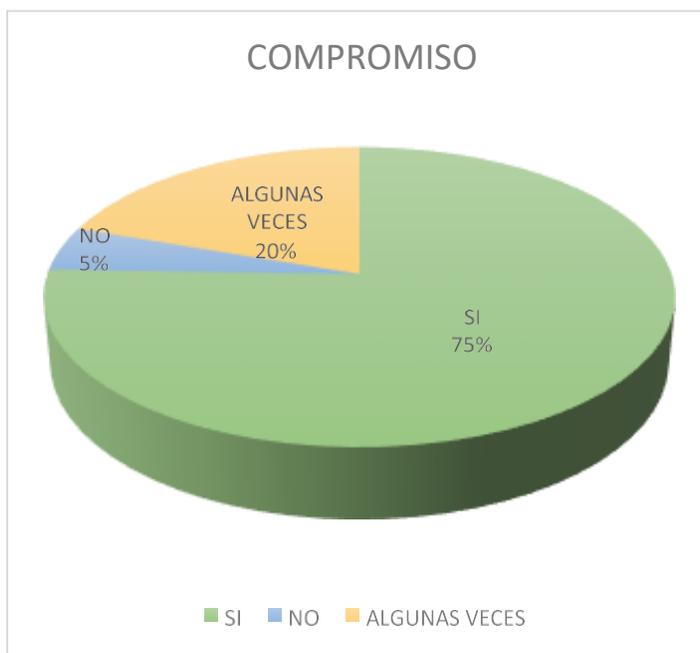
RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	33	22%
<b>No</b>	20	14%
<b>Algunas veces</b>	94	64%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** Este es un factor que puede influir en distintos grados a los trabajadores, un trabajador que siente estrés a menudo, no será feliz con su trabajo, por ende, no realizará un buen trabajo ya que su salud resultaría afectada. El 64% de oficiales de crédito indica que siente demasiado estrés algunas veces en el trabajo, 22% asegura sentir estrés a menudo por sus condiciones de trabajo y el 14% dice no sentir demasiada tensión o estrés al desarrollar sus actividades laborales.

**22. ¿Siente como si los problemas de la organización fueran los suyos?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	111	75%
<b>No</b>	7	5%
<b>Algunas veces</b>	29	20%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** Podemos relacionar esta pregunta con el compromiso que tienen los trabajadores con la organización, si existe un firme compromiso con la organización, se presume que el trabajador realizara un buen trabajo en sus funciones, sin embargo, las respuestas obtenidas resultan ser contradictorias respecto al tema investigado. El 75% de oficiales de crédito afirman que, si se identifican con los problemas que puede presentar en banco, el 20% algunas veces y el 5% restante indica que no.

### 23. ¿Está satisfecho con el salario que recibe?

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Nada satisfecho</b>	10	7%
<b>Poco satisfecho</b>	89	60%
<b>Neutral</b>	32	22%
<b>Muy satisfecho</b>	15	10%
<b>Totalmente satisfecho</b>	1	1%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** Es fundamental hacer énfasis en esta pregunta, considerando que para un empleado es de vital importancia beneficiarse de un salario justo, esto también influye en el grado de motivación y satisfacción que sienta el empleado, siendo así un indicador clave en el análisis del clima laboral.

Como se puede evidenciar en los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados se encuentran poco satisfechos con el sueldo que perciben, poniendo en comparación el salario de oficiales de negocios que desempeñan esta función en otras instituciones financieras, tan solo el 10% del total de encuestados indica estar muy satisfecho con el salario obtenido. El 22% no encuentra conforme ni desconforme.

**24. ¿Está conforme con los incentivos que le brinda el Banco cuando realiza un excelente trabajo?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Nada satisfecho	29	20%
Poco satisfecho	74	50%
Neutral	30	21%
Muy satisfecho	9	6%
Totalmente satisfecho	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

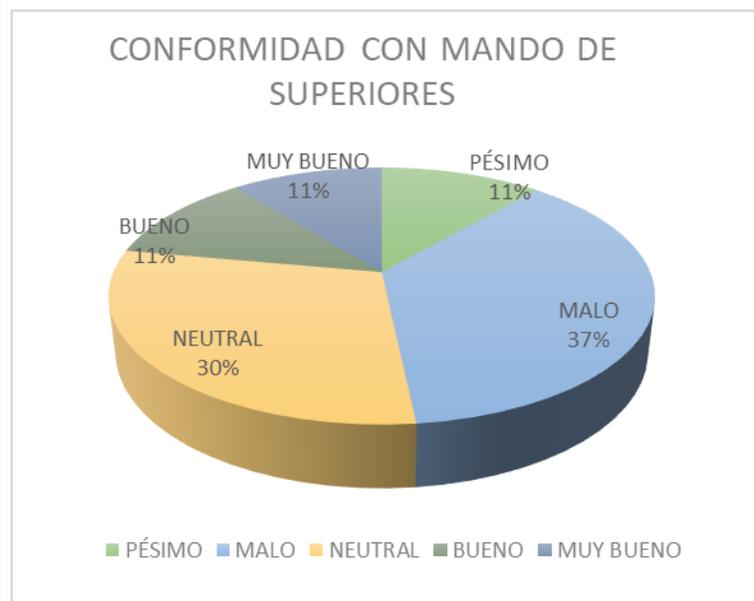


**Interpretación:** El 50% de los trabajadores se encuentran poco satisfechos con los incentivos que les brinda el Banco cuando realizan un buen trabajo, y el 20% se encuentra nada satisfecho, es decir, el 70% de colaboradores presentan quejas indicando que es prácticamente imposible obtener las bonificaciones monetarias que les otorga la entidad, tratándose de demasiadas exigencias con las que no están de acuerdo.

En este sentido se debe considerar que, si bien los incentivos laborales tienen la finalidad de incrementar el rendimiento y la productividad laboral, si se exige demasiado poniendo metas muy elevadas, no generará ningún beneficio para la entidad y tampoco para sus trabajadores.

## 25. ¿Cómo calificaría a sus jefes y superiores?

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Pésimo</b>	17	20%
<b>Malo</b>	55	50%
<b>Neutral</b>	44	21%
<b>Bueno</b>	15	6%
<b>Muy bueno</b>	16	3%
<b>TOTAL</b>	147	100%

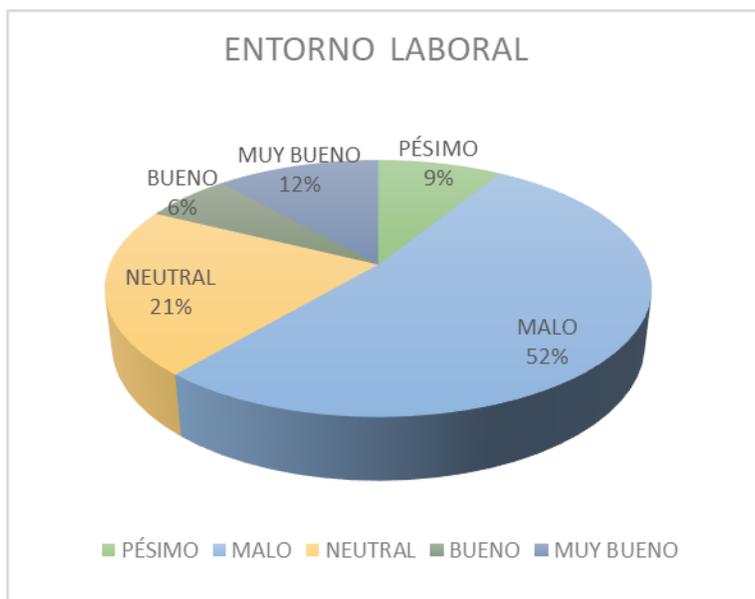


**Interpretación:** Al realizar esta pregunta en las encuestas se pudo percibir gestos negativos por parte de los trabajadores, quienes no se encuentran conformes con el ambiente que se percibe en su lugar de trabajo, por el mismo hecho de como manejan este tema sus superiores, la falta de trabajo en equipo y los horarios de trabajo principalmente.

El 21% de trabajadores no tiene quejas, tampoco rescata algún aspecto positivo y se mantiene neutral, el 20% definitivamente no se sienten a gusto en su lugar de trabajo calificando como pésimo a su jefe, sin embargo, el 3% indica llevar una excelente relación con su jefe de agencia.

**26. ¿Cómo calificaría su entorno laboral y la relación con sus compañeros de trabajo?**

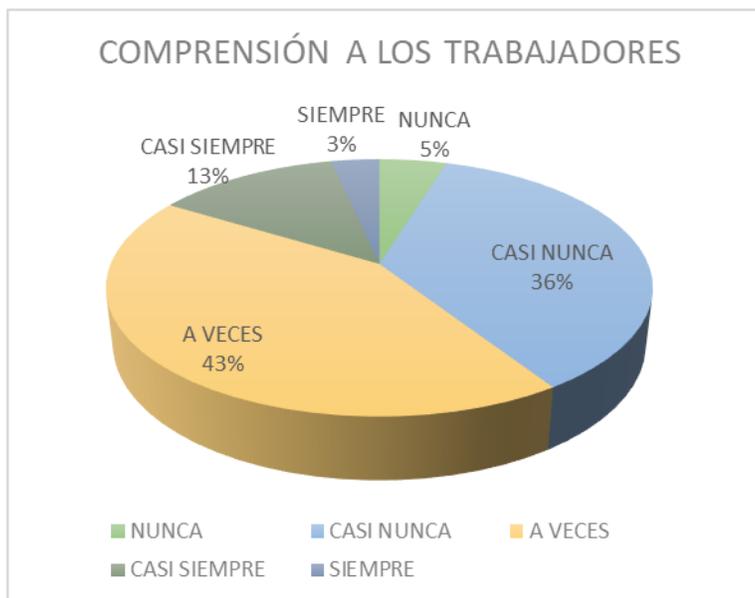
RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Pésimo</b>	13	9%
<b>Malo</b>	77	52%
<b>Neutral</b>	31	21%
<b>Bueno</b>	9	6%
<b>Muy bueno</b>	17	12%
<b>TOTAL</b>	147	100%



**Interpretación:** Debido a la falta de trabajo en equipo entre oficiales de crédito en diferentes agencias, no se desarrolla de confianza entre compañeros de trabajo, y la relación que se tiene generalmente suele ser mala según resultados obtenidos en las encuestas 77 de 147 personas responden tener una mala relación con colegas, 31 personas llevan una relación neutral, 17 personas indican haber formado buenas amistades con otros oficiales de créditos, por lo cual se sienten contentos en su área de trabajo.

**27. ¿Considera que sus reclamos u opiniones son tomados en cuenta?**

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Nunca	7	5%
Casi nunca	53	13%
Algunas veces	63	43%
Casi siempre	19	13%
Siempre	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Es importante poder comprender a las necesidades, quejas y preocupaciones que presentan los trabajadores para contar con un ambiente laboral en el que ellos se sientan a gusto, lograr que se sientan importantes para la empresa y de esta manera lograr que se sientan comprometidos con ella, sin embargo, no siempre se atiende a estos requerimientos por igual.

Un total del 18 % de encuestados prácticamente se sienten excluidos en este tema, el 43% indica que de vez en cuando si logran contactarse con la persona correcta podrían ser escuchados y tan solo un total de 16% si consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta.

## 28. ¿Logra alcanzar sus metas mensuales?

RESPUESTAS	PERSONAS	PORCENTAJE
Nunca	10	7%
Casi nunca	13	9%
Algunas veces	101	68%
Casi siempre	13	9%
Siempre	10	7%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Es importante destacar esta pregunta, debido a que tiene relación con la variable dependiente del presente trabajo de investigación. Como se puede observar en las respuestas obtenidas, podemos validar que no siempre se logran alcanzar los objetivos mensuales y que solo el 7% de oficiales de crédito aseguran que, si logran alcanzar sus metas, en cambio otro 7% también mencionan que aún no les es posible alcanzar los objetivos esperados a causa de diferentes circunstancias.

