



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR**

SEDE CENTRAL

Sucre-Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA MBA

**METODOLOGÍA PARA PODER MEDIR EL CLIMA LABORAL EN LAS
ENTIDADES BANCARIAS DE LA CIUDAD DE SUCRE**

Tesis presentada para obtener el Grado

Académico de Magister MBA

Joan Douglas Gonzales Echenique

Sucre- Bolivia

Año 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
3 OBJETIVO GENERAL.....	4
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
4 HIPÓTESIS	4
5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
Método analítico	5
Método estadístico	5
Método correlacional	5
6 TÉCNICAS	6
Encuesta	6
Observación	6
Entrevista	7
CAPÍTULO I	8
MARCO TEÓRICO	8
1 Teoría X y Y Mcgregor	8
1.1.1 Características	11
1.1.2 Estilo de dirección	12
1.2 Teoría Y.....	12
1.2.1 Características	14
1.2.2 Estilo de dirección	14
CAPÍTULO II	15
MARCO CONCEPTUAL.....	15
2 Variables para medir el clima laboral.....	15
2.1 Clima laboral	15
2.1.1 Factores para medir el clima laboral	16
2.2 Satisfacción Laboral	16
2.2.1 Indicadores que permiten medir la satisfacción laboral en condiciones de trabajo	17
2.2.1.1 Condiciones de Seguridad.....	19
2.2.1.2 Condiciones Higiénicas.....	19
2.2.1.3 Condiciones Estéticas.....	19
2.2.1.4 Condiciones Ergonómicas	20

2.2.1.5 Condiciones de Bienestar	20
2.3 Habilidades y capacidades	21
2.4 Participación, colaboración e interacción social	22
2.5 La formación de los trabajadores	23
2.6 Motivación	24
2.7 Liderazgo.....	24
CAPÍTULO III.....	26
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL SECTOR BANCARIO	26
3.1 Determinación de la población	26
3.1.1 Determinación de la muestra poblacional	27
3.1.2 Determinación del N° de encuestas por entidad Bancaria	28
3.2 Antecedentes	30
3.3 Áreas de trabajo	30
3.4 Atributos para medir las variables del clima laboral	31
3.5 Proceso de la satisfacción laboral y Sistema de recompensas	32
3.5.1 Sistema de recompensas monetario y no monetario	33
3.6 Diagnóstico.....	34
3.6.1 Media de las variables para poder medir los indicadores	53
3.6.1.1 Condiciones de Seguridad.....	57
3.6.1.2 Condiciones Higiénicas.....	58
3.6.1.3 Condiciones Estéticas.....	58
3.6.1.4 Condiciones Ergonómicas	59
3.6.1.5 Condiciones de Bienestar	60
CAPÍTULO IV.....	62
PROPUESTA	62
Modelo de clima laboral y organizacional en las instituciones bancarias.....	62
Fuente: Elaboración Propia año 2015	68
CAPÍTULO V.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1 Conclusiones.....	69
5.2 Recomendaciones.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	73
WEB GRAFIA	76
ANEXO I.....	77
ANEXO II.....	86
ANEXOS III.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico# 1	34
Gráfico# 2	35
Gráfico# 3	36
Gráfico# 4	37
Gráfico# 5	38
Gráfico# 6	39
Gráfico# 7	40
Gráfico# 8	41
Gráfico# 9	42
Gráfico# 10	43
Gráfico# 11	44
Gráfico# 12	45
Gráfico# 13	46
Gráfico# 14	47
Gráfico# 15	48
Gráfico# 16	49
Gráfico# 17	50
Gráfico# 18	51

ÍNDICE TABLAS

Tabla # 1 Número De Funcionarios Por Banco	26
Tabla # 2 Número De Encuestados Por Banco	29
Tabla # 3 Media De Las Variables	53
Tabla # 4 Aplicación Del Modelo.....	63

ÍNDICE CUADROS

Cuadro # 1 Nivel de confianza.....	27
Cuadro # 2 Atributos de las variables	31
Cuadro # 3 Proceso de satisfacción laboral.....	32
Cuadro # 4 Sistema de recompensas.....	33
Cuadro # 5 Condiciones de Seguridad	57
Cuadro # 6 Condiciones Higiénicas	58
Cuadro # 7 Condiciones Estéticas.....	58
Cuadro # 8 Condiciones Ergonómicas.....	59
Cuadro # 9 Condiciones de Bienestar	60

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Sucre cuenta con instituciones financieras entre bancos, cooperativas y fondos privados; dentro de la mayoría de estas instituciones hay una real preocupación por el clima laboral, es el caso del banco BNB que aplica el modelo Great Place to Work el cual se ocupa de ir mejorando a las instituciones constantemente donde se evalúa la relación de credibilidad, respeto, imparcialidad de los jefes, orgullo y la camaradería entre los funcionarios.

El banco BNB realizó, a través de consultoras, estudios con el propósito de armonizar la relación laboral entre los funcionarios y a la vez entre la vida familiar de los mismos, con el objetivo de lograr que sus funcionarios se sientan felices, seguros y apoyados. No todas las instituciones realizan la evaluación del clima laboral es por eso que con este trabajo se desea determinar cuáles de las instituciones bancarias que se preocupan por el clima laboral y cómo repercute ello en los funcionarios.

El clima laboral está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan al trabajo. Se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un Estudio del Clima Laboral, cuyo objetivo principal es el identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos. Para lograr esto es necesario el diseño, desarrollo y aplicación de un instrumento que permita evaluar el clima laboral;

asimismo, el monitoreo y evaluación de los planes de mejora basados en los resultados encontrados. Se propone que estas mediciones sean semestrales para hacerlas comparables en el tiempo y permitan evaluar los resultados alcanzados, estableciendo medidas correctivas para lograr mejorar la calidad en las organizaciones, basada en un mejor diseño laboral, potencial humano y cultura.

En este contexto resulta cada vez más necesario el desarrollo de procesos, diagnósticos precisos que permitan identificar las condiciones del clima laboral que influyen significativamente sobre el bienestar de los trabajadores. Para Silva (1996), muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitaciones sin analizar convenientemente todos los elementos importantes que deben ser mejorados, pasando por alto la historia de la organización así como los modelos que dan cuenta de su complejidad. Como consecuencia, dichos programas fracasan o tienen un impacto sólo a corto plazo.

A pesar del gran número de investigaciones existentes sobre clima laboral (Carr, Schmidt, Ford, DeShon, 2003; Cuadra, Veloso, 2007; Chiang, 2004; Chiang, 2008), muy pocos son los esfuerzos que se centra en clarificar los efectos diferenciales que estas variables tienen sobre el desempeño de las personas.

Un buen clima laboral dentro de las entidades bancarias ocasiona que sus funcionarios tengan mayor compromiso en el desarrollo de sus actividades, a la vez que incrementa su productividad, puesto que un mejor trato, buenas condiciones de trabajo y un ambiente relajado aumentan su estado de ánimo obteniendo como resultado un mejor cumplimiento de sus objetivos y a la vez se logra evitar la rotación constante de personal logrando reducir considerablemente en gastos de contratación y capacitación.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que el clima laboral está determinado por la percepción que tienen los empleados acerca de los elementos y el ambiente que los rodea, para las instituciones bancarias es de vital importancia conocer el clima laboral con el fin de determinar cuáles son los factores psicosociales a los cuales en el momento están expuestos sus trabajadores.

Los datos del clima laboral permiten subsanar diversos problemas que pueden generar falta de comunicación, coordinación, productividad y motivación en los trabajadores de dichas organizaciones. La inexistencia de controles de gestiones pasadas evitan tener una idea más clara del por qué el bajo rendimiento del personal; y si tiene que ver en algo el ambiente laboral es todo un dilema para los Bancos.

Al no poder contar con antecedentes válidos el departamento de recursos humanos no puede tomar decisiones más concisas con respecto a sus funcionarios, ni hacer una valoración del estado anímico en el que se manejan sus empleados dentro de la organización y a la vez no hace énfasis al problema central: conocer el nivel de satisfacción de sus funcionarios.

Es de conocimiento general que el trabajo que se realiza en las instituciones bancarias es bajo presión ya que se trabaja con recursos financieros y humanos al mismo tiempo y de muchas formas los empleados sienten todo el día esa presión, además en muchas instituciones el horario de trabajo supera las ocho horas quitando tiempo a las actividades de recreación y familiar.

Asimismo, en algunos casos dentro de los estatutos internos los reglamentos estrictos no permiten un momento de relajación dentro del horario de trabajo afectando al funcionario en su estado de ánimo y de concentración.

Si bien hay instituciones que tienen conciencia hacia la calidad de clima laboral que desean dentro de sus instituciones, otras no lo consideran como prioridad. El presente trabajo desea investigar cómo los gerentes de recursos humanos

gestionan el clima laboral y en qué medida se desarrolla un clima laboral positivo.

Un tema importante en el clima laboral es el aspecto de las promociones y crecimiento dentro de la empresa, ya que si se da la oportunidad de crecimiento al empleado que no ha demostrado la capacidad ni los méritos necesarios crean conflictos entre los otros empleados y, a la vez, desmotivación. Cuando no existe un clima laboral óptimo es difícil conformar equipos de trabajo efectivos; es importante la comunicación entre empleados y entre el empleado y el jefe ya que de eso depende la calidad de trabajo que un empleado puede ofrecer.

2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es el clima laboral en las entidades bancarias de la ciudad de Sucre?

3 OBJETIVO GENERAL

Determinar el clima laboral en las entidades bancarias de la ciudad de Sucre.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir las herramientas para identificar los determinantes del clima laboral
- Obtener información relevante en función a las variables identificadas.
- Evaluar los indicadores para determinar el clima laboral.

4 HIPÓTESIS

La existencia de un clima laboral adverso dentro de las entidades bancarias ocasiona baja productividad.

5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Método analítico

Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. (Méndez, 1998: 131).

Método analítico de la media ponderada en la determinación de parámetros a partir de asignar un determinado peso de importancia a cada uno de los atributos que se identifican en el análisis, facilitando la selección de una alternativa de decisión.

Método estadístico

La estadística ha sido descrita como “la recolección, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos. (Lundberg., 1994:213).

El paquete estadístico SPSS utilizado para el procesamiento de encuestas obtener datos probabilísticos en la toma de decisiones.

Método correlacional

El método correlacional consiste en la búsqueda de algún tipo de relación entre dos o más variables, y en qué medida la variación de una de las variables afecta a la otra, sin llegar a conocer cuál de ellas puede ser causa o efecto. La información que se recoja sobre las variables involucradas comprobará o no esa relación, en cuanto a su magnitud, dirección y naturaleza.

El método correlacional permite estudiar fenómenos que no son susceptibles de manipulación al ser constructos hipotéticos (realidades no observables) como la inteligencia, la personalidad.

Una correlación positiva indica una relación directa, es decir, que dos variables aumentan o disminuyen al mismo tiempo.

Este método se usa frecuentemente en las ciencias de la conducta como la sociología y la psicología, y en ésta última, en particular, en la psicología diferencial. (Briones, G., 1982:291).

Luego de estudiar los factores se establecerá la relación entre sí.

6 TÉCNICAS

Encuesta

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo:

Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso., 2006:13)

La encuesta debe aplicarse con el objetivo de evaluar el clima laboral en las áreas donde se perciban dificultades en las relaciones laborales, con la aplicación de diferentes instrumentos, pudiendo detectar el comportamiento de las variables que se manifiestan en cada una de las dimensiones.

Observación

La observación es una técnica antiquísima cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus

comportamientos, recibe el nombre de observación participante. Cuando el observador no pertenece al grupo y solo se hace presente con el propósito de obtener la información como en este caso, la observación recibe el nombre de no participante o simple. (Sabino., 1992:111-113)

La observación científica encubierta en cada una de las áreas estudiadas con el fin de valorar las conductas asumidas por cada uno de los trabajadores de acuerdo a los factores ambientales y al clima laboral.

Entrevista

Las entrevistas son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana.

Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998:277)

Su objetivo principal es la obtención de información tanto verbal así como extra verbal, por medio de la interacción cara a cara con el trabajador y de forma directa, sobre el nivel de satisfacción además del clima laboral en los trabajadores.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1 Teoría X y Y Mcgregor

Han sido muchos los estudios que se han realizado el objeto de establecer una tipología de estilos de dirección. Entre ellos, nosotros nos centraremos en el realizado por Douglas.

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aún hoy bastante explicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modos gerenciales.

McGregor define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo.

Todos tenemos cierta forma de ver el mundo. McGregor con su libro “El lado humano de las organizaciones”, irrumpió con la visión complementaria en un momento necesario. McGregor afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos.

- I. La primera es: si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.

- II. La segunda postura es: si creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden auto controlar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y.

McGregor ve estas dos teorías como dos actitudes absolutamente separadas. La teoría Y es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa, pero puede ser utilizada inicialmente en el manejo de encargados y profesionales.

En “el lado humano de la empresa” McGregor demuestra como la teoría Y afecta la gerencia de promociones y de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Dice también que es parte del trabajo del encargado de ejercitar autoridad, y hay los casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde es posible obtener los objetivos, es mejor explicar la materia complemente de modo que los empleados asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo que si lo hubiesen estando realizando simplemente bajo una orden que no entienden.

El libro de McGregor es un manifiesto a cambiar la forma en que se administra a las personas. En 1960, cuando se publicó, constituyó el inicio a una importante tendencia a favor de reconocer en el empleado su valor de ser humano integral. El empleado de la moderna sociedad de organizaciones ya no es motivado por la coacción, o el temor, como ocurría en las primeras sociedades industriales. El empleado moderno halla sus motivaciones en la parte superior de la famosa pirámide de Maslow: el reconocimiento, la autoestima, la capacidad de realización.