La mayoría de los encuestados con un 68% indican que de vez en cuando si logran cumplir con sus objetivos, e incluso hasta logran obtener una bonificación por este logro.

**29. ¿Por qué motivos no logra alcanzar sus objetivos laborales en algunas ocasiones?**

<b>RESPUESTAS OBTENIDAS</b>
- Cuando tengo que presentar las carpetas de mis clientes al jefe de agencia, da prioridad a las carpetas de mis compañeros, entonces el proceso para realizar los desembolsos se retrasa para mis clientes.
- Mi jefe es muy estricto con los requisitos que quiere de mis clientes, ellos no cuentan con disponibilidad de tiempo para entregarme los documentos de manera inmediata.
- El trabajo que me encarga el jefe no me permite administrar mis tiempos.
- Recién me incorpore y mis compañeros de agencia no me dan la oportunidad de relacionarme con nuevos clientes, ya que ellos buscan quedarse con todo.
- La revisión de carpetas por parte de mi jefe demora demasiado.
- El banco no es muy flexible con los requisitos.
- Falta de tiempo.
- Aún no cuento con cartera de clientes.
- El jefe de agencia hace que el proceso para la otorgación del crédito sea más lento.
- Cuento con poca experiencia.
- El banco cuenta con tasas de interés que no todos los clientes están dispuestos a aceptar.
- Aparte del trabajo también tengo tareas que realizar en mi hogar.
- Mis clientes que requieren un préstamo de un monto pequeño de dinero son pasadas a segundo plano por mi jefe, dando prioridad a clientes de mis compañeros.
- Soy nuevo en este trabajo y no cuento con la ayuda de mis compañeros para captar clientes.
- Mi jefe no me permite salir a promocionar para conseguir nuevos clientes.
- Recientemente me incorporé en el Banco.
- El tiempo de revisiones es muy largo
- No tengo apoyo de mis compañeros, me quitan a los clientes.
- Demasiada burocracia.

**Interpretación:** Con las respuestas abiertas que se obtuvo en esta pregunta, se concluye que los objetivos o metas de los trabajadores no son alcanzados en varias ocasiones debido a diferentes factores que influyen en su desempeño , como ser principalmente la relación que llevan con sus jefes de agencia quienes hacen que el proceso de la otorgación de un crédito pueda demorar más tiempo del establecido, el tema de burocracia en procesos, la falta de trabajo en equipo, donde el personal nuevo es el más perjudicado generando reprocesos.

Se considera que en especial el personal nuevo es quien más requiere de apoyo por parte de jefes y compañeros de trabajo, incluso en el manejo del sistema que utiliza el Banco, de esta manera el tiempo de demora para acoplarse a este puesto sería más corto, logrando un trabajo de mejor calidad en un menor tiempo.

**30. ¿Tiene alguna otra observación respecto al clima organizacional en Banco Fie?**

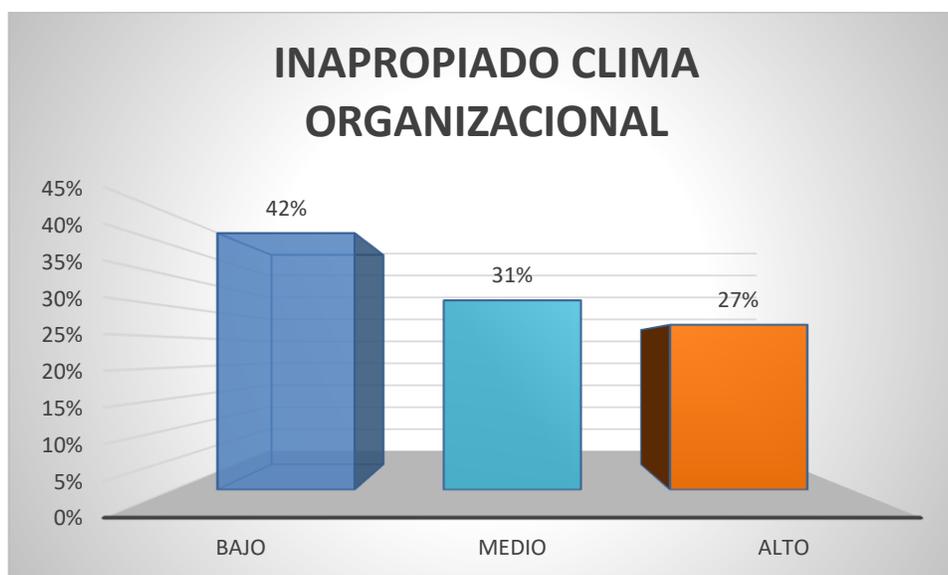
<b>RESPUESTAS OBTENIDAS</b>
- Mi jefe de agencia no permite que ningún oficial de crédito se vaya antes que él.
- No me siento muy cómodo en este ambiente porque mis compañeros son muy egoístas.
- A mi jefa le molesta incluso que revise el celular, pero es una herramienta de trabajo que yo utilizo para comunicarme con mis clientes.
- Los horarios son pésimos.
- Podemos aprovechar en comer cuando la jefa no está porque según ella es una pérdida de tiempo.
- No podemos retirarnos antes del jefe y nos quedamos hasta muy tarde, aunque no tengamos nada que hacer.
- Salgo muy tarde.
- Mi sueldo no justifica mis horas de trabajo.
- Nos obligan a comprar poleras del banco.
- No llevo una buena relación con mis compañeros por el hecho de ser nueva.
- La jefa no entiende sobre los problemas que pueden presentarse.
- Salimos de nueve a diez de la noche en varias ocasiones, eso es comprensible a fin de mes, sin embargo, puede ocurrir cualquier día.
- El jefe solo ordena, no se puede mantener una buena relación con él.

**Interpretación:** Dentro de las observaciones adicionales por parte de los trabajadores se obtuvieron nuevamente críticas acerca de la relación que existe entre jefes de agencia y oficiales de crédito, así también la falta de confianza existente en la relación entre compañeros de trabajo, la disconformidad con el sueldo e incentivos, horarios de trabajo extendidos, entre otros aspectos importantes que se relacionan con el ambiente laboral de una empresa. Es importante prestar atención a las quejas que pueden tener los colaboradores para generar propuestas que ayuden a mejorar el ambiente laboral que actualmente existe en algunas agencias de Banco Fie de la ciudad de La Paz.

#### 4.4.2. VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**Tabla7.** Valoración del clima organizacional

INAPROPIADO CLÍMA ORGANIZACIONAL	TOTAL 147 RESPUESTAS
<b>BAJO</b>	<b>42%</b>
<b>MEDIO</b>	<b>31%</b>
<b>ALTO</b>	<b>27%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** elaboración propia (2022).

El gráfico, detalla y logra determinar la existencia de un inapropiado clima organizacional en los oficiales de crédito del Banco Fie, de acuerdo a la información procesada se muestra que en su mayoría (42%) perciben un clima organizacional bajo el (31%) se ha vislumbrado con un clima organizacional medio y el (27%), un inapropiado clima organizacional Alto.

#### 4.5. RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LOGRO DE OBJETIVOS EN EL INCREMENTO DE LA CARTERA

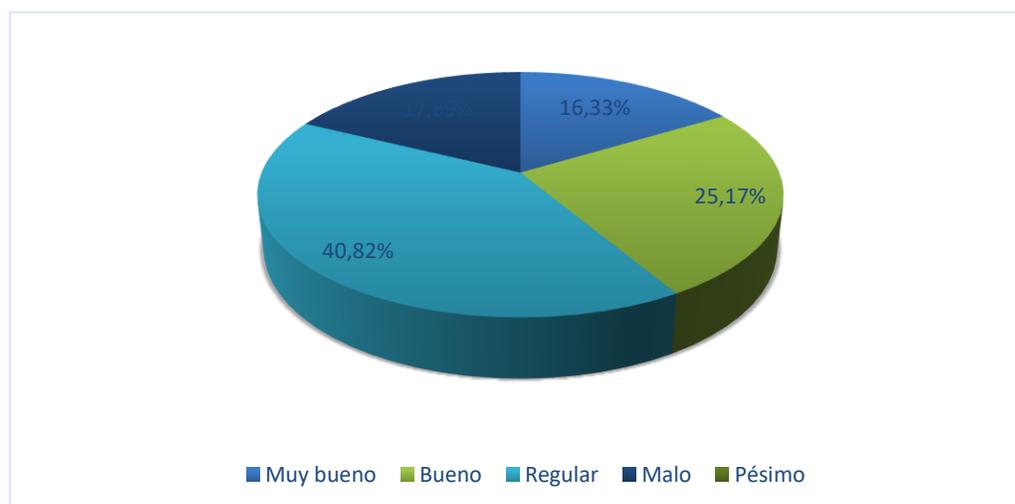
Para determinar la relación existente entre el clima organizacional y el crecimiento de la cartera de créditos del Banco FIE, se efectuó preguntas complementarias (ver anexo B) en el instrumento de medición del clima organizacional, es decir, la encuesta realizada a los oficiales de crédito. De esta manera se recopila información referente al impacto de un clima organizacional inadecuado en el bajo incremento de la cartera de créditos de la institución financiera en las gestiones de estudio (2019 y 2020). Los principales resultados se muestran a continuación:

##### **PREGUNTA 1.** Nivel de desempeño en el incremento de la cartera de créditos de la institución del Banco Fie

Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy bueno	24	16,33%
Bueno	37	25,17%
Regular	60	40,82%
Malo	26	17,69%
Pésimo	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2023).

##### **Gráfico.** Nivel de desempeño en el incremento de la cartera de créditos de la institución del Banco Fie



**Fuente:** elaboración propia (2023).

Se puede denotar que en función al nivel de desempeño para el incremento de la cartera de créditos en la institución, en su mayoría el 40,82 % de los oficiales considera haberse desempeñado de una manera regular. En menores proporciones, se menciona un desempeño bueno en un 25,17 %, un desempeño malo en un 17,69 % y un desempeño muy bueno en un 16,33 %.

De tal manera, se pueden clasificar dos corrientes, aquellos que mencionan un desempeño favorable en un 41,5 %. Y por otro lado, aquellos que muestran indiferencia en relación a su desempeño para el crecimiento de la cartera con un 48,5 %. Teniendo en cuenta, que en la mayoría de los casos la “categoría regular”, no implica el cumplimiento de las métricas propuestas por la institución. Dando como resultado la baja en el índice de crecimiento de la cartera de créditos.

En este sentido, se evidencia que el nivel de desempeño del personal, no fue el esperado para cumplir con el crecimiento de la cartera de la institución. Asimismo, cabe mencionar que dicho desempeño se compone de factores tales como: la productividad, motivación y el cumplimiento de metas que son desarrollados y propicios bajo un ambiente o clima organizacional apropiado.

#### **PREGUNTA 2 .Baja productividad**

<b>Si</b>	28%
<b>No</b>	51%
<b>Algunas veces</b>	21%

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

**Gráfico. Baja productividad**



**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

De acuerdo a la gráfica el 28% de los empleados del banco FIE siente que ha experimentado una baja productividad dentro de la banca, sin embargo, el 51% asegura no haber presentado la baja productividad y finalmente solo el 21% siente alguna duda de dicho problema existente entre sus compañeros. Lo cual se analiza con mayor detenimiento a continuación:

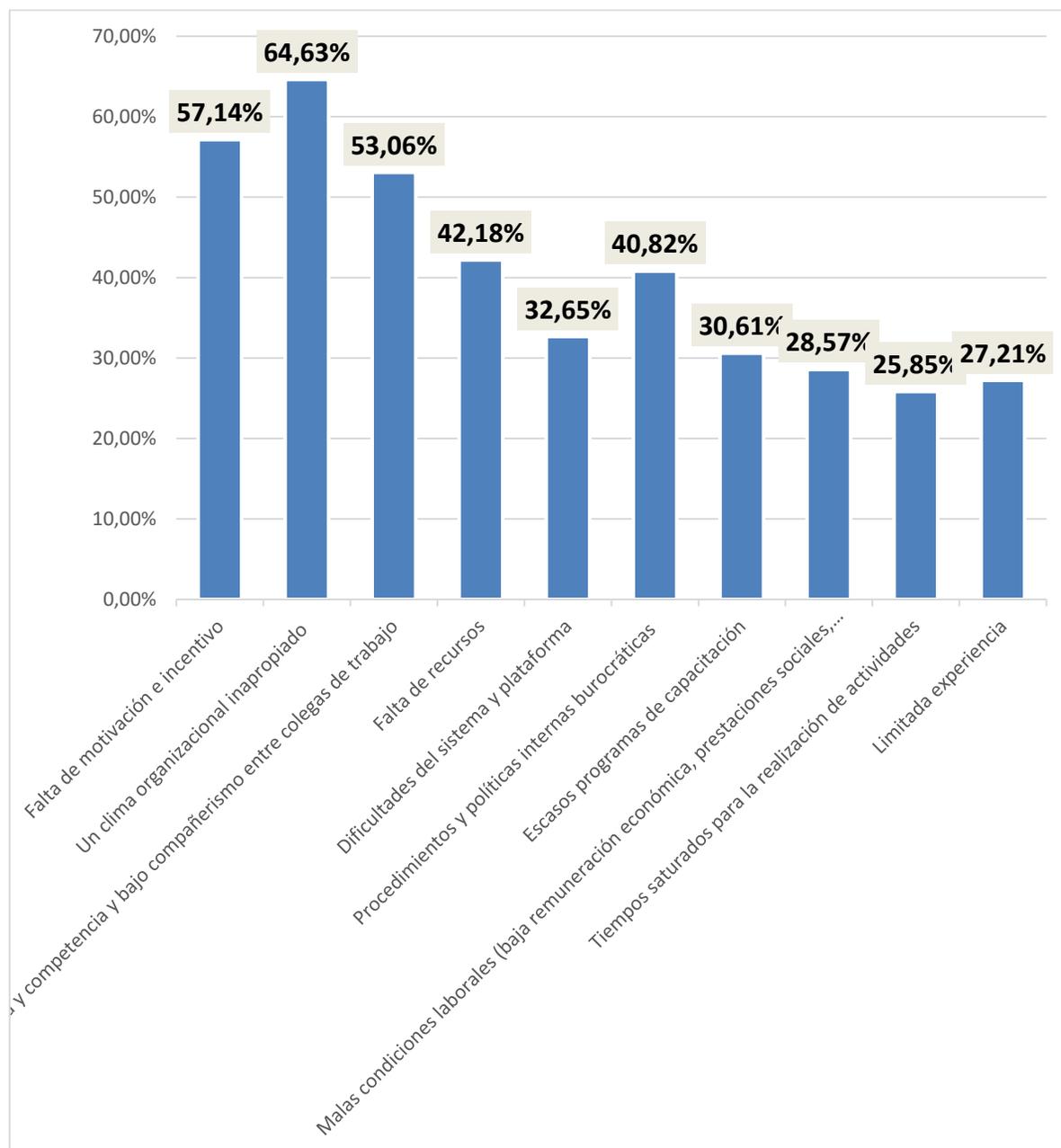
**PREGUNTA 3.** Aspectos que dificultan para una mayor productividad en la generación de su cartera de créditos en el Banco FIE

Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Falta de motivación e incentivo	84	57,14%
Un clima organizacional inapropiado	95	64,63%
Alta y competencia y bajo compañerismo entre colegas de trabajo	78	53,06%
Falta de recursos	62	42,18%
Dificultades del sistema y plataforma	48	32,65%
Procedimientos y políticas internas burocráticas	60	40,82%
Escasos programas de capacitación	45	30,61%
Malas condiciones laborales (baja remuneración económica, prestaciones sociales, entre otros)	42	28,57%
Tiempos saturados para la realización de actividades	38	25,85%

Limitada experiencia	40	27,21%
----------------------	----	--------

**Fuente:** elaboración propia (2023).

**Gráfico.** Aspectos que dificultan para una mayor productividad en la generación de su cartera de créditos en el Banco FIE



**Fuente:** elaboración propia (2023).

Dentro de los aspectos que dificultan se alcance una mayor productividad por parte de los

oficiales de crédito en la generación de cartera, los más mencionados por más de la mitad de los participantes son: el clima organizacional apropiado con un 64,63 %, seguidamente de la falta de motivación e incentivos con un 57,14 %, la alta competencia y bajo compañerismo entre colegas de trabajo con un 53,06 %.

De tal manera si bien se presentan otros aspectos como la falta de recursos, los procedimientos y políticas internas burocráticas, dificultades con el sistema y la capacitación, estas no son tan incidentes como las primeras.

Por lo cual se vuelve imperante para la institución mejorar el clima organizacional primordialmente, así como la motivación y fomentar el compañerismo, ya que estos se concluyen en aspectos claves para mejorar la productividad de los oficiales de crédito en la generación e incremento de la cartera de créditos de la institución financiera.

**PREGUNTA 4. Motivación diaria**

<b>Si</b>	24%
<b>No</b>	47%
<b>Algunas veces</b>	29%

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

**Gráfico. Motivación diaria**



**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

De los 147 trabadores encuestados dentro de la institución financiera el 47% expresa la

inconformidad dentro de la misma ya que argumenta que no se siente motivado diariamente en la elaboración de las actividades encomendadas, así mismo el 24% refiere que si se encuentra motivados en la rutina diaria.

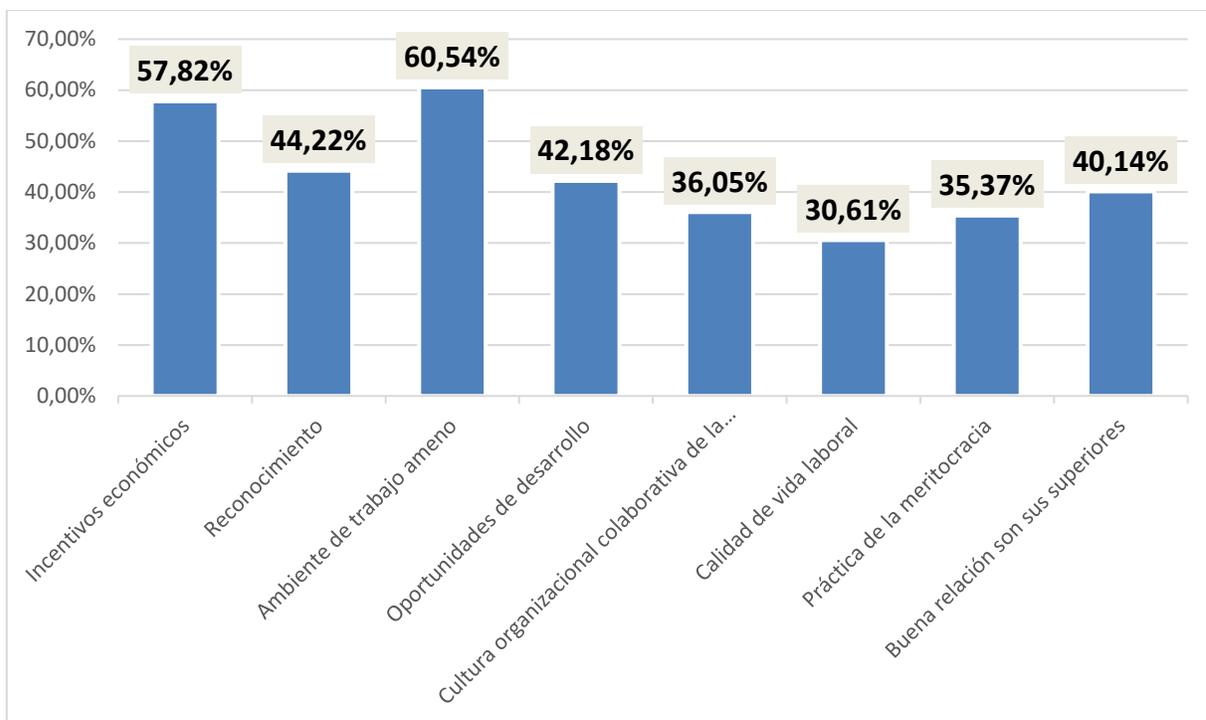
Sin embargo, el 29% de los mismos encuestados refiere que algunas veces se encuentra motivados en la realización de las actividades, demostrando así que la mayoría siente que no encuentra la motivación adecuada en el ambiente laboral.

**PREGUNTA 5.** Factores que influyen en la motivación para mejorar su desempeño en el incremento de la cartera de créditos del Banco FIE

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia (n)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Incentivos económicos	85	57,82%
Reconocimiento	65	44,22%
Ambiente de trabajo ameno	89	60,54%
Oportunidades de desarrollo	62	42,18%
Cultura organizacional colaborativa de la empresa	53	36,05%
Calidad de vida laboral	45	30,61%
Práctica de la meritocracia	52	35,37%
Buena relación son sus superiores	59	40,14%

**Fuente:** elaboración propia (2023).

**Gráfico.** Factores que influyen en la motivación para mejorar su desempeño en el incremento de la cartera de créditos del Banco FIE



**Fuente:** elaboración propia (2023).

En cuanto a los factores que influyen en la motivación para mejorar el desempeño hacia el incremento de la cartera, cabe resaltar un ambiente de trabajo ameno con un 60,54 % de votación, seguidamente de los incentivos económicos con un 57,82 % de representación. Con porcentajes minoritarios por debajo de la mitad, se encuentran el reconocimiento con un 44,22 % de representación y las oportunidades desarrollo con un 42 18.

Es así que el lograr un ambiente ameno principalmente, así como de proporcionar incentivos, son cruciales para influir en la motivación de los oficiales de crédito y así tratar la reducción de la cartera de créditos del Banco FIE.

**PREGUNTA 6. Comunicación interna**

<b>Si</b>	7%
<b>No</b>	39%
<b>Algunas veces</b>	54%

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

**Gráfico. Comunicación interna**



**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

De acuerdo a la gráfica expuesta solo el 7% considera que la comunicación interna en el banco ha sido efectiva para mantener altos niveles de motivación, sin embargo, el 39% considera que la comunicación interna no ha sido efectiva para el mantenimiento de los altos niveles de motivación. Finalmente, el 54% expresa que existen ocasiones en las que si les resulto efectivas y momentos en los que no porque aún se encuentran dudosos en cuanto a ese aspecto.

**PREGUNTA 7.** Considera que ha alcanzado sus metas en la colocación y otorgación de créditos del Banco FIE

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia (n)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	15	10,20%
De acuerdo	28	19,05%
Ni de acuerdo o en desacuerdo	61	41,50%
En desacuerdo	32	21,77%
Totalmente en desacuerdo	11	7,48%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2023).