En base a esto, McGregor propone un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los

objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. McGregor propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado. Describe un modelo de Teoría Y en práctica, el “plan Scanlon”, en el que la administración genera la participación activa de sus empleados en programas de reducción de costos, compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En este modelo, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Es muy importante el clima creado por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de liderazgo, transmita integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que el respeto al ser humano es un asunto prioritario.

En conclusión podríamos decir que el mensaje trascendente que McGregor con su obra dejó al mundo desarrollado, es que una sociedad que genera calidad de vida empieza a existir por el reconocimiento básico del ser humano en su dimensión integral, y por tener fe en sus potencialidades

Para finalizar, resumimos a continuación de forma esquemática cuales son las características que describirían a las personas que se podrían englobar dentro de cada una de las teorías, y cuál es el estilo de dirección que se llevaría a cabo en cada uno de los casos. (McGregor, 1960).

1.1 Teoría X

Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible

Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" McGregor.

1.1.1 Características

Las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa.

- Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.
- Es perezoso.
- Busca ante todo su seguridad.
- Su única motivación es el dinero.

1.1.2 Estilo de dirección

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

1.2 Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso

El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen

El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.

En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.

En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad

Teniendo en cuenta en las dos teorías la primera "Teoría x" está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y regidos por un superior imponente ya que el control que se presenta es externo dejando a un lado los privilegios que se obtienen como empleados.

En la "Teoría y" no sería apta porque siempre se necesita que se regulen las actividades labores se necesita que se tenga un control y que lleve un orden pero se deben tener algún tipo de reconocimiento para los empleados.

Ninguna de las dos serian funcionales si se trabajaran individualmente porque cada una tiene un enfoque diferente y se ven afectados en ambas teorías los trabajadores

Si fuera una fusión de las dos teorías habría un directriz de la motivación del trabajo, es claro que se debe trabajar bajo un control y unos lineamientos que se manejan como empresas y es claro que se deben tener y además entidades que regulen el buen funcionamiento y que cada una de las actividades que se realicen sean correctas pero siempre y cuando se trabaje sin ningún tipo de presión y que se cumplan en la integraciones las dos las necesidades.

1.2.1 Características

- El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.
- La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

1.2.2 Estilo de dirección

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2 Variables para medir el clima laboral

2.1 Clima laboral

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como:

La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Chiavenato., 1992:75)

“Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”. (Hall., 1996:78)

Peiro y Prieto define al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”. (Peiro y Prieto., 1996:84)

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”. (Guillén y Guil., 1999:166)

2.1.1 Factores para medir el clima laboral

Para hacer un buen diagnóstico del clima laboral, primero es necesario definir los puntos relevantes que lo componen como:

Grado de satisfacción de los trabajadores respecto de las labores que deben realizar diariamente.

Cómo es la relación de los trabajadores entre sí.

Qué tan seguros se sienten respecto a capacitación e infraestructura.

Cuál es la visión que los trabajadores tienen de la empresa.

Cómo se sienten respecto de sus sueldos, reconocimientos y premios.

2.2 Satisfacción Laboral

Son varias las definiciones de satisfacción laboral, las más importantes son:

Brooke et al. La señaló como: “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativo. Evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo con cierto número de elementos discretos del empleo.” (Brooke et al., 1988:539-545).

Flórez define a la satisfacción laboral como “la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, entre otros. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable en responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.” (Florez., 1992:176).

Robbins a su vez establece que “la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. (Robbins., 1999:25)

La investigación realizada por Davis & Newstrom, apoya esta definición al considerar que, “la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo” Se trata de una actitud, ya que contiene un componente cognitivo, afectivo y comportamental, un enunciado evaluativo de agrado o desagrado relativo hacia algo. Las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar. (Davis & Newstrom., 2003:246)

Pero la definición que adoptaremos de satisfacción laboral para este estudio es la propuesta por Smith, Kendall, & Hulin, que consideran que “la satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos. Es el resultado de sus percepciones acerca de sus trabajos, basados en los factores del entorno laboral; por ejemplo, estilo de supervisión, políticas y procedimientos, incorporación a grupos de trabajo, condiciones laborales y beneficios adicionales”. (Smith, Kendall, & Hulin., 1969:94)

2.2.1 Indicadores que permiten medir la satisfacción laboral en condiciones de trabajo

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, es por ello que un lugar importante dentro de las estrategias que las organizaciones establecen lo ocupa la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, ya que de ésta depende el éxito o el fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento, pues todos exigen Recursos Humanos con mayores competencias, polivalentes y motivados. Este es el gran e ineludible reto de nuestras empresas. (Páez, 1991).

La calidad, como factor determinante de la productividad de una empresa, solo es alcanzable si existen unas condiciones de trabajo óptimas. La calidad, como resultado de la suma de calidades en todas las etapas de los procesos productivos y de servicios, asume también la satisfacción del trabajador como

un objetivo clave, al ser éste “cliente” y usuario directo de las actividades internas de la empresa.

Además, la atención constante a las condiciones de trabajo para convertirlas en agradables y confortables, es una premisa que contribuye a conformar el escenario para que el hombre pueda trabajar y constituyen uno de los elementos que influye en la insatisfacción laboral. Por ello, la Gestión acertada de la Seguridad e Higiene Ocupacional es un imperativo para mejorar la productividad, calidad y competitividad (O’Brien, 1996; Montero, 1997).

Es por ello que se hace necesario realizar estudios que contribuyan a prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como al mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo, tomando en consideración los niveles de satisfacción que estas políticas generan en los empleados. Por todo lo anterior se decidió realizar un estudio para determinar la forma de medir el nivel de satisfacción de los empleados con las condiciones en que desarrollan su labor que permita diseñar estrategias de mejoramiento de las condiciones de trabajo, contribuyendo a incrementar la satisfacción laboral y la productividad del trabajo. (López, 1994 y Álvarez., 1993)

En estudios realizados acerca de las condiciones de trabajo, se llegó a establecer una clasificación de estas condiciones en cinco grupos.

2.2.1.1 Condiciones de Seguridad

Grado en que es percibido por el funcionario que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidad de daño), o si existen, están debidamente controlados.

- Estado de las superficies de trabajo (ST).
- Estado técnico de los medios de trabajo (MT).
- Protección contra incendios (PCI).
- Protección contra riesgos eléctricos (RE).

2.2.1.2 Condiciones Higiénicas

Grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales, no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o su estado anímico.

- Condiciones microclimáticas (CM).
- Grado de contaminación del aire (CA).
- Niveles de iluminación (NI).

2.2.1.3 Condiciones Estéticas

Grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, con un uso correcto de la decoración y colores, áreas verdes y otros elementos estéticos.

- Forma y color de los medios de trabajo (FCM).
- Distribución de los colores (DIC).
- Limpieza de los equipos de trabajo (LE).
- Utilización de la música (UM).

2.2.1.4 Condiciones Ergonómicas

Grado en que el diseño de equipos, herramientas, asientos, etcétera; se ajusta de acuerdo al propio criterio de los trabajadores, a sus condiciones psicofisiológicas. Es decir, no se siente fatiga derivada de estos elementos.

- Facilidad que ofrece el diseño del puesto de trabajo para la toma de información (DI).
- Facilidad que ofrece el diseño del puesto de trabajo para ejecutar el control (DC).
- Distribución de equipos, muebles y espacios (CT).
- Regímenes de trabajo y descanso (RTD)

2.2.1.5 Condiciones de Bienestar

Grado en que el trabajador percibe que la organización se preocupa de crear las condiciones necesarias para su correcto desenvolvimiento relacionadas con la política de recompensas de los recursos humanos.

- Servicios médicos (SM).
- Instalaciones sanitarias (IS).
- Suministro de agua potable (SAP).
- Custodio de bienes (CB).
- Lugar de descanso (LD).

Para los trabajadores directos o indirectos:

$$PSCT = Se * Hi * [(Er + Bi + Es) / 3]$$

Para los trabajadores de oficina:

$$PSCT = Er * Bi * [(Hi + Es + Se) / 3]$$

Estos índices constituyen un paso intermedio en la obtención del indicador final, el cual se obtiene mediante la siguiente expresión:

$$ISCT = (PSCT / PSCT_{\text{máx}}) * 100, \text{ donde:}$$

2.3 Habilidades y capacidades

Para Maximova la habilidad es un sistema complejo de acciones conscientes las cuales posibilitan la aplicación productiva o creadora de los conocimientos y hábitos en nuevas condiciones en correspondencia con su objetivo.” (Maximova, V., 1962:27).

Según Savin “Es la capacidad del hombre para realizar cualquier operación (actividad) sobre la base de la experiencia anteriormente recibida.” (Savin, N., 1976:71)

Una habilidad constituye un sistema complejo de operaciones necesarias para la regulación de la actividad. Formar una habilidad consciente, según A.V. Petrovski “es lograr un dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y de los hábitos que posee el sujeto” (Petrovski, A. V., 1980:76).

Algunos autores como Danilov y Skatkin, consideran la habilidad como un concepto pedagógico extraordinariamente complejo y amplio: “es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creadoramente los conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica. (M. A. Danilov, A. Skatkin. M.1981:127).

En el Diccionario Ilustrado Aristos se define la habilidad como: “Capacidad y disposición para una cosa. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza” (Aristos, 1985:45).

Según Héctor Brito Fernández (1987): “Las habilidades constituyen la sistematización de las acciones y como éstas son procesos subordinados a un objetivo o fin consciente, no pueden automatizarse, ya que su regulación es consciente”. (Brito Fernández, H., 1987:36). Carlos Álvarez de Zayas, define las habilidades en el plano didáctico como: “Las acciones que el estudiante realiza al interactuar con el objeto de estudio con el fin de transformarlo, humanizarlo.” (Álvarez, C., 1990:71).

Mientras que A. V. Petrosk señala que "las capacidades son particularidades psicológicas el hombre, de las cuales dependen la adquisición de conocimientos, habilidades y hábitos; pero que sin las mismas no conducen a estos conocimientos, hábitos".

P .A. Rudik al respecto expresa que "en la mayoría de los tipos de actividad cada persona puede dominar un mínimo de conocimientos, habilidades y hábitos que sirvan para realizarla. Sin embargo bajo las mismas condiciones externas las distintas personas adquirirán a ritmos diferentes estos conocimientos, habilidades y hábitos

2.4 Participación, colaboración e interacción social

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias". Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros. Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana .Así, el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas, el buen trato con los semejantes y el respeto a las opiniones de los subordinados. (Newstrom., 1999:279)

Al abordar las interacciones, Simmel refiere que pueden ser momentáneas o permanentes, conscientes o inconscientes, superficiales o profundas, pero mantiene constantemente el vínculo entre los hombres. A cada momento estos lazos de relación se alargan, se quiebran, se retoman otra vez, se sustituyen por otros, se entrelazan con otros. (Ritzer, 2007:308)

2.5 La formación de los trabajadores

La dinámica del mundo actual exige la mejora continua de la calidad de los productos y servicios y el incremento de la productividad para garantizar que la organización siga siendo competitiva. Ante esta realidad la formación se torna indispensable para asegurar que los empleados obtengan las competencias laborales necesarias para desarrollar su trabajo. La formación debe basarse en el análisis de las necesidades, partir de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”.(Chiavenato., 1992)

La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para las organizaciones. ¿Cómo beneficia la formación a las organizaciones?

- Genera mayor rentabilidad y conduce a actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

2.6 Motivación

En este sentido, Robbins señala que la motivación vendría definida entonces como: “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” .Esto significa que una persona motivada tratará de poner todo su empeño. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo de motivación que se desea buscar. Una vez que el resultado sea palpable, la satisfacción de los trabajadores dependerá de la percepción que tengan acerca de la justicia y equidad con que fueron recompensados. (Robbins., 1999:168)

2.7 Liderazgo

John Kotter nos presenta en *The Leadership Factor* (The Free Press,), apreciaciones sobre el liderazgo como proceso de transformación dentro de las organizaciones, basadas en un interesante trabajo de investigación que incluyó en sus momentos numerosos entrevistas y encuestas a gerentes de empresas de diversos sectores.

De acuerdo con Kotter, muchas personas todavía confunden un ejecutivo de alto nivel con un líder, lo cual considera un gran error. Para él, el líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas. Sobre este planteamiento es que se desarrolla la idea central. (John Kotter., 1988)

2.8 Los sistemas de recompensas

El reconocimiento y las recompensas son poderosas herramientas de motivación en el lugar de trabajo, de acuerdo con Sherry Ryan, un especialista en formación de empresas. Las recompensas a los empleados pueden ser tangibles o intangibles, y pueden incluir bonos financieros, reconocimiento, un papel más importante en la toma de decisiones o la oportunidad para el desarrollo profesional. El reconocimiento positivo en el lugar de trabajo tiene varios beneficios para una empresa, como la conservación de empleados.

Los sistemas de recompensa a los empleados alientan a los trabajadores a estar más motivados para alcanzar mayores niveles de rendimiento.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL SECTOR BANCARIO

3.1 Determinación de la población

Según la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) se encuentran operando actualmente en la ciudad de Sucre doce entidades Bancarias que actualmente tienen a su servicio 1065 funcionarios.

Tabla # 1
NÚMERO DE FUNCIONARIOS POR BANCO

Nº	BANCOS	Nº SUCURSALES	Nº AGENCIAS	Nº FUNCIONARIOS
1	FORTALEZA S.A.	1	3	60
2	FASSIL S.A.	1	2	46
3	SOLIDARIO S.A.	1	3	116
4	PRODEM S.A.	1	3	93
5	NACIONAL DE BOLIVIA S.A.	1	3	130
6	MERCANTIL DE SANTA CRUZ S.A.	1	2	49
7	BISA S.A.	1	2	83
8	GANADERO S.A.	1		12
9	DE CRÉDITO DE BOLIVIA S.A	1	1	65
10	UNIÓN	1	4	262
11	LOS ANDES PROCREDIT S.A.	1	1	30
12	PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS S.A.	1	2	119
TOTAL		12	27	1065

FUENTE: ASFI AÑO 2015

3.1.1 Determinación de la muestra poblacional

El estudio se realizó a través de encuestas para definir el tamaño de la muestra y que sea representativa. Fue necesario recurrir a datos obtenidos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) sobre la cantidad de entidades bancarias que operan en la ciudad de Sucre tanto a nivel de sucursales, agencias y número de funcionarios.

Se puede observar que la población es finita porque no excede las 1'000'000 personas motivo por el cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Donde:

n= Tamaño óptimo de encuestas a aplicar.

N= Población de estudio.

p= Probabilidad de acierto.

q= Probabilidad de fracaso.

E= Margen de error.

Z= Coeficiente de nivel de confianza.

Para aplicar la fórmula utilizaremos un nivel de confianza del 95%.

Cuadro # 1
Nivel de confianza

Nivel de confianza.	99,73%	99%	98%	95,45%	95%	90%	80%	68,21%	50%
Z	3	2,58	2,33	2	1,96	1,645	1,28	1	0,68

Fuente: Elaboración Propia año 2015

Como se aprecia en el cuadro se tiene un número en porcentajes del nivel de confianza que se puede aplicar para que la muestra poblacional sea más exacta; en la tesis de investigación utilizaremos un grado de confianza del 95 % lo que nos permitirá tener una muestra en la que podamos realizar un estudio más exacto y así saber más sobre el clima laboral en las entidades financieras de la ciudad de Sucre.

Aplicando la fórmula a nuestra población tenemos:

N=1065 de ahí que:

$$n = \frac{1,96*1065 *0,50*0,50}{0,05^2(1065)+1,96*0,50*0,50}$$

$$n = 165.53$$

$$n = 166 \text{ funcionarios a encuestar}$$

3.1.2 Determinación del N° de encuestas por entidad Bancaria

Para la obtención del número de encuestas que realizaremos por banco usaremos una regla simple de tres donde tomamos el total de funcionarios 166 por el 100 % dividido por la muestra poblacional 1065.

n = 0,1558 de ahí que

$$n = \frac{166 \times 100\%}{1065}$$

$$n = \mathbf{0,1558\%}$$

De donde obtenemos el **0.1558 %** el cual multiplicamos por el número de **funcionarios por banco** y obtenemos el número de encuestados para cada entidad financiera dividiéndolos por sucursales y agencias.

Tabla # 2
NÚMERO DE ENCUESTADOS POR BANCO

Nº	BANCOS	Nº Encuestados	Nº SUCURSALES	Nº AGENCIAS
1	FORTALEZA S.A.	9	5	4
2	FASSIL S.A.	7	4	3
3	SOLIDARIO S.A.	18	9	9
4	PRODEM S.A.	14	7	7
5	NACIONAL DE BOLIVIA S.A.	20	10	10
6	MERCANTIL DE SANTA CRUZ S.A.	8	4	4
7	BISA S.A.	13	7	6
8	GANADERO S.A.	2	1	1
9	DE CRÉDITO DE BOLIVIA S.A	10	5	5
10	UNÓIN	41	21	20
11	LOS ANDES PROCREDIT S.A.	5	3	2
12	PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS S.A.	19	10	9
TOTAL		166	86	80

Fuente: Elaboración Propia año 2015

3.2 Antecedentes

Una entidad bancaria es una institución financiera que se encarga de administrar el dinero de unos para prestarlo a otros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco o banca. El primer banco en funcionar en Sucre fue el BNB. Poco después de emitida la Ley del 17 de agosto, el 1º de septiembre de 1871. En la actualidad se cuenta con **doce Entidades Bancarias** las cuales desglosaremos por sus sucursales y agencias distribuidas en diferentes puntos de la ciudad de Sucre.

3.3 Áreas de trabajo

Un banco se divide en cuatro áreas o departamentos de trabajo.

- Departamento Comercial y de Ventas
- Área de Finanzas Operaciones
- Departamento de Atención al Cliente
- Área Administrativa

3.4 Atributos para medir las variables del clima laboral

Cuadro# 2 Atributos de las variables

Variables Para medir el clima laboral	Atributos
1.Puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respaldados ➤ Valorados ➤ Promovidos ➤ Productivos
2.Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bien pagados ➤ Horarios Flexibles ➤ Condiciones de Seguridad ➤ Condiciones Higiénicas ➤ Condiciones Estéticas ➤ Condiciones Ergonómicas ➤ Condiciones de Bienestar
3.Formación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitados ➤ Retados ➤ Habilidades y Capacidades
4. Comunicación y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de rotación. ➤ Condiciones de trabajo. ➤ Condiciones de Seguridad ➤ Condiciones Higiénicas ➤ Condiciones Estéticas ➤ Condiciones Ergonómicas ➤ Condiciones de Bienestar ➤ Trabajo en equipo ➤ Apoyados ➤ Implicados
5.Los sistemas de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Económicos: Bonos, seguros. ➤ No económicos: Reconocimientos. ➤ Promociones, Retribuciones

Fuente: Elaboración Propia año 2015

3.5 Proceso de la satisfacción laboral y Sistema de recompensas

Cuadro# 3 Proceso de satisfacción laboral

Satisfacción puesto de trabajo
<p>Sentirse respaldado por sus superiores</p> <p>Valorados por el desempeño de sus funciones</p> <p>Promovidos a cargos superiores</p> <p>Sentirse productivos dentro de la entidad</p>
Condiciones de trabajo
<p>Sentir que su remuneración está acorde a sus funciones</p> <p>Horarios que permitan visita al médico o permisos de emergencia</p> <p>Trabajo en oficinas seguras, higienias y cómodas que brinden bienestar</p>
Formación
<p>Capacitaciones continuas que ayuden al trabajador a entender sus capacidades y habilidades para desarrollar un mejor trabajo.</p> <p>Continuamente retar al trabajador para que pueda dar siempre el 100 %</p>
Comunicación y liderazgo
<p>Trabajo en equipo</p> <p>Sentirse apoyados tanto por sus equipos de trabajo, como por sus superiores implicados en todas las funciones que se realizan dentro de la oficina</p>
Sistema de recompensas
<p>Económicos:</p> <p>Sueldo en función a su trabajo y a la realidad de vida</p> <p>Bonos por logro de metas</p> <p>Reconocimiento a su trabajo fuera de horarios</p> <p>Pago horas extras</p>
Reconocimiento
<p>Nombramientos</p> <p>Memorándum de felicitaciones</p> <p>Promoción a cargos más altos dentro de la entidad</p>

Fuente: Elaboración Propia año 2015

3.5.1 Sistema de recompensas monetario y no monetario

Cuadro# 4
Sistema de recompensas

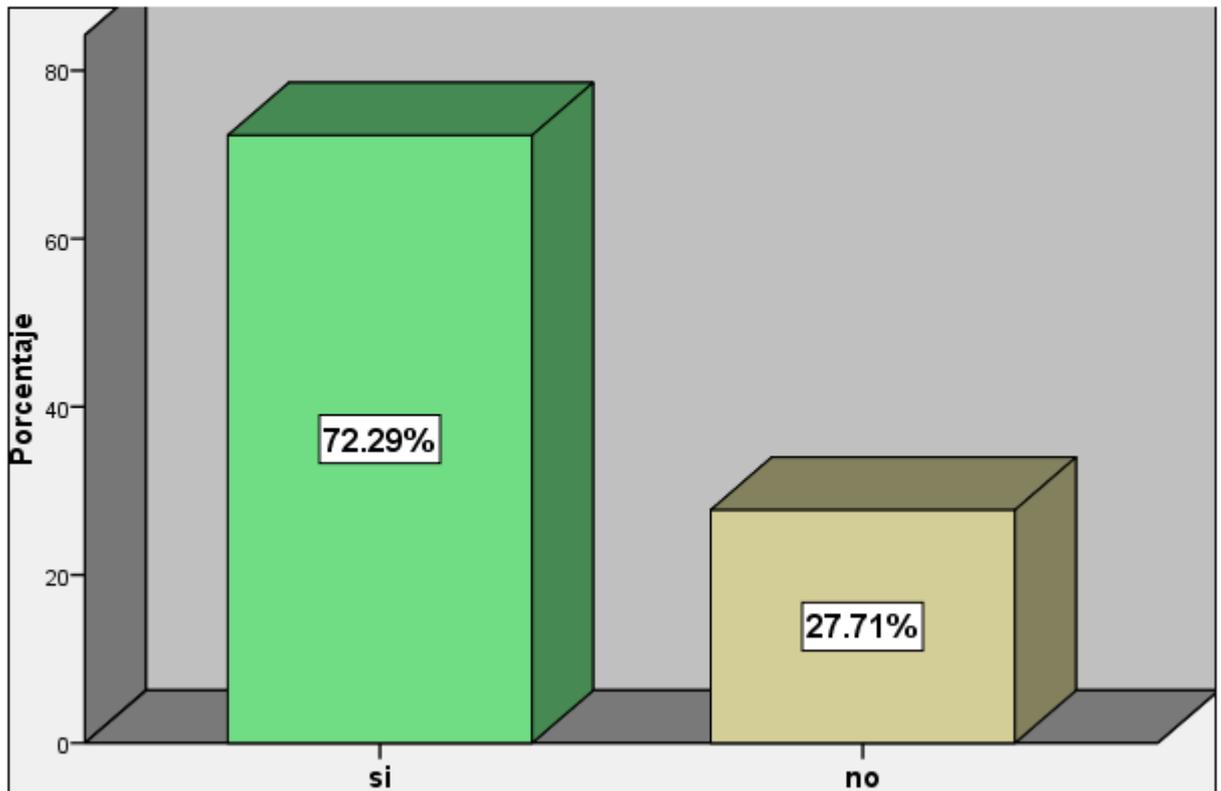
Recompensa	Reconocimiento
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular. ➤ Primas es el salario extra que se paga cuando la entidad financiera supera las utilidades esperadas para la gestión. ➤ Bonos por metas son porcentajes que puede ganar un empleado por cumplir metas u objetivos impuestos por la entidad Bancaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho ya terminado. ➤ Los reconocimientos tales como un memorándum de felicitación, nombramiento, una nota o un regalo, que puede recordarse por mucho tiempo. ➤ Memorándum de felicitaciones por puntualidad, responsabilidad, ➤ Compañerismo. ➤ Nombramientos como el mejor empleado dentro su área o dentro de toda la entidad Bancaria. ➤ Regalos por el día del padre, por su cumpleaños.

Fuente: Elaboración Propia año 2015

3.6 Diagnóstico

Gráfico# 1

¿Cree usted que el reconocimiento que recibe por parte de sus superiores es acorde a sus actitudes y contribución con la entidad?



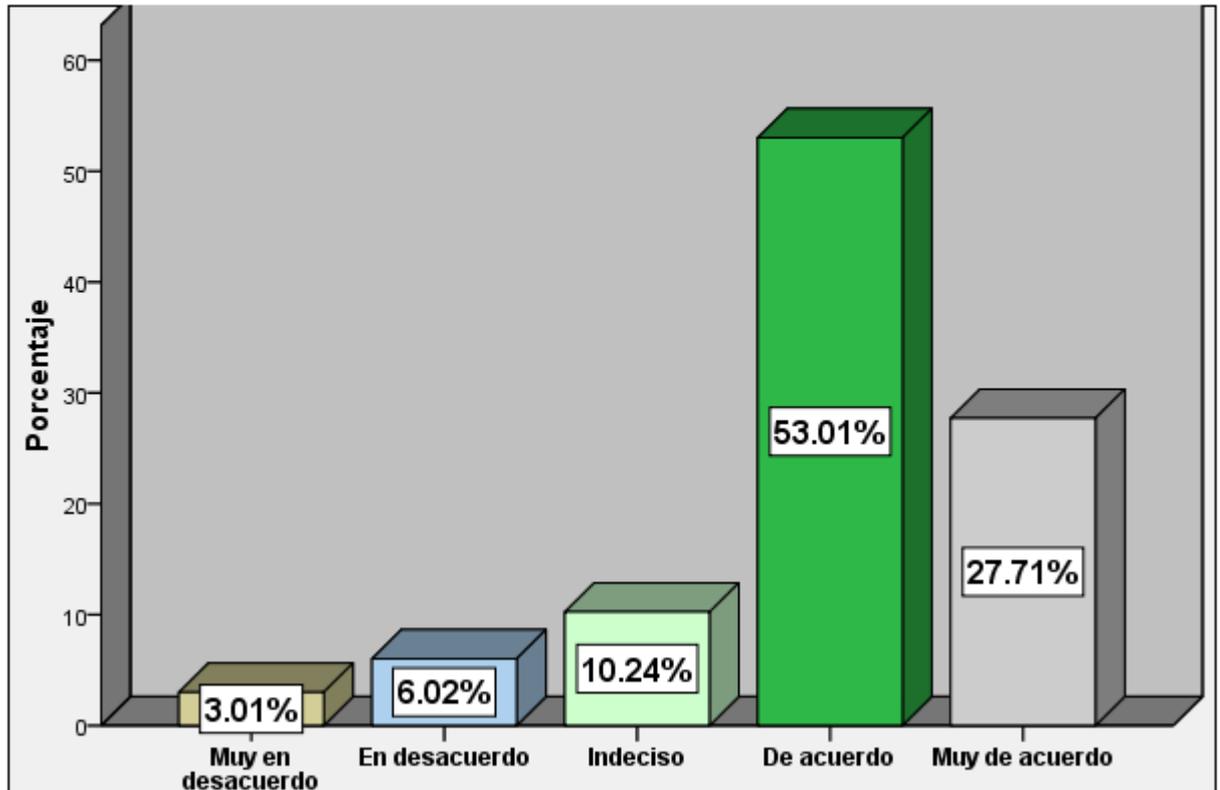
Fuente: Elaboración Propia año 2015

Como se pudo apreciar en el gráfico 1 el 72,29% de los encuestados indicaron que durante el tiempo que llevan trabajando en la entidad financiera los logros alcanzados en su desempeño laboral tuvieron una alta consideración y fueron bien vistos por sus superiores.