**Gráfico.** Considera que ha alcanzado sus metas en la colocación y otorgación de créditos del Banco FIE



**Fuente:** elaboración propia (2023).

De manera objetiva, en relación al cumplimiento de metas en la colocación y otorgamiento de créditos. Solamente el 29,25 % menciona una respuesta favorable de conformidad, de manera desagregada, el 10,20 % indica estar totalmente de acuerdo y el 19,05 % de acuerdo. En contraste, con porcentajes mayoritarios, el 41,5 % no menciona una respuesta definitiva, ya que dichos participantes exponen su preocupación por no lograr alinearse a las metas prospectivas de la institución. Asimismo, el 29,25 % restante indica su insuficiencia en el cumplimiento de las metas en la colocación y otorgamiento de créditos.

Es así que, se denota que la insuficiencia en el alcance de metas en la otorgación de créditos, incidió en el bajo crecimiento de la cartera de créditos del Banco FIE.

Tal como se ha venido mencionando, el ambiente de trabajo o en términos más sofisticados “clima organizacional”, se constituye en uno de los factores clave que ha incidido a que el Banco FIE no haya logrado un crecimiento óptimo en la cartera de créditos. Ello contrastado, en el análisis documental de la información de la cartera del Banco FIE, referente a las gestiones 2019 y 2020.

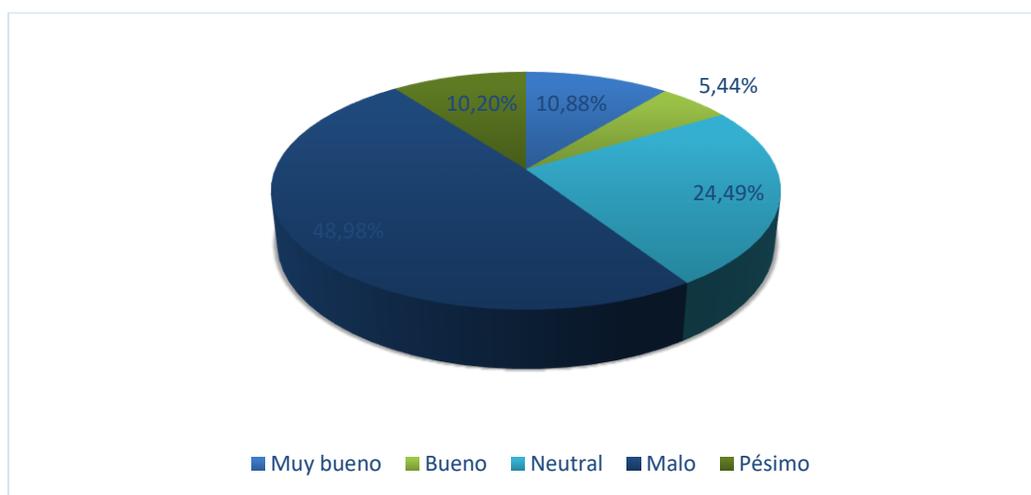
**PREGUNTA 8.** Calificación del ambiente de trabajo para el desempeño laboral en el incremento de la cartera de clientes del Banco FIE

Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
-----------	----------------	----------------

Muy bueno	16	10,88%
Bueno	8	5,44%
Neutral	36	24,49%
Malo	72	48,98%
Pésimo	15	10,20%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2023).

**Gráfico.** Calificación del ambiente de trabajo para el desempeño laboral en el incremento de la cartera de clientes del Banco FIE



**Fuente:** elaboración propia (2023).

A partir del anterior gráfico, se infiere que la mayoría de los participantes, concibe un ambiente de trabajo desfavorable o hostil con un 59,18 %. Asimismo, el 24,49 % muestra su indiferencia al respecto. Y solamente el 16,32 % lo considera un ambiente apropiado.

Por tanto, se vuelve necesario mejorar el clima organizacional en el personal de oficiales de crédito dentro del Banco FIE, ya que inciden en el desempeño de los mismos y en consecuencia en el crecimiento de la cartera de créditos de la institución. Tal es el caso evidenciado durante las gestiones 2019 y 2020 en dicha entidad financiera.

Asimismo, cabe recalcar la relación entre el clima organizacional inapropiado que se presenta en la institución y su relación de manera indirecta en el crecimiento de la cartera de créditos del Banco FIE, teniendo de por medio el desempeño laboral de los oficiales de créditos.

Como resultado final del presente estudio se logró comprobar la hipótesis planteada, para lo cual se utilizó la hipótesis principal **H<sub>0</sub>**: dónde si existe una relación entre un inapropiado clima organizacional, que es una de las causas por la que la institución financiera privada Banco Fie no logró incrementar su cartera de créditos durante las gestiones 2019 y 2020 en Bolivia, puesto que el crecimiento de la cartera de créditos en la gestión 2018 fue de \$us.209 millones de dólares, la gestión 2019 de USD 128 millones (respecto a 2018), sin embargo el crecimiento de la cartera de créditos en la gestión 2020 fue de \$us.87 millones de dólares, por lo que se valida la hipótesis de conformidad al instrumento aplicado.

**H<sub>0</sub>**: El inapropiado clima organizacional es una de las causas por la que la institución financiera privada Banco Fie no logró incrementar su cartera de créditos durante las gestiones 2019 y 2020 en Bolivia.

## **RESULTADOS IDENTIFICADOS**

Dados los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado, en este punto se confrontan, comparan y contrastan de modo que se sigan los indicadores de la investigación, tomando como base fundamental las dos encuestas realizadas al personal operativo del Banco FIE y los resultados obtenidos a través de ese trabajo.

En primera instancia es importante notar que, de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, el área operativa en general el Banco Fie, presenta una cierta desmotivación en cuanto al cumplimiento de metas, así también se evidencia que el clima organizacional tiene mayor influencia de manera indirecta en cuanto a la cartera de créditos del Banco Fie; es decir, este se ve afectado por el bajo rendimiento del operario que el mismo argumenta que se ve afectado por el mal clima organizacional que encuentra en la institución bancaria.

Por otro lado y tomando muy en cuenta la filosofía de la excelencia en la atención al cliente que propone Lovelock y Wirtz (2015), los empleados de contacto directo son la clave para la entrega de un servicio de excelencia y apoyado por Thompson (2006), la excelencia en el servicio sólo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada, este punto es muy importante para el Banco FIE ya que sostiene como premisa brindar no solamente una atención de alta calidad si no también una logística de servicio al cliente impecable.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SEGÚN EL MODELO DE EVALUACION KIRKPATRICK**

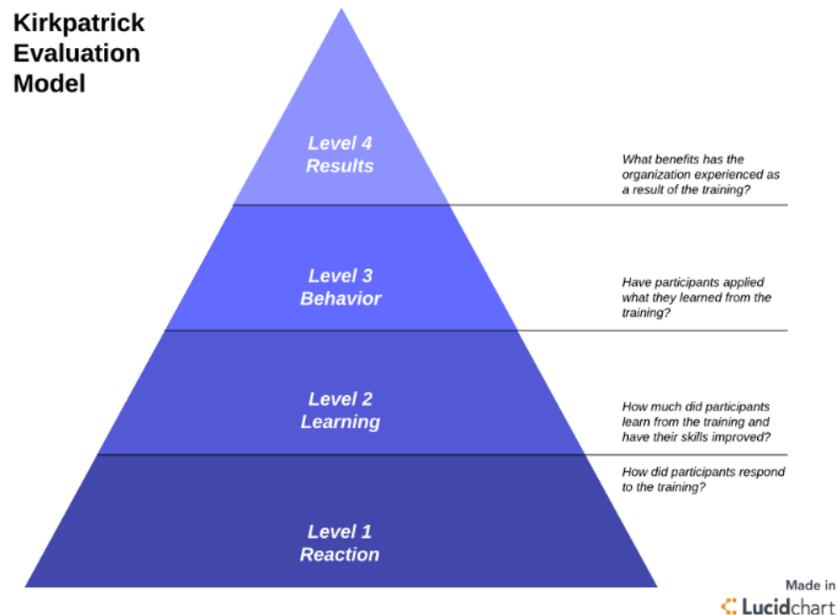
El Modelo de evaluación de Kirkpatrick fue presentado por primera vez en 1959 por Donald Kirkpatrick, antiguo profesor emérito de la Universidad de Wisconsin. Desde entonces, Kirkpatrick y su familia lo han modificado varias veces; la actualización más reciente, denominada "Modelo Kirkpatrick del Nuevo Mundo", se publicó en 2016.

El modelo describe cuatro niveles de capacitación de la evaluación:

- Reacción
- Aprendizaje
- Comportamiento
- Resultados

El Modelo de Kirkpatrick sigue siendo una estrategia de evaluación de conocimientos popular y ampliamente utilizada debido a su simplicidad y relevancia en todas las industrias y organizaciones.

**Gráfico15.** Modelo de evaluación de Kirkpatrick



**Fuente:** Lucidchart, 2023

## **BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL MODELO DE KIRKPATRICK EN EL BANCO FIE**

El Modelo de Kirkpatrick ofrece una serie de ventajas que lo convierten en una opción atractiva para los operarios que conforman el equipo de oficiales de crédito del Banco Fie de la ciudad de La Paz.

A través de un enfoque flexible y adaptable a todos los sectores y aplicaciones, lo que facilita a los oficiales de crédito la aplicación del modelo.

Sin embargo, existen limitaciones y desventajas a las cuales se puede enfrentar la Institución bancaria, entre ellas que puede llevar mucho tiempo y requiere una inversión costosa para realizar todas las pruebas previas, posteriores y los análisis de los resultados del aprendizaje.

### **4.6. PRUEBA DE HIPOTESIS**

Para la demostración de la prueba de hipótesis, se consideran tanto la hipótesis general, prosiguiendo con los pasos correspondientes:

## PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

A partir del planteamiento de las hipótesis en la presente investigación, se propone la hipótesis nula y la hipótesis alternativa, respectivamente:

### Hipótesis general

El inapropiado clima organizacional es una de las causas por la que la institución financiera privada Banco Fie no logró incrementar su cartera de créditos durante las gestiones 2019 y 2020 en Bolivia.

**H<sub>0</sub>:** El inapropiado clima organizacional no es una de las causas por la que la institución financiera privada Banco FIE presentó un bajo crecimiento de la cartera de créditos durante las gestiones 2019 y 2020 en Bolivia.

**H<sub>1</sub>:** El inapropiado clima organizacional es una de las causas por la que la institución financiera privada Banco FIE presentó un bajo crecimiento de la cartera de créditos durante las gestiones 2019 y 2020 en Bolivia.

## NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

Se establece un nivel de significación de  $\alpha = 5\%$ , en este sentido, se considera el siguiente criterio para el estadístico de prueba:

- Rechazar la hipótesis nula si:  $p < 0,05$ ; Por tanto, aceptar la hipótesis alterna
- Aceptar la hipótesis nula si:  $p > 0,05$ ; Por tanto, rechazar la hipótesis alterna

## SELECCIÓN DEL ESTADISTICO DE PRUEBA

Para la elección del estadístico de prueba, se debe considerar que, tanto en la hipótesis general, tratan de la correlación de una variable cualitativa y una cuantitativa, además que el conjunto de datos posee una distribución normal, el cual se evidencia a través de la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov (mayor a 50 datos), como se muestra a continuación:

**Tabla8.** Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Inapropiado Clima organizacional	,170	38	,125	,935	38	,132
No logro incrementar su cartera de clientes	,135	38	,075	,951	38	,353

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente:** Análisis de datos en SPSS, 2023

Dada la distribución normal bajo la campana de Gauss los datos que se evidencian en la tabla anterior realizan el análisis de la prueba de normalidad, dado que ambos resultados de significancia son mayores a 5% se concluye que se trata de una distribución normal.

Como se puede observar en ninguno de las variables el nivel de significación supera el 5 %, por lo cual se concluye que poseen una distribución normal.

A partir de todos los datos anteriores, se selecciona la correlación del coeficiente r de Pearson como el estadístico de prueba más adecuado para analizar el nivel de asociación de las variables.

## CONTRASTACIÓN

Con la ayuda del programa informático SPSS, se efectuó la prueba estadística de r de Pearson, para la demostración de la hipótesis general, como se muestra a continuación:

**Tabla9.** Prueba estadística de r de Pearson para la hipótesis general

			Inapropiado Clima organizacio nal	Bajo crecimiento de la cartera de créditos
R de Pearson	Inapropiado Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,633**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	46	46
	Bajo crecimiento de la cartera de créditos	Coeficiente de correlación	,633**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	46	46

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Análisis de datos en SPSS, 2023

Se puede evidenciar una relación entre las variables: “inapropiado clima organizacional” y “bajo crecimiento de la cartera de créditos” del 63,3 %, con un nivel de significación menor al 1 %.

### CRITERIO Y/O DECISIÓN ESTADÍSTICA

A partir de los resultados obtenidos en las pruebas estadísticas, se concluye lo siguiente:

**Tabla10.** Resumen de la hipótesis general y específicas

	Descripción de variables	Relación de variables	Valor del estadístico de prueba	Conclusión
Hipótesis general	- Inapropiado clima organizacional	<b>H<sub>0</sub>:</b> El inadecuado clima organizacional <b>no</b> es una de las causas por la que la institución	$p = 0,000$ $p < 0,05$	- Se rechaza la H <sub>0</sub>

	-Bajo crecimiento de la cartera de créditos	<p>financiera privada Banco FIE presentó un bajo crecimiento de la cartera de créditos durante las gestiones 2019 y 2020 en Bolivia.</p> <p><b>H<sub>1</sub>:</b> El inapropiado clima organizacional es una de las causas por la que la institución financieraprivada Banco FIE presentó un bajo crecimiento de la cartera de créditos durante las gestiones 2019 y 2020 en Bolivia.</p>		- Se acepta la H <sub>1</sub>
--	---	---	--	-------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

#### 4.7 JUSTIFICACIÓN DE VARIABLES

MATRIZ DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN					
VARIABLES	SUB VARIABLES	COMPONENTES	INDICADORES	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTO
					DE INVESTIGACIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE					
<b>ACTUAL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	DISEÑO ORGANIZACIONAL	Diseño de trabajo	Conocimiento de objetivos de la organización	El conocimiento de objetivos en el Banco FIE es insuficiente, evidenciando una falta de claridad y comunicación interna. Los empleados parecen desconocer las metas estratégicas de la institución, lo que podría afectar la eficiencia operativa y la alineación con los objetivos empresariales. Se requiere una mejora en la comunicación y capacitación.	
			Capacitaciones constantes	En el Banco FIE, la frecuencia y calidad de las capacitaciones son insuficientes. La falta de programas regulares de formación afecta la actualización de habilidades y conocimientos del personal. Mejorar la inversión y planificación en capacitación sería crucial para fortalecer la competencia y la eficiencia laboral.	
		Infraestructura	Instalaciones y equipo o material de trabajo	Las instalaciones y el equipo de trabajo en el Banco FIE son deficientes. La infraestructura parece estar desactualizada y carente de recursos necesarios. Esto puede afectar negativamente la productividad y el bienestar de los empleados. Se requiere una inversión significativa para mejorar las condiciones laborales y optimizar el rendimiento.	
		Control	Control y supervisión de tareas	La supervisión y control de tareas en el Banco FIE es insuficiente. La falta de un sistema efectivo para monitorear y dirigir las actividades cotidianas puede conducir a la desorganización y pérdida de eficiencia. Implementar medidas de supervisión más sólidas es esencial para mejorar la gestión operativa y alcanzar objetivos.	

	COMUNICACIÓN	Canales de información	Efectividad de canales de comunicación	La efectividad de los canales de comunicación en el Banco FIE se sitúa en un nivel intermedio. Aunque existen vías de comunicación, la información no fluye de manera óptima, lo que podría generar malentendidos y afectar la colaboración. Mejorar la transparencia y eficiencia en la comunicación sería beneficioso para el equipo.	
		Interrelaciones personales	Comunicación formal e informal	Tanto la comunicación formal como la informal en el Banco FIE carecen de un impacto significativo. La falta de efectividad en la transmisión de información oficial y en las interacciones informales ha generado una desconexión. Se necesita un enfoque integral para mejorar la comunicación y fortalecer la cohesión organizativa.	
		Nivel de confianza	Nivel de confianza con superiores	El nivel de confianza con los superiores en el Banco FIE es escaso. Existe una percepción de falta de transparencia y apertura por parte de la dirección, generando desconfianza entre los empleados. Esta brecha en la confianza puede afectar la moral, la colaboración y la eficacia general del equipo. Se requiere un esfuerzo proactivo para mejorar la relación y la comunicación.	
			Nivel de confianza con compañeros de trabajo	La confianza entre compañeros de trabajo en el Banco FIE es baja. Se observa una falta de colaboración y comunicación efectiva entre los empleados, lo que impacta negativamente en el ambiente laboral. Fortalecer la confianza interpersonal a través de actividades de equipo y fomentar una cultura de apoyo mutuo sería crucial para mejorar la dinámica laboral.	

	LIDERAZGO	Toma de decisiones	Participación en grupo	La participación en grupo en el Banco FIE es incierta. Los empleados muestran niveles variables de compromiso en actividades colectivas, lo que indica una falta de cohesión y motivación. Establecer incentivos, fomentar la colaboración y brindar oportunidades para la participación activa podría mejorar la dinámica grupal y fortalecer el sentido de pertenencia.	
			Resolución de problemas	La resolución de problemas en el Banco FIE no es totalmente efectiva. La falta de procesos claros y recursos adecuados ha llevado a demoras y respuestas insatisfactorias. Implementar un enfoque más estructurado y asignar recursos adecuados sería esencial para mejorar la eficacia en la resolución de problemas.	
		Propulsión	Grado de apoyo recibido por superiores	El apoyo recibido por los superiores en el Banco FIE es bajo. Los empleados experimentan una carencia de respaldo y orientación por parte de la dirección, afectando su desarrollo y confianza en la toma de decisiones. Mejorar el liderazgo y proporcionar un apoyo más sólido fortalecerá el desempeño del personal.	
	BAJO EN EQUIPO	Apoyo brindado y recibido	Relaciones personales con compañeros de trabajo	Relaciones personales con compañeros de trabajo	
	MOTIVACIÓN	Reconocimientos	Reconocimiento económico	La entrega de incentivos financieros ha demostrado ser efectiva para estimular el desempeño y la dedicación de los empleados, generando un impacto positivo en la moral y la productividad laboral.	
			Reconocimiento intrínseco	El reconocimiento intrínseco en el Banco FIE tiene un impacto positivo en el personal. Valorar logros individuales y brindar feedback positivo mejora la motivación y satisfacción laboral. Este enfoque fortalece el compromiso, fomenta un ambiente positivo y contribuye al bienestar general de los empleados.	Encuestas realizadas a oficiales de crédito

		Incentivos	Monetarios	En el Banco FIE, los incentivos monetarios parecen representar principalmente la conformidad de los empleados. Aunque estos incentivos pueden generar cumplimiento de objetivos, la falta de variedad en las recompensas puede limitar la motivación intrínseca y la creatividad en el desempeño laboral.	
			Horarios	Los horarios en el Banco FIE ocasionalmente representan un perjuicio. La inflexibilidad y las demandas excesivas de tiempo pueden afectar el equilibrio entre trabajo y vida personal de los empleados, generando estrés y fatiga. Considerar ajustes para mejorar la calidad de vida laboral sería beneficioso.	
			Formación de calidad	Los empleados perciben que la formación en el Banco FIE carece de calidad. La falta de programas educativos efectivos afecta negativamente el desarrollo profesional, generando inquietudes sobre las habilidades y conocimientos adquiridos. Es crucial mejorar la calidad y relevancia de la formación interna para fortalecer la competencia del personal.	
		Ambiente de trabajo	Ambiente agradable	Los empleados no consideran que exista un ambiente agradable en el Banco FIE. Las dinámicas laborales y las relaciones interpersonales parecen ser insatisfactorias, afectando negativamente la moral y el bienestar general. Fomentar una cultura laboral positiva y mejorar las relaciones podría mejorar significativamente el ambiente dentro de la institución.	
			Ambiente hostil	En el Banco FIE, lamentablemente, prevalece un ambiente hostil. Las relaciones interpersonales están marcadas por tensiones y conflictos frecuentes, generando un clima laboral adverso. Se requieren medidas urgentes para abordar los problemas de comunicación y mejorar	

				las relaciones entre los empleados para restaurar un ambiente más positivo.	
		Dinámicas de grupo	Actividades recreativas	En el Banco FIE, las actividades recreativas no forman parte de la institución. La falta de programas recreativos y eventos sociales limita las oportunidades para la interacción y el esparcimiento entre los empleados, afectando el ambiente laboral. Introducir iniciativas recreativas podría mejorar la cohesión y el bienestar en el equipo.	
		Calidad de vida laboral	Equilibrio vida personal y laboral	En el Banco FIE, la mayoría de los empleados no logran un equilibrio adecuado entre su vida personal y laboral. Las demandas laborales excesivas y la falta de flexibilidad impactan negativamente en la calidad de vida. Implementar políticas que fomenten un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal sería esencial para mejorar el bienestar del personal.	
	PRODUCTIVIDAD	Metas	Logro de metas	solo un mínimo de empleados logra el cumplimiento de sus metas. Factores como la falta de claridad en objetivos y la escasa capacitación contribuyen a este bajo rendimiento. Establecer metas claras, ofrecer capacitación efectiva y brindar apoyo adecuado podría mejorar significativamente el desempeño general del personal.	
		Tiempos	Realización de tareas en tiempos establecidos	Realización de tareas en tiempos establecidos	

		Calidad	Realización de tareas eficientemente	En el Banco FIE, los empleados demuestran eficiencia en la ejecución de tareas asignadas. A pesar de otros desafíos, el personal muestra capacidad y competencia en sus funciones. Reconocer y fortalecer estas habilidades podría ser clave para potenciar aún más la productividad y el rendimiento general de la institución.	
	SATISFACCIÓN	Conformidad con el puesto de trabajo	Posibilidades de crecimiento	Los empleados del Banco FIE consideran que tienen limitadas oportunidades de crecimiento dentro de la institución. La percepción de falta de desarrollo profesional y ascensos desmotiva al personal. Implementar programas de desarrollo de carrera y proporcionar vías claras de progresión podría elevar la satisfacción laboral y retener talento clave.	
			Carga de trabajo	En el Banco FIE, la carga de trabajo es excesiva. Los empleados enfrentan una cantidad abrumadora de tareas, lo que impacta negativamente en la calidad de vida laboral. Redefinir y redistribuir las responsabilidades, así como considerar la contratación adicional, son esenciales para aliviar la presión y mejorar la eficiencia operativa.	
			Nivel de estrés	Nivel de estrés. La mayoría de los empleados en el Banco FIE experimentan estrés debido a las demandas de la institución. La presión laboral constante afecta negativamente la salud mental y el bienestar general. Implementar medidas de gestión del estrés, promover un equilibrio trabajo-vida adecuado y ofrecer recursos de apoyo sería crucial para mejorar la salud y productividad del personal.	
N					