El reconocimiento que obtuvieron los funcionarios ha generado en ellos la motivación necesaria para desempeñar sus funciones con mejores resultados. También se puede apreciar en este gráfico que el 27,71% no está de acuerdo con respecto a cómo sus jefes no valoran sus actitudes dentro de la institución.

Gráfico# 2

Su desempeño profesional dentro de la entidad bancaria es bueno

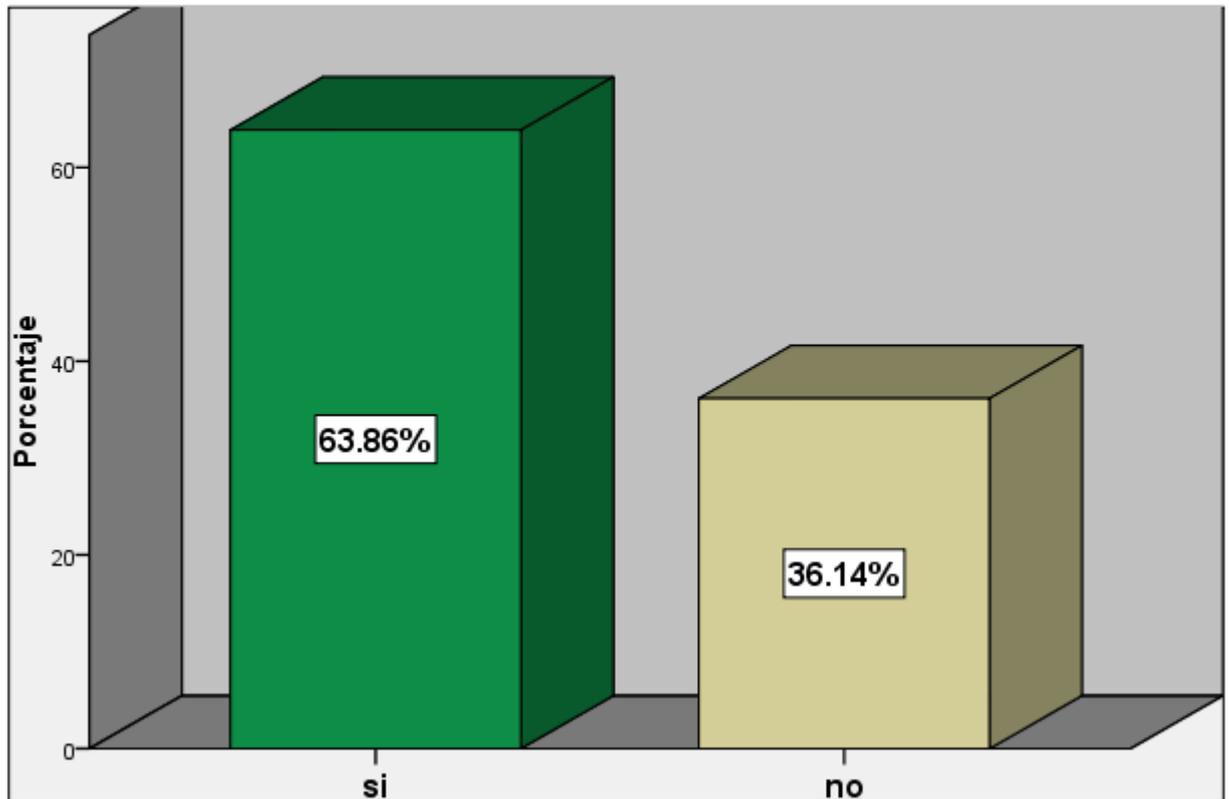


Fuente: Elaboración Propia año 2015

El gráfico que se presenta en la parte superior nos muestra el grado de percepción que tienen los funcionarios sobre su desempeño dentro de la entidad bancaria, donde más de un tercio de los encuestados indica que realiza sus actividades en función a sus objetivos y metas a cumplir, el 10,24% se encuentra indeciso y el 9,03% está en desacuerdo y muy desacuerdo con la afirmación, principalmente los funcionarios que consideran que su desempeño no es bueno son los que tienen corto tiempo desarrollando sus labores dentro de la institución por lo que es un poco complicado obtener los resultados deseados.

Gráfico# 3

¿Su jefe o compañeros hablan sobre el progreso que demuestra en su área de trabajo dentro del banco?

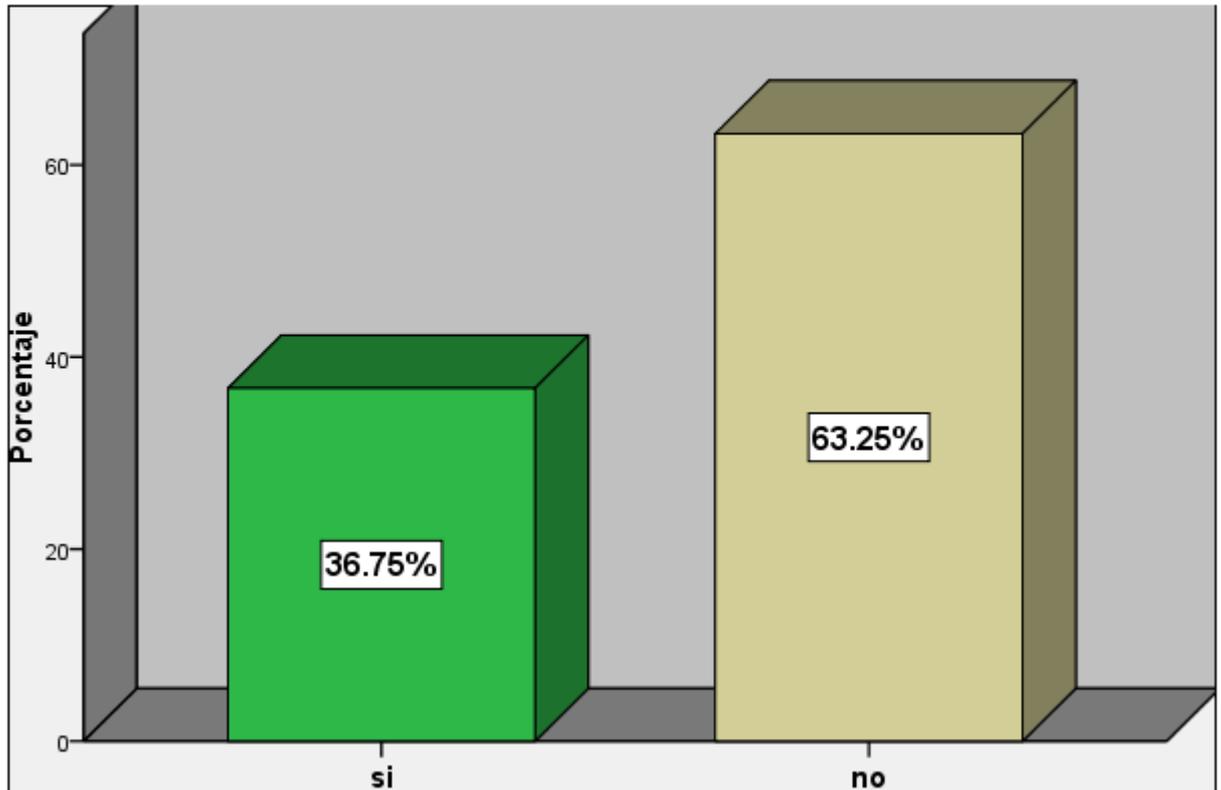


Fuente: Elaboración Propia año 2015

El gráfico # 3 nos permite apreciar que el 63,86% de los encuestados indicaron que sí existe aceptación por parte de sus compañeros y jefes sobre su progreso en su trabajo, sin embargo el 36,14% sienten que no valoran su trabajo, normalmente se pudo apreciar que esta percepción sucede en los funcionarios nuevos, puesto que aportan mayor esfuerzo en cumplir sus metas y aun así creen que no colman las expectativas de sus superiores.

Gráfico# 4

¿Los reconocimientos verbales deben ser constantes por los logros obtenidos durante la semana?

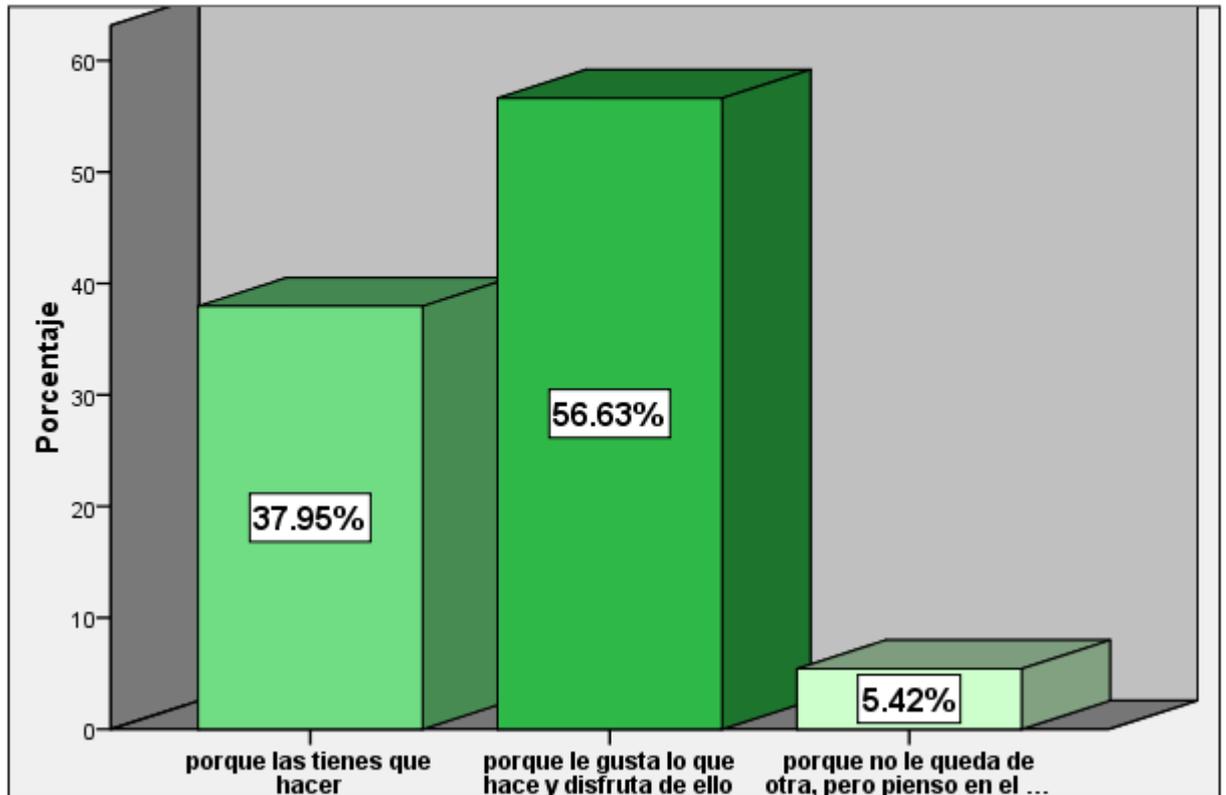


Fuente: Elaboración Propia año 2015

EL 63,25% no está de acuerdo con los reconocimientos únicamente verbales, ellos prefieren que sus logros sean reconocidos durante un determinado periodo del cual ellos puedan recibir un bono, prima o alguna mención escrita que favorezca a su hoja de vida por el cumplimiento de metas, por otro lado el 36,75% consideran que es motivante para su desempeño laboral las felicitaciones o consideraciones por parte de sus superiores.

Gráfico# 5

En su trabajo hace las cosas.....