			Compromiso	El compromiso de los empleados en el Banco FIE se encuentra en un nivel medio. Aunque algunos demuestran dedicación, hay una falta general de entusiasmo y conexión con la institución. Fortalecer la cultura organizativa, reconocer logros y proporcionar oportunidades de desarrollo puede aumentar el compromiso y mejorar la relación entre los empleados y la empresa.	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>					
<b>VARIABLES</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>COMPONENTES</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN</b>
<b>NO INCREMENTÓ LA CARTERA DE CRÉDITOS</b>	OFICIALES DE CRÉDITO	Desempeño	Baja productividad	La productividad en el desempeño de los empleados en el Banco FIE es baja. Factores como la falta de motivación, capacitación insuficiente y desafíos en la gestión del tiempo contribuyen a esta situación. Implementar estrategias para mejorar la eficiencia laboral y abordar las causas subyacentes es esencial para impulsar el rendimiento general de la institución.	Recopilación de información, investigación documental
			Falta de motivación	Se observa una notable falta de motivación en el desempeño de los empleados en el Banco FIE. La carencia de reconocimiento, metas claras y oportunidades de crecimiento contribuye a la desmotivación. Implementar programas de reconocimiento, establecer objetivos realistas y fomentar un ambiente de apoyo puede revitalizar la motivación y mejorar el rendimiento laboral.	
			Metas no alcanzadas	En el Banco FIE, muchas metas de desempeño de los empleados no se alcanzan. La falta de claridad en objetivos, insuficiente capacitación y obstáculos operativos contribuyen a esta situación. Establecer metas más realistas, ofrecer capacitación efectiva y abordar los desafíos operativos son pasos esenciales	

				para mejorar el rendimiento general del personal.
			Ambiente de trabajo hostil	El desempeño de los empleados en el Banco FIE se ve afectado por un ambiente de trabajo hostil. Tensiones y conflictos interpersonales generan un clima laboral negativo. Promover la comunicación efectiva, abordar problemas de relaciones y fomentar una cultura colaborativa son esenciales para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral.
		Clima organizacional	Baja productividad	En el Banco FIE, la baja productividad refleja un clima organizacional deficiente. La falta de comunicación efectiva, liderazgo ineficaz y tensiones internas contribuyen a esta situación. Mejorar la comunicación, fortalecer el liderazgo y abordar los problemas de relaciones interpersonales son cruciales para transformar el clima organizacional y aumentar la productividad.
			Falta de motivación	En el Banco FIE, la falta de motivación prevalece en el clima organizacional. La carencia de reconocimiento, insuficientes oportunidades de crecimiento y desafíos en la gestión del talento contribuyen a la desmotivación. Implementar programas de reconocimiento, proporcionar vías de desarrollo y mejorar la gestión del talento puede revitalizar el clima y aumentar la motivación.

			Metas no alcanzadas	En el Banco FIE, muchas metas de clima organizacional no se alcanzan. La falta de comunicación efectiva, insatisfacción laboral y tensiones interpersonales contribuyen a esta situación. Establecer objetivos más realistas, promover un ambiente de trabajo positivo y abordar las preocupaciones de los empleados son esenciales para mejorar el clima organizacional.	
			Ambiente de trabajo hostil	El clima organizacional en el Banco FIE se ve afectado por un ambiente de trabajo hostil. Tensiones, conflictos interpersonales y falta de colaboración generan una atmósfera negativa. Fomentar la comunicación efectiva, abordar los problemas de relaciones y promover una cultura de respeto son cruciales para mejorar el clima organizacional y fortalecer el equipo.	

**Fuente:** Elaboración propia, 2023.

## **4.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.8.1. Conclusiones**

- Tras las encuestas realizadas en el Banco FIE, se ha llegado a la conclusión de que prevalece un ambiente laboral adverso que afecta significativamente a los oficiales de crédito, los resultados revelan patrones consistentes de insatisfacción entre los empleados, destacando la falta de comunicación efectiva, la ausencia de reconocimiento y el estrés laboral como factores principales; los oficiales de crédito, en particular, experimentan un deterioro en su bienestar psicológico y motivación, afectando su desempeño y compromiso con la institución.
- La percepción general es que la cultura organizacional no favorece la colaboración y el apoyo, generando tensiones y desmotivación en el rendimiento efectivo de los empleados en el Banco FIE de la ciudad de La Paz.

#### **Conclusión de conformidad al objetivo general;**

“Determinar la influencia del clima organizacional en los oficiales de crédito del Banco Fie en la cartera de créditos en las gestiones 2019 y 2020 de la ciudad de La Paz”.

Se determinó la correlación directa entre el clima organizacional y el rendimiento laboral de los oficiales de crédito en la cartera del Banco FIE. Se identificaron niveles inapropiados de clima organizacional, con un 27% de alto, 31% de medio y 42% de bajo. La dimensión de comunicación entre personal jerárquico y subalterno evidencia escasa interacción, impactando en la eficacia y eficiencia laboral de los oficiales de crédito, generando malestar y desinterés en el avance institucional.

#### **Conclusiones de conformidad a los objetivos específicos**

- “Analizar el índice de crecimiento de la cartera de créditos de Banco Fie durante las gestiones 2019 y 2020”.

Se realizó un análisis del índice de crecimiento de la cartera de créditos del Banco FIE durante la gestión 2019, ascendiendo a \$209 millones, lo que facilitó la expansión de la participación de mercado y alcanzar una cartera total de \$1,666 millones de dólares. En la gestión 2020, el

crecimiento de la cartera fue de \$87 millones, logrando una cartera total de \$1,881 millones, distribuida en las áreas de Microempresa, PyME y Corporativa, con un crédito promedio de \$9,264 y una tasa de interés activa del 11.21%

- “Analizar el grado de satisfacción de los oficiales de crédito durante las gestiones 2019 y 2020 según información obtenida previamente”.

Se llevó a cabo un análisis del nivel de satisfacción de los oficiales de crédito en el Banco FIE, el cual se ha mantenido entre el 70% y 80% durante las gestiones 2019 y 2020. Estos resultados se basan en una investigación cualitativa recopilada y validada según el instrumento aplicado para medir la satisfacción del personal.

- “Detallar los métodos de evaluación que permiten determinar la influencia del clima organizacional en oficiales de crédito de la ciudad de La Paz”.

Se implementaron métodos de evaluación para determinar la incidencia del clima organizacional en los oficiales de crédito del Banco FIE, observando el comportamiento y desempeño de los trabajadores. Además, se aplicó directamente un instrumento de medición a través de una encuesta y un cuestionario a todos los oficiales de crédito para recopilar datos sobre el impacto del clima organizacional en la cartera de créditos.

- “Identificar la percepción que tienen los oficiales de crédito de Banco Fie respecto al clima organizacional”.

Los Oficiales de Crédito en el Banco FIE perciben la institución como una opción laboral temporal, manifestando desinterés en el desarrollo institucional. Esta actitud se atribuye a factores determinantes en el clima organizacional, como baja motivación, falta de cooperación, control y equidad en la toma de decisiones. Estos elementos impactan en la cartera de créditos de la gestión 2020 en la ciudad de La Paz, generando malestar y desinterés en el personal.

- “Identificar si existe una relación directa o indirecta entre el clima organizacional y el logro de objetivos por parte de los oficiales de crédito de Banco Fie”.

Existe una relación indirecta entre el clima organizacional y el crecimiento de la cartera de

créditos del Banco FIE, teniendo de por medio el desempeño en el logro de objetivos de los oficiales de crédito, que afectan directamente en alcanzar una mayor cartera por la institución financiera. Tal es el caso presentado en las gestiones 2019 y 2020, con tasas de crecimiento muy bajas en comparación de años anteriores, del 4,12 % y 2,75 %, respectivamente.

Tras analizar las respuestas, se concluye que en las agencias del Banco FIE en La Paz, el clima organizacional para los oficiales de crédito no parece ser propicio. La falta de compañerismo y ausencia de trabajo en equipo, con jefes de agencia que no intervienen, generan actitudes negativas, dificultando el cumplimiento de metas en plazos prolongados. Estos factores están directamente relacionados con el cumplimiento irregular de objetivos y desempeño hacia el crecimiento de la cartera de créditos de la institución, respaldando la afirmación de una conexión entre variables dependientes e independientes en esta investigación.

Por otro lado, también se detectaron otros factores como los horarios de trabajo extendidos, sobrecarga laboral, comunicación interna deficiente, nivel de confianza escaso, descontento por sueldo recibido, entre otros que también afectan el entorno de los trabajadores, en consecuencia, el desempeño en el desarrollo de sus funciones.

#### **4.8.2. Recomendaciones**

Ante los resultados obtenidos, se recomienda tomar en consideración los siguientes puntos:

- Fortalecer el talento humano, el trabajo en equipo en los oficiales de crédito del Banco Fie.
- Se recomienda el fortalecimiento de los procesos de comunicación, mediante los procesos de sociabilización de autoridades jerárquicas o de políticas y reglas de todas las dimensiones propias explicadas en la presente investigación.
- La implementación de propuestas de mejoramiento del clima organizacional en el banco Fie de la ciudad de La Paz, con relación a todos los empleados y trabajadores de diferentes jerarquías.
- El Banco Fie debe mejorar y sostener los niveles de satisfacción en el desarrollo laboral de los oficiales de crédito debiendo mantener los niveles apropiados del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral, para lograr los objetivos de crecimiento de cartera de la institución financiera.
- Establecer un ambiente de trabajo amigable y colaborativo para todos, empezando por los jefes que pueden ser un ejemplo a seguir, influenciando el comportamiento de demás trabajadores.
- Realizar una selección minuciosa al momento de designar un nuevo jefe, considerando aspectos profesionales como de personalidad, por ejemplo, el carácter, temperamento, amabilidad, etc.
- Creación de políticas o normas que se apliquen en todas las agencias del banco de igual manera.
- Creación de protocolos para una comunicación interna eficaz.
- Organización de actividades de interacción social para fomentar la socialización, e incluso llevar a cabo la gestión del conocimiento para construir una base de conocimiento compartido.

- Nuevas maneras de emplear incentivos a elección, según las necesidades de los trabajadores.
- Creación de protocolos para una comunicación interna eficaz.

## **CAPÍTULO 5**

### **PROPUESTA**

En el presente capítulo se presenta la propuesta para mejorar el clima organizacional en las agencias de Banco Fie, de esta manera se espera obtener un mejor desempeño por parte de los trabajadores, donde puedan beneficiarse y logren alcanzar sus objetivos, realizando de este modo un aporte para el crecimiento del banco.

#### **5.1. PROPUESTA**

##### **5.1.1. Justificación de la propuesta**

Después de realizar un análisis de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta efectuada a los oficiales de crédito de Banco Fie de la ciudad de La Paz, se hizo énfasis en los siguientes puntos:

- Los oficiales de crédito no siempre logran alcanzar sus objetivos o metas mensuales, es decir, no realizan el número de operaciones requeridos por el banco, esta es una de las razones por la cual la cartera de créditos no ha incrementado en los últimos años.
- Según respuestas en las encuestas, una de las causas por las cuales los oficiales de crédito no logran alcanzar sus metas es el ambiente organizacional en agencias del banco.
- La propuesta surge en consecuencia a que la hipótesis planteada fue validada, se concluye que es necesario mejorar el clima organizacional en Banco Fie de la ciudad de La Paz, de este modo se espera una mejora en el desempeño de los oficiales de crédito para aumentar su productividad y nivel de satisfacción actual.

##### **5.1.2. Objetivos de la propuesta**

###### **5.1.2.1. Objetivo general**

Mejorar el clima organizacional en las agencias de Banco Fie de la ciudad de La Paz para beneficiar a los oficiales de crédito que trabajan en las mismas y fomentar al crecimiento del Banco a través del logro de objetivos.

### **5.1.2. Objetivos específicos**

- Plantear ideas para la creación de nuevas normativas para que todos los trabajadores se sientan cómodos en su área de trabajo, sigan las mismas normas de manera igualitaria y gocen de los mismos beneficios.
- Implantar nuevos programas de eventos deportivos para fomentar el compañerismo y la gestión del conocimiento.
- Mejorar la comunicación interna a través de la implementación de un nuevo canal de comunicación en el banco.

### **5.1.3. Descripción de la propuesta**

En base a las conclusiones realizadas sobre la investigación previamente, se han diseñado tres propuestas para mejorar el clima organizacional, de la siguiente manera:

#### **1. Creación de nuevas normativas**

Se sugiere la formulación de nuevas normativas internas para los trabajadores, haciendo referencia en los siguientes aspectos:

- El horario laboral no debe pasar de las siete en punto de la noche como máximo en todas las agencias de Banco Fie de la ciudad de La Paz, a excepción de las fechas 30 o 31 de cada mes, donde se realiza el cierre contable.  
Esta normativa debería aplicarse en todas las agencias de manera obligatoria, evitando de esta forma que cada agencia se encargue de sus propias normas, de este modo todos los trabajadores serán sujetos a las mismas reglas igualitariamente.
- Los trabajadores deben tener un tiempo obligatorio de 30 minutos para consumir sus alimentos a la hora del almuerzo.
- Los trabajadores nuevos deben recibir todo el apoyo requerido por su jefe de agencia o un trabajador asignado por el jefe de agencia durante un plazo de un mes como mínimo. El trabajador tiene derecho a solicitar apoyo para resolver todas sus dudas, así como en la realización de sus actividades.
- Antes de asignar a un nuevo jefe de agencia, deberá desarrollar pruebas psicotécnicas donde pueda demostrar tener aptitudes de líder, pueda motivar a su equipo, tener una comunicación eficaz con ellos, pueda demostrar inteligencia emocional, habilidades

en la resolución de conflictos, etc.

## 2. Actividades de interacción social y gestión del conocimiento

- EVENTOS DEPORTIVOS

Se sugiere a Banco Fie organizar eventos deportivos donde pueda participar todo el personal en general y que de esta manera los trabajadores tengan un tiempo para conocerse mejor y poder platicar libremente, se busca tener una mejor comunicación donde se genere más confianza entre ellos, fomentar el compañerismo, además de un mejor estado de salud, pero principalmente lograr que exista una buena gestión del conocimiento. La realización de estos eventos será de gran ayuda para el personal que acaba de incorporarse en la empresa, pues de esta manera se integrara con más facilidad en lo que es el ámbito social dentro de la empresa. De esta manera los trabajadores más antiguos podrán también compartir sus experiencias y conocimientos de forma verbal que servirá como recurso disponible para demás trabajadores de la empresa.

Se propone entonces la implementación de los siguientes programas:

**Tabla 11.** Propuesta eventos deportivos rama masculina

PROGRAMA PARA LA REALIZACION DE EVENTOS DEPORTIVOS RAMA MASCULINA BANCO FIE CIUDAD DE LA PAZ		
1. EVENTO	CAMPEONATO INTERLABORAL DEPORTIVO DE FUTBOL VARONIL	
2. OBJETIVOS	Llevar a cabo actividades de interacción social dirigida a trabajadores del área operativa y comercial de agencias de Banco Fie de la ciudad de La Paz para fomentar el compañerismo y a la vez promover la gestión del conocimiento dentro de la empresa.	
3. PÚBLICO OBJETIVO	- Personal masculino del área operativa y comercial de la empresa incluyendo oficiales de crédito, oficiales	

	<p>de plataforma, cajeros, jefes de agencia y jefes de agencia operativa de cada agencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefes de departamentos y áreas del banco.</li> </ul>
4. ELEMENTOS DIFERENCIALES	<p>El campeonato está dirigido únicamente al personal que trabaja en Banco Fie en la ciudad de La Paz, por tanto, se prohibirá el ingreso de personas externas. Los equipos se armarán de forma aleatoria.</p>
5. LUGAR	<p>Canchas sintéticas ubicadas En la avenida del Poeta (campos deportivos área 12)</p>
6. FECHA Y HORA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Días establecidos: El último domingo de cada mes (una vez al mes) - Hora: 8:00 AM. – 14:00 PM.</li> </ul>
7. DURACIÓN	<p>El evento tiene una duración de 6 horas</p>
8. PRECIO	<p>La empresa cubrirá los gastos para llevar a cabo esta actividad, los trabajadores pueden acudir de forma gratuita.</p>
9. REVISIÓN DE GASTOS Y BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El banco se encargará de pagar el alquiler por el uso de la cancha que tiene un precio de Bs.500.</li> <li>- El beneficio que se obtendrá el fortalecimiento de las relaciones sociales, gestión del conocimiento y motivación al personal, que permitirán un mejor rendimiento laboral y una mayor productividad para la entidad.</li> </ul>
10. DIFUSIÓN DEL EVENTO	<p>La invitación para la realización del campeonato se dará a conocer a todo el personal mediante el grupo de WhatsApp y el grupo privado en Facebook con una semana de anticipación del evento.</p>

COORDINADO POR: Jefa de Recursos Humanos	APROBADO POR: Gerente general de Banco Fie
---	---

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 12.** Propuesta eventos deportivos rama femenina

PROGRAMA PARA LA REALIZACION DE EVENTOS DEPORTIVOS RAMA FEMENINA BANCO FIE CIUDAD DE LA PAZ		
1. EVENTO	CAMPEONATO INTERLABORAL DEPORTIVO DE VOLEIBOL FEMENIL	
2. OBJETIVOS	Llevar a cabo actividades de interacción social dirigida a trabajadores del área operativa y comercial de agencias de Banco Fie de la ciudad de La Paz para fomentar el compañerismo y a la vez promover la gestión del conocimiento dentro de la empresa.	
3. PÚBLICO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal femenino del área operativa y comercial de la empresa incluyendo oficiales de crédito, oficiales de plataforma, cajeros, jefes de agencia y jefes de agencia operativo de cada agencia.</li> <li>- Jefes de departamentos y áreas del banco.</li> </ul>	
4. ELEMENTOS DIFERENCIALES	El campeonato está dirigido únicamente al personal que trabaja en Banco Fie en la ciudad de La Paz, por tanto, se prohibirá el ingreso de personas externas. Los equipos se armarán de forma aleatoria.	

5. LUGAR	Complejo Bajo San Juan ubicado en la calle Gerónimo de Soria
6. FECHA Y HORA	- Días establecidos: El último domingo de cada mes (una vez al mes) - Hora: 8:00 AM. – 14:00 PM.
7. DURACIÓN	El evento tiene una duración de 6 horas
8. PRECIO	El banco cubrirá los gastos para llevar a cabo esta actividad, los trabajadores pueden acudir de forma gratuita.
9. REVISIÓN DE GASTOS Y BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa se encargará de pagar el alquiler por el uso de la cancha que tiene un precio de Bs 400.</li> <li>- El beneficio que se obtendrá el fortalecimiento de las relaciones sociales, gestión del conocimiento y motivación al personal, que permitirán un mejor rendimiento laboral y una mayor productividad para la entidad.</li> </ul>
10. DIFUSIÓN DEL EVENTO	La invitación para la realización del campeonato se dará a conocer a todo el personal mediante el grupo de WhatsApp y el grupo privado en Facebook con una semana de anticipación del evento.
COORDINADO POR: Jefa de Recursos Humanos	APROBADO POR: Gerente general de Banco Fie

**Fuente:** Elaboración propia

El departamento de recursos humanos debe realizar las reservas para el uso de las canchas con al menos una semana de anticipación, así también difundir la invitación para que los trabajadores puedan asistir al evento.

**Tabla 13.** Costo propuestas eventos deportivos

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	
Detalle	Precio
Alquiler de la cancha para el campeonato de futbol	Bs. 6000 (Bs. 500 cada mes)
Alquiler de la cancha para el campeonato de voleibol	Bs. 4800 (Bs. 400 cada mes)
<b>Total costo anual</b>	Bs. 10800 (Bs. 900 cada mes)

**Fuente:** Elaboración propia

### 3. Política de puertas abiertas

La política de puertas abiertas es un enfoque que permite a los empleados comunicar cuestiones laborales y personales a los altos ejecutivos cuando se sienten incómodos discutiendo esas cuestiones con sus superiores inmediatos. Las empresas utilizan políticas de puertas abiertas para fomentar la libertad de expresión, el respeto y la cooperación entre la dirección y los empleados. Tener una política de puertas abiertas puede ayudar a resolver problemas entre superiores y subordinados y a frenar el mal comportamiento.

Actualmente los canales de comunicación ascendente en Banco Fie son deficiente, por lo que las quejas u opiniones de los trabajadores no son atendidas en varias ocasiones.

Por esta razón se propone implementar la política de puertas abiertas que tiene como principio básico flexibilizar las relaciones interpersonales con la línea directiva, es decir el gerente general y el resto de los empleados. Es por esto que el hecho de contar con una cultura de relaciones jerárquicas menos rígidas, tiene que ver con una decisión corporativa, pues a partir de esta política las personas pueden comunicarse con los altos cargos de forma directa y sin intermediarios, es utilizada principalmente para que fluya la información y sean privilegiadas las relaciones cara a cara. Lo importante es fomentar que el conocimiento sea ascendente y viceversa, de tal forma que se cree un feedback entre los integrantes de la empresa de forma cotidiana.

Primero se debe establecer un horario y la frecuencia con la que se realizará esta política. Una vez establecido el horario no deberá modificarse ya que será publicado para conocimiento de los empleados.

Para aplicar esta política simplemente deben cumplirse tres reglas fundamentales:

- ✓ Las puertas de la oficina del gerente general deben estar literalmente abiertas en el tiempo establecido.
- ✓ Se debe llamar al gerente general por su nombre, así como él llamará por su nombre al empleado.
- ✓ Cualquier empleado puede hablar con el gerente general sin necesidad de pedir algún permiso con anticipación.

Pocas empresas en Bolivia aplican esta política, sin embargo, algunas grandes empresas que tienen implantada una política de puertas abiertas son: 3M, IBM, Grupo Unilever, L'Oreal. Según comentan expertos en relaciones públicas internas estas políticas generalmente se aplican en empresas, salvo algunas excepciones con estructuras planas o con pocos niveles jerárquicos.