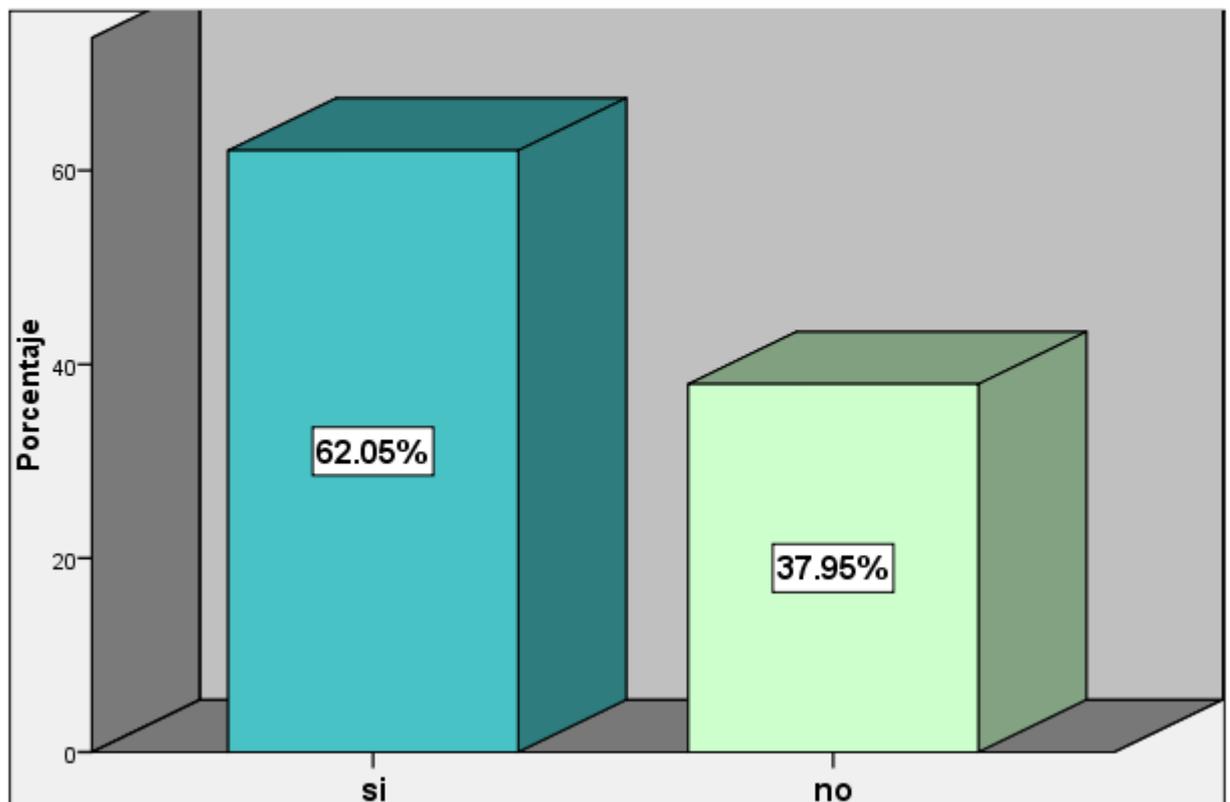
Fuente: Elaboración Propia año 2015

En las instituciones bancarias se pudo constatar que gran parte del personal tiene las ideas claras sobre lo que realmente conlleva al éxito; el esfuerzo constante, actualización de sus conocimientos y el cumplimiento de sus metas, es por ello que el 56,63% de los encuestados realizan su trabajo porque les gusta y disfrutan de ello, el 37,95% lo realiza solo por cumplir, estas personas son aquellas conformistas que no hacen más de lo que deben hacer y cuyas metas personales no aspiran a una promoción y por último el 5,42% realizan su trabajo para poder percibir un salario, no tienen mayor aspiración y no les

importa si sus superiores están felices o no con ellos, mientras reciban dinero ellos seguirán haciendo lo que hacen.

Gráfico# 6

¿Las bonificaciones a los funcionarios los mantienen motivados?

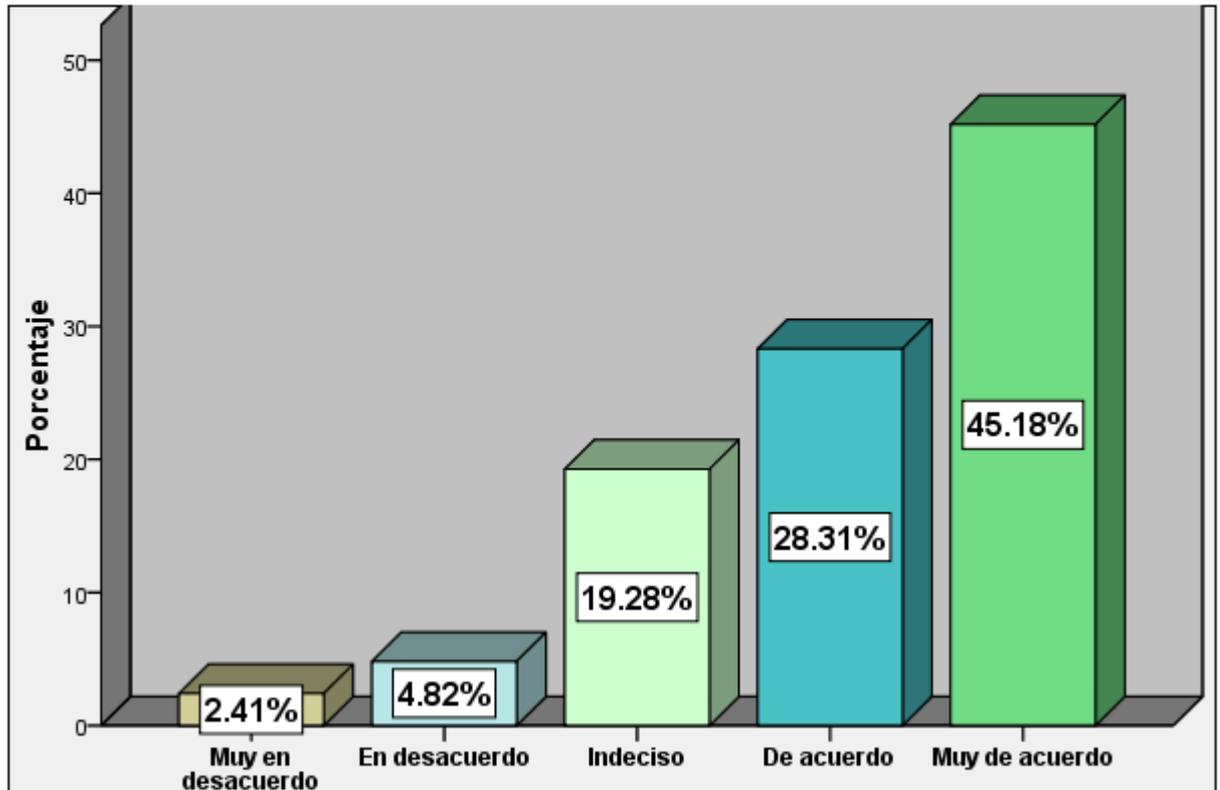


Fuente: Elaboración Propia año 2015

El 62,05% de los funcionarios encuestados están de acuerdo que percibir bonificaciones los mantiene motivados, sin embargo el 37,95% no les es suficiente solo una bonificación, sino que también les gustaría un reconocimiento público el cual satisfaga su necesidad de ego.

Gráfico# 7

Las bonificaciones que la institución me otorga están acorde al trabajo realizado



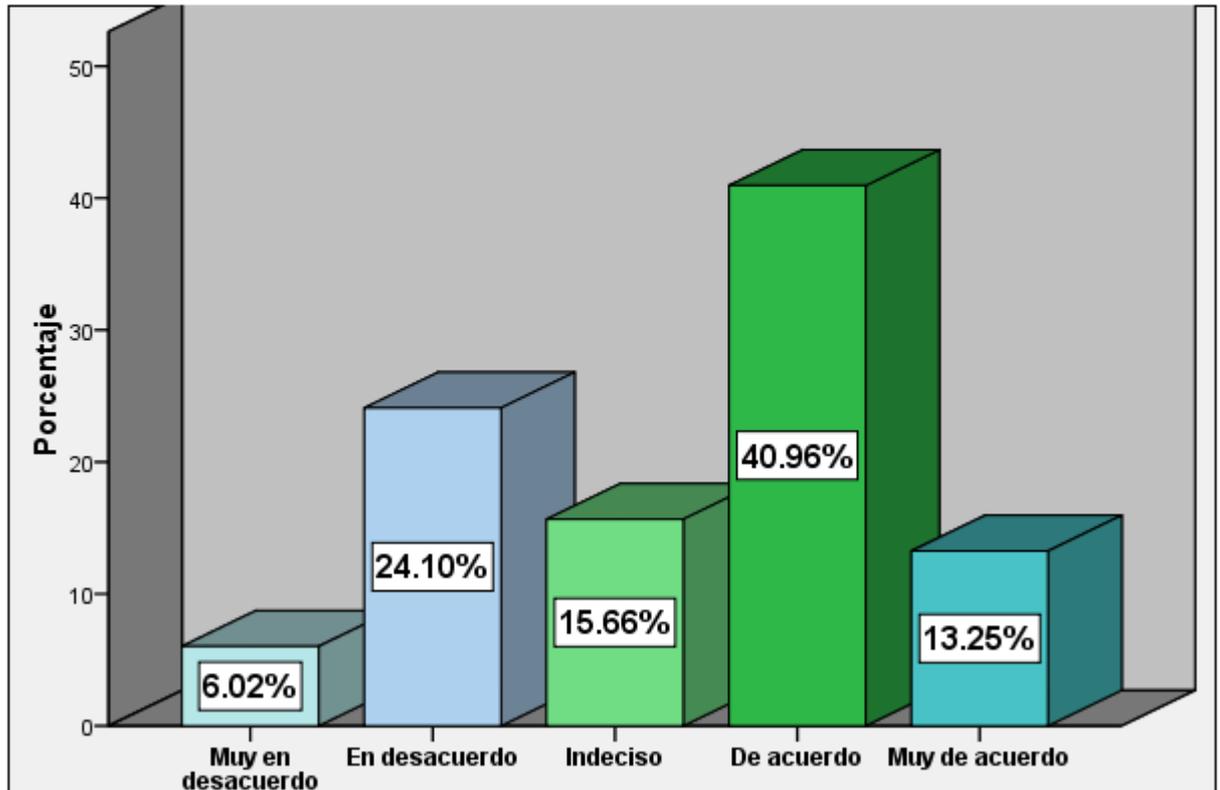
Fuente: Elaboración Propia año 2015

En este punto se pretende determinar el grado de satisfacción de los funcionarios mediante una escala de Likert.

El 45.18 % de los trabajadores encuestados está muy de acuerdo con las bonificaciones que su institución financiera le brinda, seguido del 28,31% que están de acuerdo, por lo que se puede deducir que más de dos tercios de los funcionarios se encuentran motivados y satisfechos por medio de las bonificaciones y menos de un tercio se encuentra entre indeciso y en desacuerdo con la percepción de este incentivo.

Gráfico# 8

Su área de trabajo tiene suficiente espacio para poder realizar sus funciones con comodidad

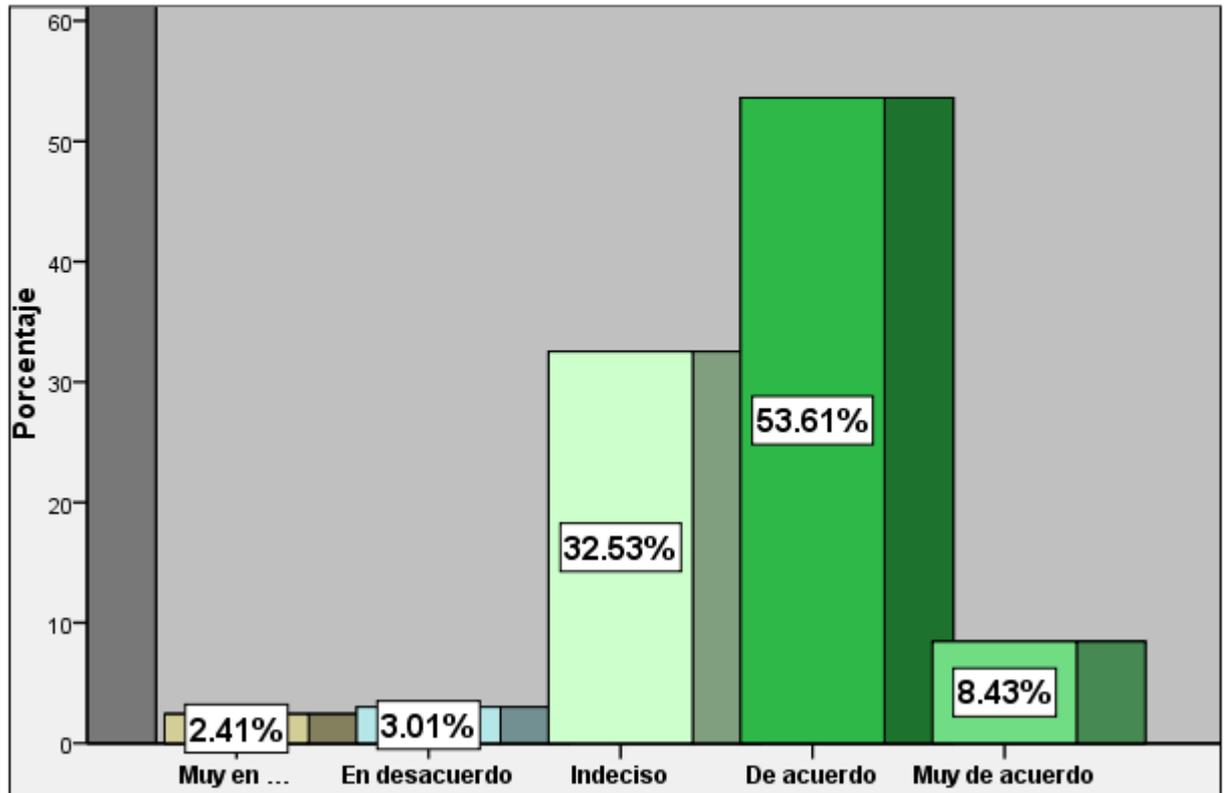


Fuente: Elaboración Propia año 2015

En el gráfico que se presenta en la parte superior se observa que el 54,21% de los investigados están entre muy de acuerdo y de acuerdo el disponer de un espacio cómodo para poder realizar sus actividades diarias y el 45,78% de ellos está entre indeciso y muy en desacuerdo, puesto que no sienten que su área de trabajo sea cómoda, este es el caso de los cajeros debido a que los muebles que tienen no son los adecuados por lo que generalmente les ocasiona dolores de espalda terminada la jornada laboral.

Gráfico# 9

El ambiente en el que realiza sus funciones es estrecho

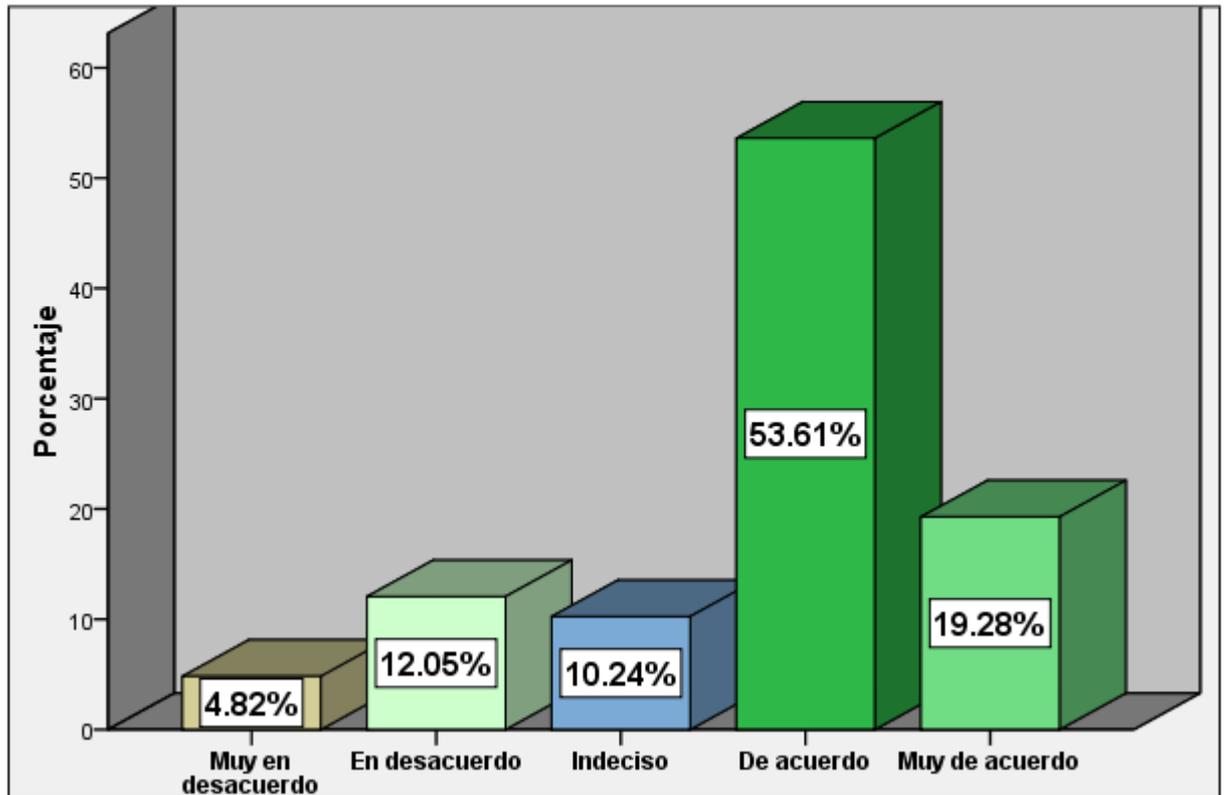


Fuente: Elaboración Propia año 2015.

En este gráfico se aprecia que el 53,61% de los trabajadores cuentan con ambientes de trabajo con espacio suficiente para la realización de sus actividades, esto se puede ver mayormente reflejado en el área de plataforma y ejecutiva mientras que aproximadamente el 38% se encuentra entre indeciso y desconforme, los funcionarios que consideran que su espacio de trabajo es reducido está compuesto principalmente por los cajeros, los cuales pasan todo el día en un pequeño cubículo en el cual deben organizarse para ordenar su documentación generada en el día y realizar las distintas transacciones financieras.

Gráfico# 10

La iluminación está colocada de forma adecuada que evite la interrupción de su trabajo por deslumbramientos



Fuente: Elaboración Propia año 2015

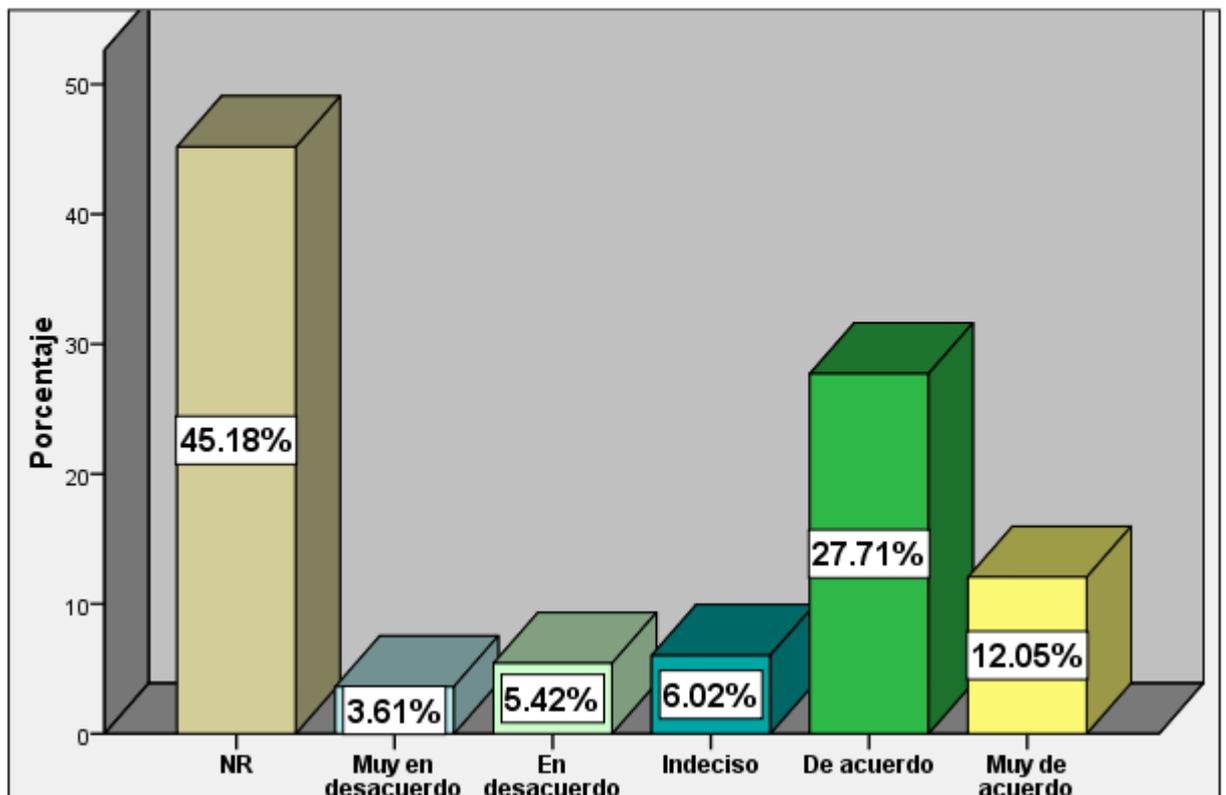
La falta de luz es un factor más común relacionado al uso de lentes, una mala iluminación e inadecuados colores pueden causar deslumbramientos que pueden ocasionar daños permanentes en la visión.

De las personas encuestadas el 72.89% están entre muy de acuerdo y de acuerdo con la afirmación, ellos consideran que se tiene una buena iluminación en su entidad financiera, lo que facilita el desarrollo óptimo de sus labores diarias, mientras que el 10,24% está indeciso, finalmente el 16,87% está entre en desacuerdo y muy en desacuerdo con la afirmación, algunos de los encuestados indican que en ocasiones los focos tienden a subir y bajar la intensidad ocasionándoles dolores de cabeza y la interrupción de sus

funciones, también indicaron que suelen tener los focos justo sobre sus escritorios ocasionando reflejo en los documentos y provocando la irritación de la vista.

Gráfico# 11

En la semana laboral el aire acondicionado funciona correctamente



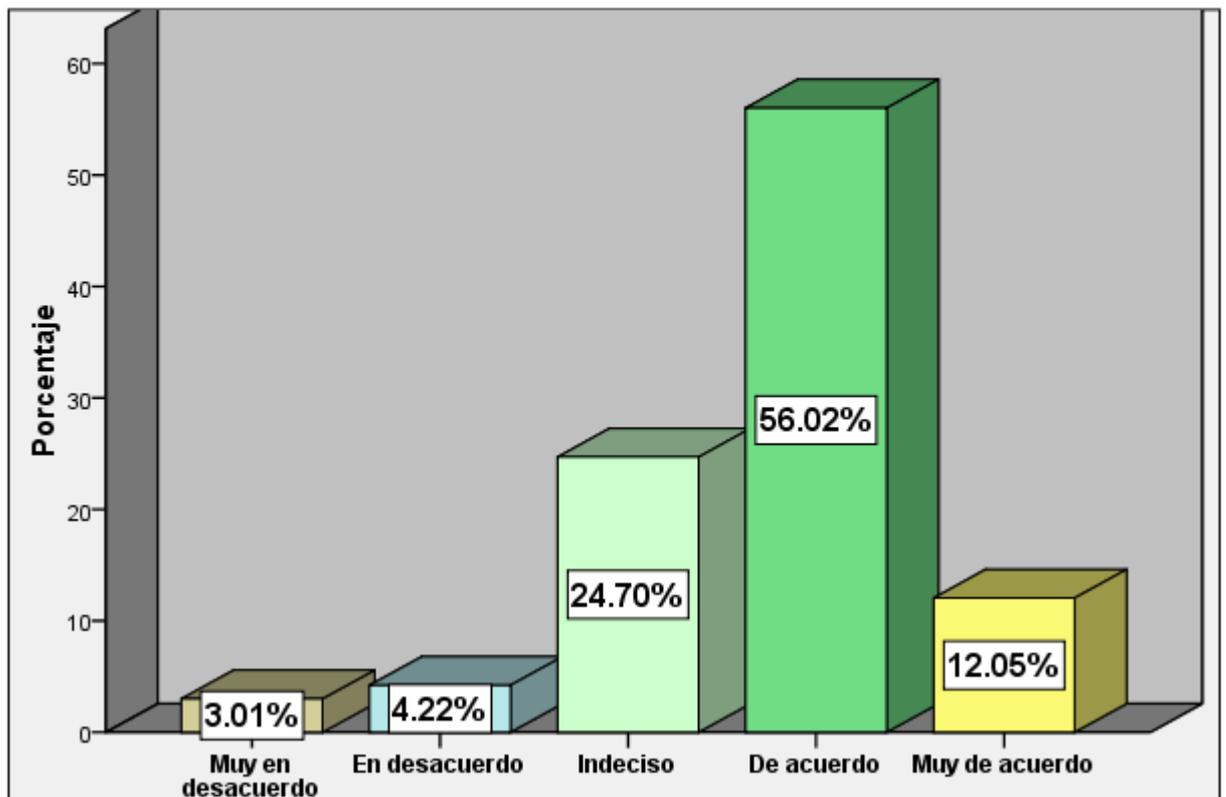
Fuente: Elaboración Propia año 2015

Este gráfico nos permite observar que más de un tercio de los encuestados indican que la ambientación de su institución funciona correctamente durante todos los días de trabajo, mientras que aproximadamente el 15% de ellos no cuentan con un adecuado funcionamiento del aire acondicionado y finalmente el 45,18% no respondieron a dicha afirmación puesto que no cuentan con este servicio.

Si se habla de condiciones de bienestar, se puede tomar como un factor determinante el no contar con aire acondicionado en días de excesivo calor, ya que las altas temperaturas ocasionan un desgaste físico que es parte de los reclamos no monetarios, por otro lado genera incomodidad para los clientes o usuarios de este servicio.

Gráfico# 12

La entidad financiera debe capacitar constantemente al personal



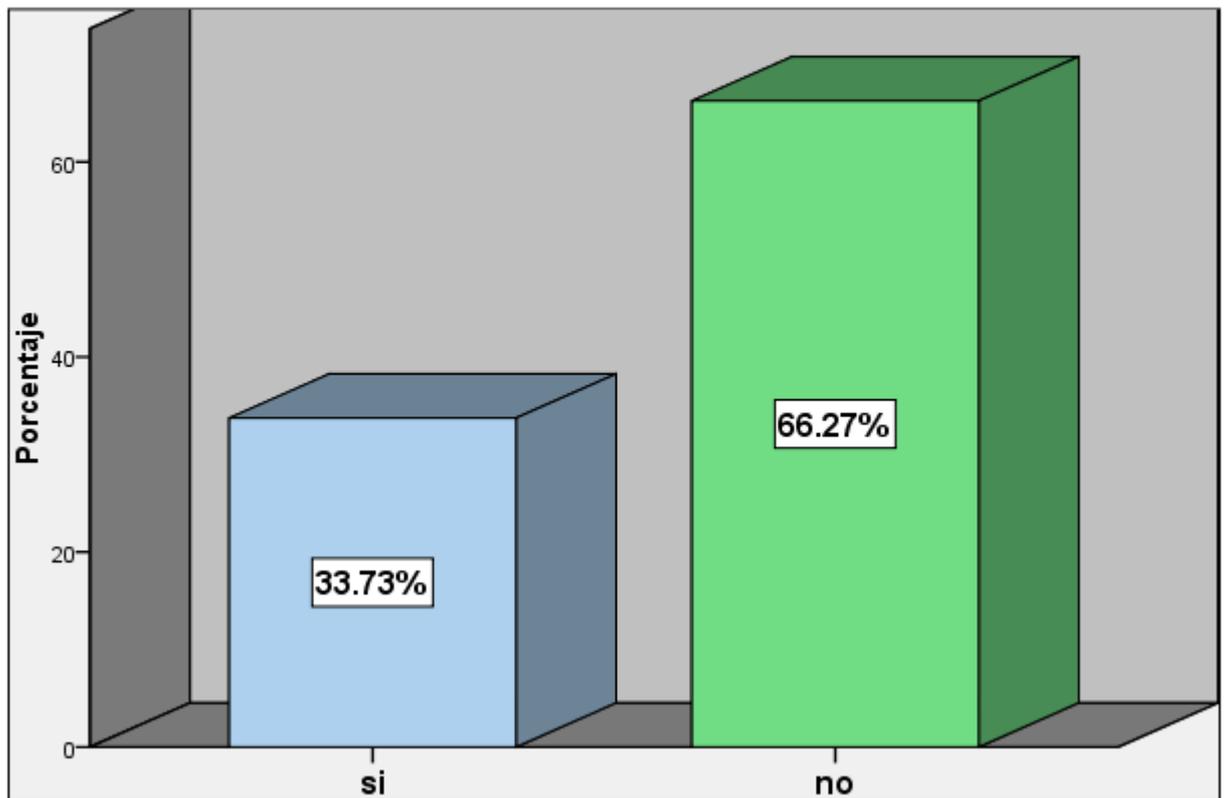
Fuente: Elaboración Propia año 2015

El 68,07% de los encuestados indicaron que están entre de acuerdo y muy de acuerdo en la capacitación permanente del personal, el 24,70% prefiere no opinar al respecto y el 7,23% de ellos se encuentra entre desacuerdo y muy en desacuerdo con las capacitaciones, estos funcionarios indican que muchas

veces se los capacita en temas similares o no muy relevantes para el trabajo que desempeñan.