En el caso de Banco Fie un miembro de la línea directiva debería visitar las agencias en fechas y horarios establecidos previamente, debido a que los trabajadores no pueden salir de las agencias en cualquier momento, esta propuesta no requiere de alguna inversión económica, solamente de disponibilidad de tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anoraga, P., & Widiyanti, N. (2019). *Psicología en la Empresa*. Yakarta: Rineka Cipta, 2004. *The Effect of Organization Climate on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable*, 160.
- ASFI. (2022). *Educación Financiera ASFI*. Obtenido de [https://www.asfi.gob.bo/educacionfinanciera/Tipos\\_de\\_Credito.html](https://www.asfi.gob.bo/educacionfinanciera/Tipos_de_Credito.html)
- ASFI. (2022). *Evaluación y calificación de cartera ASFI*. Obtenido de Evaluación y calificación de cartera ASFI: <https://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/anexos/t05/c01/t05c01a01.pdf>
- Banco Fie S.A. (2020). *Informe de Sostenibilidad 2020*. Obtenido de <https://www.bancofie.com.bo/apifie/archivos/memorias/FIE-InformeSostenibilidad%20B-.pdf>
- Bangun. (2019). “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Yakarta: Erlangga, 2012. *The Effect of Organization Climate on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable*, 161.
- Bowen, D., & Schneider, B. (2013). *A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda*. Obtenido de Journal of service research: <https://doi.org/10.1177/1094670513491633>
- Calduch, R. (2014). *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Carrasco, H. (2012). *Universitat de València, Valencia, España*. Obtenido de Relaciones entre clima de servicio y bienestar: Una aproximación psicosocial (tesis doctoral): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=157115>
- Charry, H. O. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
- Chiavenato. (9 de Julio de 2019). *El lider exponencial*. Obtenido de <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>

- Chiavenato. (2021). Diseño organizacional: la búsqueda del éxito. *Revista científica Sociedad & Tecnología*, 60.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Creswell, Lieber, & Weisner. (2014). Los métodos mixtos. En R. Hernández Sampieri, C. P. MendozaTorres, C. Fernandez Collado, M. d. Baptista Lucio, & S. Méndez Valencia, *Metodología de la Investigación* (pág. 534). México: McGRAW-HILL.
- Davis. (9 de Julio de 2019). *El líder exponencial*. Obtenido de <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>
- Fauziah, N., Safia, O., Syakirahrohan, M. S., & Siukurriah, I. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal*, 2.
- García Peñalvo, F. J., & Seoane Pardo, A. M. (2015). *Education in The Knowlegde Society*. Obtenido de Una revisión actualizada del concepto: <http://dx.doi.org/10.14201/eks2015161119144>
- García, D. (2010). El clima de comunicación: La percepción individual y compartida de las políticas y prácticas de comunicación organizacional. *Folios, revista de la Facultad de comunicaciones*, 181. Obtenido de [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/12193/1/HernandezDavid\\_2010\\_ClimaComunicacionPercepcion.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/12193/1/HernandezDavid_2010_ClimaComunicacionPercepcion.pdf)
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/2192/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf;jsessionid=30E2469734E49EA00B62A4CB5FC36E0C?sequence=1>
- García, M. (2019). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Revista Cuadernos de Administración*, 43.
- Gomes Menezes, I., & Passos Gomes, A. C. (abril de 2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Periódicos eletrônicos em psicologia*, 159. Obtenido de Clima organizacional: uma revisão histórica do construto:

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v16n1/v16n1a11.pdf>

Goncalves, A. (2007). Dimensiones del clima organizacional. *Revista cubana de salud pública*, 244.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/214/21430556006.pdf>

Hariandja, M. E. (2019). “Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai. Jakarta: Grasindo, 2002. *The Effect of Organization Climate on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable*, 160.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2014). Los métodos mixtos. En R. Hernández Sampieri, C. P. Mendoza Torres, C. Fernandez Collado, M. d. Baptista Lucio, & S. Méndez Valencia, *Metodología de la investigación* (pág. 534). México: McGRAW-HILL.

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., Fernandez Collado, C., Baptista Lucio, M. d., & Méndez Valencia, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL /INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

INFOCRED BI S.A. (2022). *INFOCRED BI*. Obtenido de <https://www.infocredbi.com/>

Jaén, M., Luceño, L., Martín, J., & Rubio, S. (2006). *La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones*. Obtenido de 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010122>

Kaur, J. (2017). *Exploring relationships among ethical climate types and organizational commitment*. Obtenido de Journal of Indian Business Research: . <https://doi.org/10.1108/jibr-02-2015-0022>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México: The McGraw Hill Companies.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Capítulo 15: Liderazgo. En *Administración una perspectiva global y empresarial* (págs. 413-414). México: The McGraw Hill Companies.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Toma de decisiones. En *Administración una perspectiva global y empresarial* (pág. 152). México: McGRAW-145

HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

- Lin, T., & Liu, C. (2016). *High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates*. Obtenido de International Journal of Hospitality Management: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.04.005>
- Maxwell, J. (9 de Julio de 2019). *El líder exponencial*. Obtenido de <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>
- Meliá, J., & Sesé, A. (1999). *Anales de psicología*. Obtenido de La medida del clima de seguridad y salud laboral.: [https://www.um.es/analesps/v15/v15\\_2pdf/13v98\\_12sese2.PDF](https://www.um.es/analesps/v15/v15_2pdf/13v98_12sese2.PDF)
- Méndez, C. (2006). *Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del. Obtenido de Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Nia. (2019). Effectof Organizational Climate on Employee Job Satisfaction at Bandung Geology Education and Training Center (Tesis FIP UPI, p. 18), 2005. *The Effect of Organization Climate on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable*, 160.
- Nordin, S., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Wan Fatimah, H., & Abdullah, A. (2013). *Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company*. . Obtenido de Procedia-Social and Behavioral Sciences.: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.587>
- Oliver, A., Tomás, J. M., & Cheyne, A. (2005). Clima de seguridad laboral: naturaleza y poder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 253-268.
- Parke, R., & Seo, G. (2017). *The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness*. . Obtenido de Academy of Management Review: <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Toma de decisiones: la esencia del trabajo del gerente. En *Administración* (págs. 134-138). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

- Schein. (9 de Julio de 2019). *El líder exponencial*. Obtenido de <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>
- Software DELSOL. (2022). *Cómo hacer un análisis de resultados*. Obtenido de <https://www.sdelisol.com/blog/tendencias/como-hacer-un-analisis-de-resultados/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20resultados%20es,conclusiones%20que%20estos%20datos%20originan.>
- Sugiyono. (2019). “Metodologi Penelitian Administrasi”, Alfabeta. Bandung, 2005. *The Effect of Organization Climate on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable*, 160.
- Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos . *Artículos de reflexión "Suma de Negocios"*, 73-76.
- Tituaña. (2015). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista científica Sociedad & Tecnología*, 60.
- Uthayasuriyan. (1987). Organisational Climate and Employee Performance. *Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research*, 147.
- Van Der, H. (2014). Motivación y productividad laboral. En K. Ochoa Calderón, *Tesis de grado* (pág. 19). QUETZALTENANGO: CAMPUS DE QUETZALTENANGO. Obtenido de Motivación y productividad laboral.

# ANEXOS

**Anexo A.** Encuesta para los oficiales de crédito

**ENCUESTA PARA OFICIALES DE CRÉDITO**

El siguiente cuestionario servirá para diagnosticar el clima organizacional y su relación con el cumplimiento de metas como ser el crecimiento de la cartera de créditos de Banco Fie. Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo:                      Femenino ( )                      Masculino ( )
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Antigüedad en el cargo: \_\_\_\_\_

PREGUNTAS SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL			
	SI	NO	ALGUNAS VECES
4. ¿Los objetivos y metas de la organización son claros para usted?			
5. ¿Es capacitado constantemente a través de cursos o reuniones?			
6. ¿Está conforme con las instalaciones y el material de trabajo que le brindan?			
PREGUNTAS SOBRE LA COMUNICACIÓN			
7. ¿Le resulta fácil comunicar sus ideas o reclamos a sus superiores?			
8. ¿Existe la difusión de rumores en su agencia?			
9. ¿Tiene la confianza para expresar sus opiniones con sus compañeros de trabajo?			
10. ¿Pide ayuda de su jefe cuando lo necesita?			
PREGUNTAS SOBRE LIDERAZGO			
11. ¿Participa en la resolución de problemas que se pueden presentar en su área?			
12. ¿Considera a su jefe como un buen líder?			
PREGUNTAS SOBRE TRABAJO EN EQUIPO			
13. ¿Cree que sus compañeros de trabajo puedan ayudarlo a resolver algún problema que se le presente?			
PREGUNTAS SOBRE MOTIVACIÓN			
14. ¿Recibe felicitaciones cuando realiza un buen trabajo?			
15. ¿Ha considerado buscar trabajo en otra entidad?			
16. ¿Está de acuerdo con el horario laboral en el que trabaja?			
17. ¿Es importante para usted la existencia de actividades de recreación ocasionalmente?			

18. ¿Su trabajo le permite realizar con normalidad las actividades de su vida personal?			
---	--	--	--

PREGUNTAS SOBRE PRODUCTIVIDAD			
19. ¿Considera que realiza un trabajo de calidad?			
PREGUNTAS SOBRE SATISFACCIÓN			
20. ¿Considera que este trabajo le genera un gran aporte y grandes posibilidades de crecer en su vida profesional?			
21. ¿En el trabajo siente demasiada tensión o estrés?			
22. ¿Siente como si los problemas de la organización fueran los suyos?			

CUESTIONARIO TIPO LIKERT: Marque con una "X" la opción que representa su idea.

	NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	NEUTRAL	MUY SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO
23. ¿Está satisfecho con el salario que recibe?					
24. ¿Está conforme con los incentivos que le brinda el Banco cuando realiza un excelente trabajo?					
	PÉSIMO	MALO	NEUTRAL	BUENO	MUY BUENO
25. ¿Como calificaría a sus jefes y superiores?					
26. ¿Cómo calificaría su entorno laboral y la relación con sus compañeros de trabajo?					
	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
27. ¿Considera que sus reclamos u opiniones son tomados en cuenta?					
28. ¿Logra alcanzar sus metas mensuales?					

PREGUNTAS ABIERTAS (Opcional)

29. ¿Por qué motivos no logra alcanzar sus objetivos laborales en algunas ocasiones?

---



---

30. ¿Tiene alguna otra observación respecto al clima organizacional en Banco Fie?

---



---

## **Anexo B.** Preguntas adicionales en la encuesta a los oficiales de crédito

1. ¿Cómo calificaría su nivel de desempeño en el incremento de la cartera de créditos de la institución?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Neutral
- d) Malo
- e) Pésimo

2. ¿Siente que ha experimentado una baja productividad en su desempeño laboral en el último trimestre?

- a) Sí
- b) No

3. Aspectos que dificultan para una mayor productividad en la generación de su cartera de créditos

- a) Falta de motivación e incentivo
- b) Un clima organizacional inapropiado
- c) Alta y competencia y bajo compañerismo entre colegas de trabajo
- d) Falta de recursos
- e) Dificultades del sistema y plataforma
- f) Procedimientos y políticas internas burocráticas
- g) Escasos programas de capacitación
- h) Malas condiciones laborales (baja remuneración económica, prestaciones sociales, entre otros)
- i) Tiempos saturados para la realización de actividades
- j) Limitada experiencia

- k) Otro ¿Cuál?.....
4. ¿Se siente motivado en su trabajo diario en el Banco FIE?
- a) Sí
  - b) No
5. ¿Cuáles considera los principales factores que influyen en su motivación para mejorar su desempeño en el incremento de la cartera de créditos?
- a) Incentivos económicos
  - b) Reconocimiento
  - c) Ambiente de trabajo ameno
  - d) Oportunidades de desarrollo
  - e) Cultura de la empresa
  - f) Calidad de vida laboral
  - g) Práctica de la meritocracia
  - h) Buena relación con sus superiores
  - i) Otro ¿Cuál?.....
6. ¿La comunicación interna en el banco ha sido efectiva para mantener altos niveles de motivación?
- a) Sí
  - b) No
7. ¿Considera que ha alcanzado sus metas en la colocación y otorgación de créditos?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo o en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
8. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo para el desempeño laboral en el incremento de la

cartera de clientes?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Neutral
- d) Malo
- e) Pésimo

¿Qué aspectos dificultan para una mayor productividad en la generación de su cartera de créditos?

- Cambio de procesos
- Computadoras que nos adecudas para el sistema
- **Incentivos a los clientes para fidelizarlos**
- Solo se cuenta con una plataforma para toda la agencia
- Sistema APIA
- Comunicación
- Remuneración
- Capacitación
- Gestión de liderazgo
- Procedimiento y políticas internas
- Clima laboral
- Falta de motivación e incentivo
- Problemas del sistema
- Excesiva centralización en los ´procesos crediticios
-