Gráfico# 13

¿Tiene conocimiento sobre los cursos de capacitación vía online que ya implementó una entidad bancaria de Bolivia denominada e-learning?



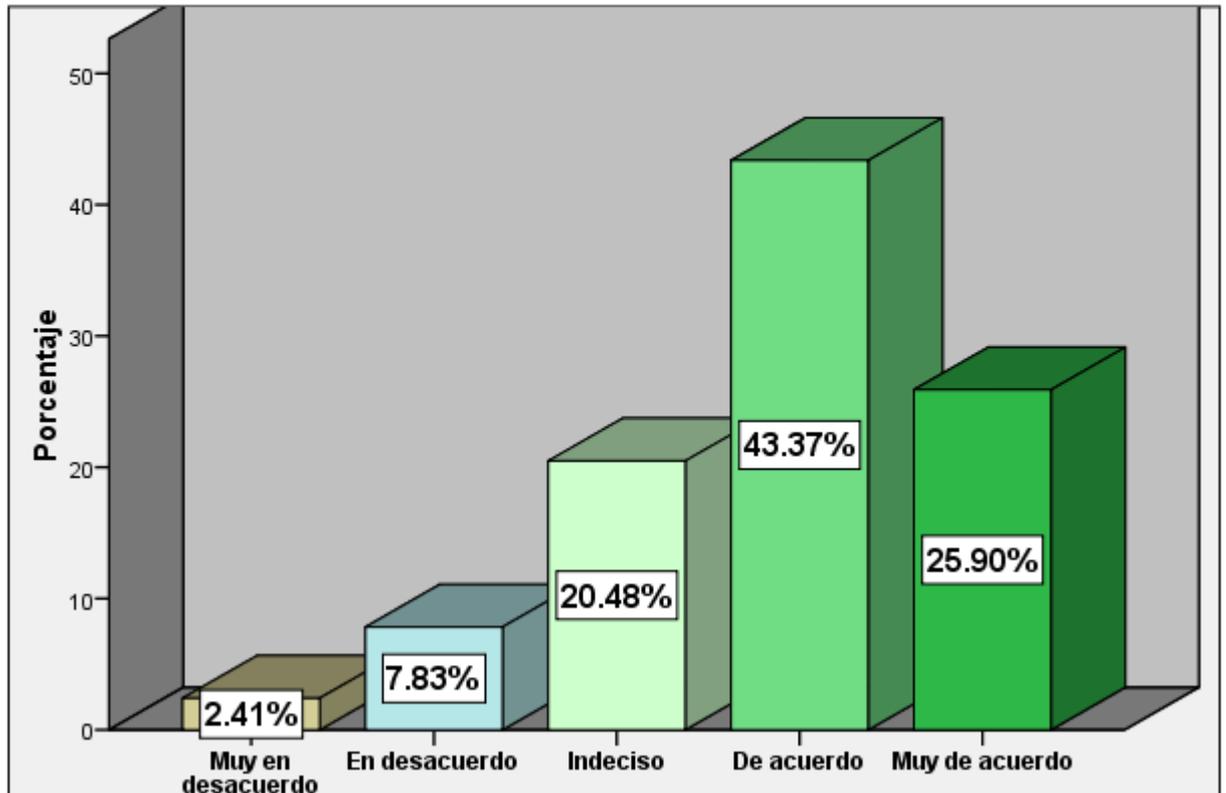
Fuente: Elaboración Propia año 2015

El 33,73% de los trabajadores encuestados indicaron que conocen y realizaron esta capacitación, sin embargo el 67,27% no había oído hablar sobre este curso de capacitación.

Este curso se implementó por primera vez en el Banco Unión en 2012, siendo la mayoría de los que contestaron de esta institución.

Gráfico# 14

Los cursos de capacitación vía online son una ayuda para que el funcionario se mantenga actualizado con la normativa en la que se pueden ver afectados los bancos

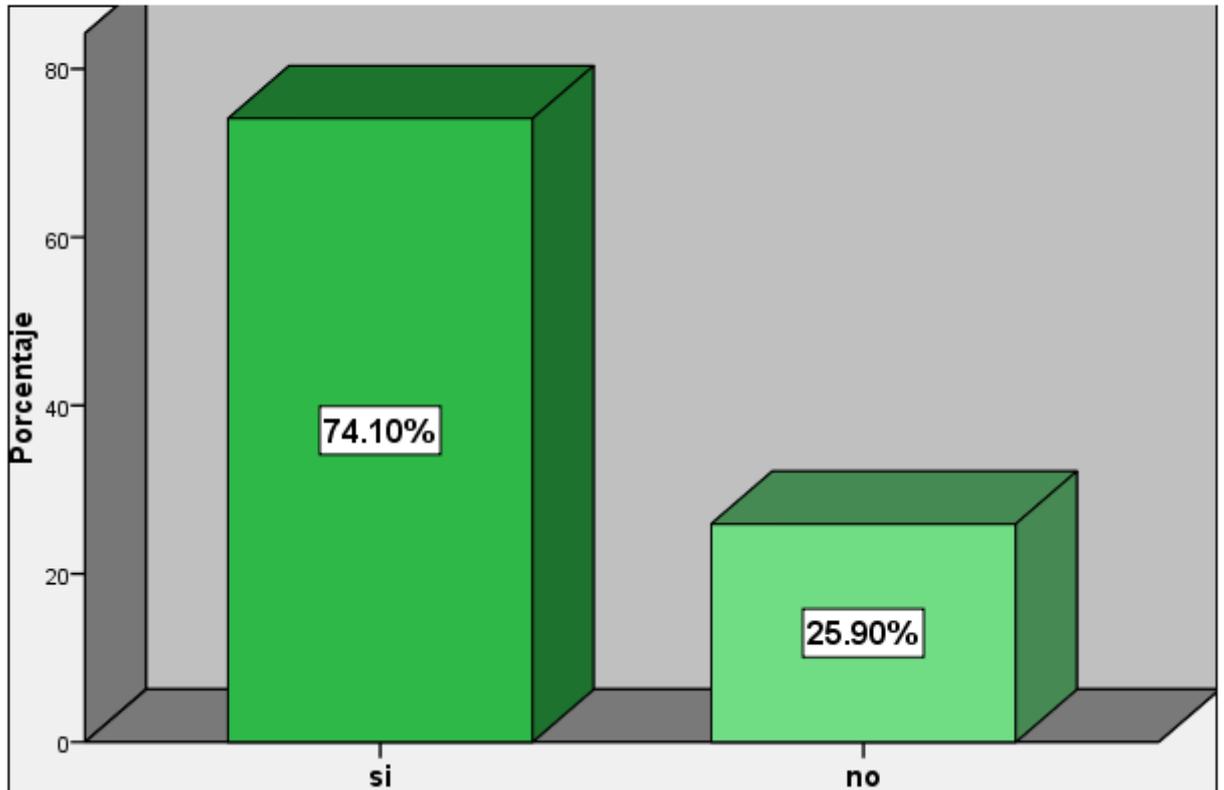


Fuente: Elaboración Propia año 2015

El 69,63% de los encuestados están entre muy de acuerdo y de acuerdo en que las capacitaciones online son una ayuda, puesto que les da facilidad de poder acceder a ellos desde sus propias computadoras, que puedan disponer de mejor manera su tiempo libre y no así tener que estar a merced de la institución, y el 30,72% se encuentran entre indecisos y en desacuerdo ya que consideran que es mejor un curso presencial el cual puede resolver de mejor manera sus dudas.

Gráfico# 15

¿Considera usted que sus jefes o compañeros son un estímulo para su superación profesional?

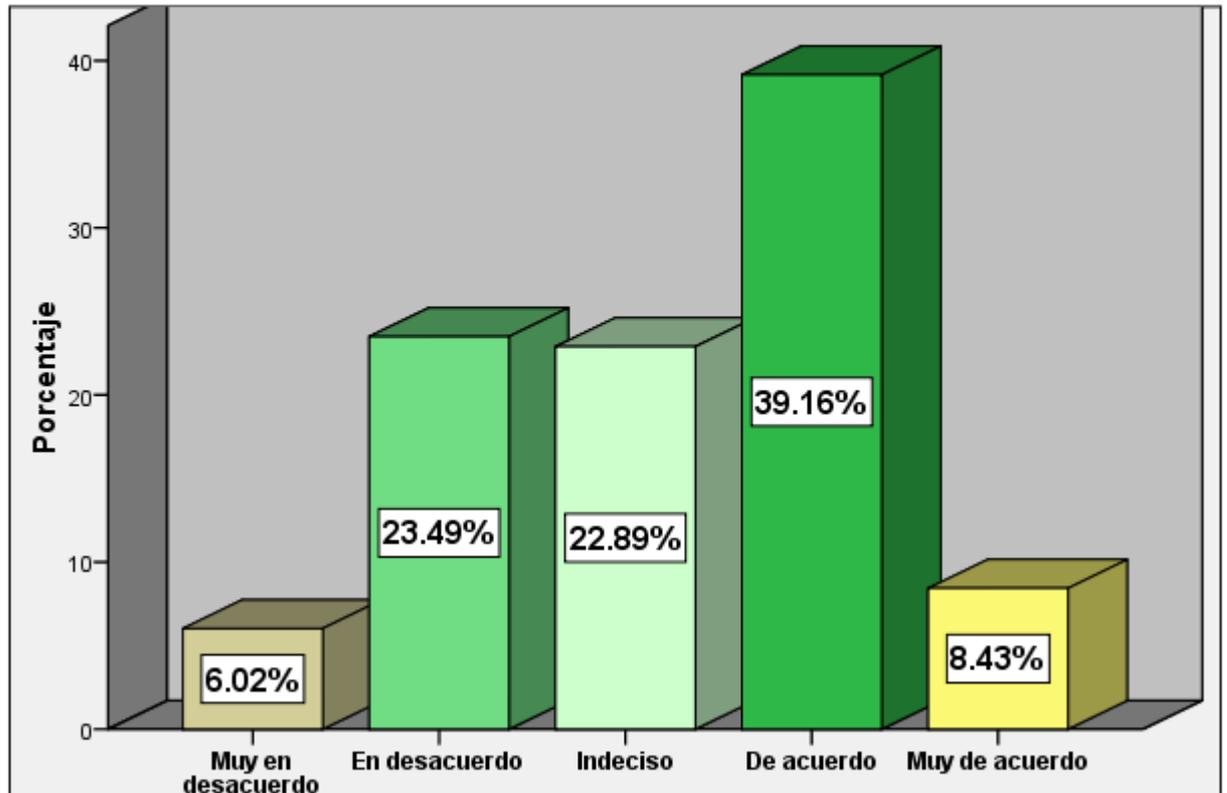


Fuente: Elaboración Propia año 2015

En el gráfico # 15 se observa que el 74,10% de las personas encuestadas consideran que sus jefes y compañeros de trabajo fomentan su interés de superación profesional y desarrollo institucional, el 25,90% de ellos no sienten que repercutan en su entorno como un estímulo para su crecimiento laboral dentro la entidad, más bien indican que si desean superarse es por cuenta propia y no de terceros.

Gráfico# 16

En su entidad bancaria en los periodos de descanso hay confraternización con sus jefes o superiores



Fuente: Elaboración Propia año 2015

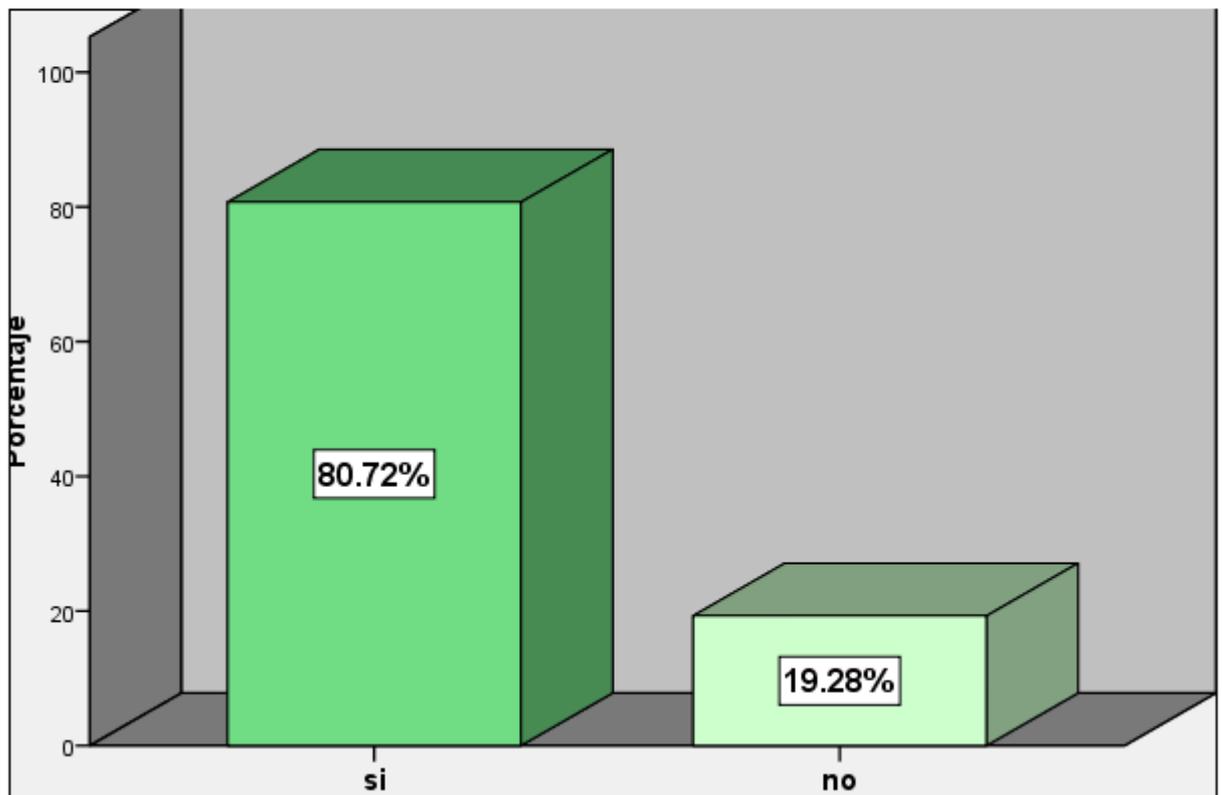
En este gráfico se observa que sólo el 47,59% de los investigados están entre muy de acuerdo y de acuerdo, puesto que ellos confraternizan con sus jefes y compañeros de trabajo en su tiempo libre, el 22,89% de ellos se encuentran indecisos y finalmente el 29,51% de ellos están entre muy en desacuerdo y en desacuerdo, esto se debe, a que por lo general el único tiempo libre que tienen es para almorzar, y al no contar con una cafetería o lugar de descanso suelen ir a una pensión cercana.

Al no contar con ambientes propios la mayoría de las entidades bancarias deben resignarse a no contar con un espacio de recreación y descanso debido

a que la mayoría arrenda oficinas con la capacidad suficiente para el funcionamiento básico de sus diversas áreas.

Gráfico# 17

¿Su jefe o superior monitorea su progreso y de vez en cuando lo felicita?

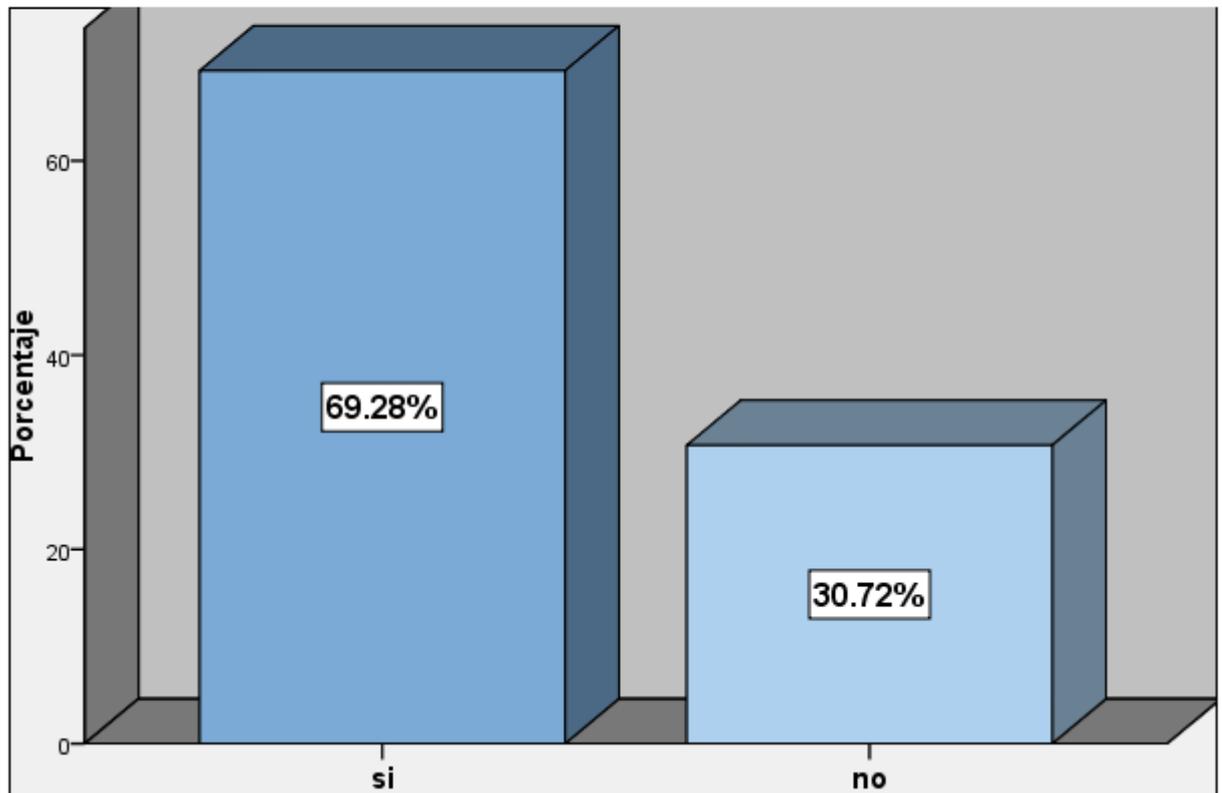


Fuente: Elaboración Propia año 2015

El 80,72% de los encuestados indicaron que existe control continuo de sus funciones y que a menudo los felicitan por el cumplimiento de metas, mientras que el 19,28% indica que sus superiores no prestan interés en su trabajo ocasionando un cierto nivel de insatisfacción.

Gráfico# 18

¿Los reconocimientos o estímulos deben darse al menos cada tres meses?



Fuente: Elaboración Propia año 2015

En este gráfico se observa que el 69,28% de los encuestados sí está de acuerdo con recibir reconocimientos en un lapso de tres meses, debido a que les da la oportunidad de poder superar a sus compañeros en determinados objetivos y realizar mejor sus actividades, sin embargo el 30,72% de ellos no está de acuerdo ya que esto fomenta al individualismo dentro de la entidad además que consideran que es mejor recibir reconocimiento por cumplimiento de metas a corto plazo, tomando como ejemplo el caso de los cajeros los cuales deben ser reconocidos mensualmente por su desempeño.

La satisfacción laboral llega de varias maneras, la promoción e interés demostrado por la alta gerencia es un factor, no se debe olvidar que un buen relacionamiento con los compañeros de trabajo es muy importante para el desarrollo personal de cada funcionario; como ya es de conocimiento uno de los trabajos que requiere de mayor compromiso con la institución es el sector bancario, durante los primeros días de capacitación es muy improbable que un trabajador reciba reconocimiento a sus labores profesionales, lo más probable es que sea durante los tres primeros meses, fortalecer el nivel de satisfacción, con reconocimientos constantes, cartas de felicitaciones o de manera verbal es sano para tener un buen clima laboral.

3.6.1 Media de las variables para poder medir los indicadores

Tabla # 3
MEDIA DE LAS VARIABLES

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico
p8.En la semana laboral el aire acondicionado funciona correctamente HI (CM), SE(MT)	166	1.00	5.00	2.0361	2.02975	.175	.188
p17.Su fuente laboral cuenta con personal médico que pueda atenderlo si lo requiere BI(SM)	166	1.00	5.00	2.5422	.91189	.844	.188

p16. En su entidad bancaria en los periodos de descanso hay confraternización con sus jefes o superiores ER(RTD),BI(LD)	166	1.00	5.00	3.2048	1.08163	-.301	.188
P4. Su área de trabajo tiene suficiente espacio para poder realizar sus funciones con comodidad ER(DI), SE(ST)	166	1.00	5.00	3.3133	1.15394	-.350	.188
p3. El ambiente en el que realiza sus funciones es estrecho ER(DC)	166	1.00	5.00	3.6265	.78177	-.852	.188
p10. Los colores de su ambiente de trabajo son apropiados para la iluminación ES(DIC),(FCM)	166	1.00	5.00	3.6386	1.04537	-.873	.188

p6. La iluminación está colocada de forma adecuada que evite la interrupción de su trabajo por deslumbramientos HI(NI)	166	1.00	5.00	3.7048	1.06326	-.978	.188
p11. En su momento de descanso le permiten el uso de música para su relajación ES (UM)	166	1.00	5.00	3.7530	.89060	-1.368	.188
p2. Su oficina tiene muebles cómodos para la realización de sus funciones diarias ER(CT)	166	1.00	5.00	3.9277	.90498	-.998	.188

p9. Le proporcionan gel antiséptico para sus manos	166	1.00	5.00	4.0964	.84731	-1.456	.188
ES (LE)							
p1. La institución cumple con las normativas de protección y salud para el funcionamiento de un inmueble que brinda servicios bancarios	166	1.00	5.00	4.8373	.60607	-4.704	.188
SE (PCI), (RE) BI (SAP),(CB)							
N válido (según lista)	166						

Fuente: Elaboración Propia año 2015

Para sacar los valores de cada índice se tomó en cuenta la Media de cada variable que se puede apreciar en la tabla que se encuentra en la parte superior.

En los siguientes cuadros sacamos la media de cada variable para poder trabajar nuestros indicadores, los cuales nos brindarán una idea sobre el nivel de satisfacción que tienen los funcionarios de los bancos con respecto a sus condiciones de trabajo.

3.6.1.1 Condiciones de Seguridad

Cuadro # 5
Condiciones de Seguridad

Estado de las superficies de trabajo (ST). X	3.31
Estado técnico de los medios de trabajo (MT). X	2.04
Protección contra incendios (PCI).	4.84
Protección contra riesgos eléctricos (RE)	4.84
SE =	3.76

Fuente: Elaboración Propia año 2015

Tomamos en cuenta los que vienen hacer nuestros indicadores sacando la media de cada variable, de donde para analizar las causas de este comportamiento es necesario valorar los resultados. Como se aprecia en la presente investigación, las condiciones de trabajo que afectan la satisfacción de los funcionarios de las entidades bancarias no deben ser menores al margen deseado de 3,75.

De donde decimos que con respecto a las condiciones de seguridad se encuentran satisfechos porque el resultado obtenido de 3,76 es mayor al esperado, sin embargo cabe recalcar que el indicador (ST) y (MT) se encuentra por debajo del margen deseado, los cuales están en relación con los ambientes estrechos y la falta de un sistema de ambientación, ambos factores son importantes para el desempeño óptimo de los trabajadores.

Si bien este resultado es mayor al margen esperado no se encuentra lejos de bajar generando insatisfacción.

3.6.1.2 Condiciones Higiénicas

Cuadro # 6
Condiciones Higiénicas

Condiciones microclimático (CM).	X	2.04
Grado de contaminación del aire (CA).		5.00
Niveles de iluminación (NI).	X	3.70
HI=		3.58

Fuente: Elaboración Propia año 2015

El modelo empleado nos da un resultado de 3,58 el cual indica que los funcionarios se encuentran insatisfechos con respecto a las condiciones higiénicas, resultado que esta principalmente afectado por los indicadores (CM) y (NI) los cuales resultan menor al margen deseado, en este caso se habla del funcionamiento inadecuado del aire acondicionado y la incorrecta instalación de la iluminación en las oficinas.

3.6.1.3 Condiciones Estéticas

Cuadro # 7
Condiciones Estéticas

Forma y color de los medios de trabajo (FCM).	X	3.64
Distribución de los colores (DIC).	X	3.64
Limpieza de los equipos de trabajo (LE).		4.10
Utilización de la música (UM).		3.75
ES=		3.78

Fuente: Elaboración Propia año 2015

Con respecto a las condiciones estéticas, las entidades bancarias obtuvieron un resultado de 3.78 el cual genera un nivel de conformidad, debido a que este valor se encuentra por encima del margen deseado de 3.75 con respecto a todos los indicadores analizados.

Sin embargo se debe considerar que los indicadores (FCM) y (DIC) se encuentran por debajo de este valor, esto se debe al uso de colores inapropiados dentro de algunas áreas de trabajo, los cuales afectan la iluminación.

3.6.1.4 Condiciones Ergonómicas

Cuadro # 8
Condiciones Ergonómicas

Facilidad que ofrece el diseño del puesto de trabajo para la toma de información (DI). X	3.31
Facilidad que ofrece el diseño del puesto de trabajo para ejecutar el control (DC). X	3.63
Distribución de equipos, muebles y espacios (CT).	3.93
Regímenes de trabajo y descanso (RTD). X	3.20
ER=	3.52

Fuente: Elaboración Propia año 2015

Se pudo apreciar que los funcionarios se encuentran insatisfechos con relación a las condiciones ergonómicas de la entidad financiera cuyo valor fue de 3.52, resultado que fue afectado por los indicadores (DI), (DC) y (RTD) los cuales son inferiores al margen buscado de 3.75.

En este caso se debe a la falta de espacios y mobiliarios cómodos para el desarrollo de sus funciones y el no contar con un espacio de descanso y confraternización.

3.6.1.5 Condiciones de Bienestar

Cuadro # 9
Condiciones de Bienestar

Servicios médicos (SM).	X	2.54
Instalaciones sanitarias (IS).		4.84
Suministro de agua potable (SAP).		4.84
Custodio de bienes (CB).		4.84
Lugar de descanso (LD).	X	3.20
BI=		4.05

Fuente: Elaboración Propia año 2015

Con respecto a las condiciones de bienestar el resultado obtenido es mayor al esperado, sin embargo se debe considerar que los indicadores (SM) y (LD) se encuentran por debajo del margen esperado de 3,75 los cuales se relaciona a los servicios médicos no prestados dentro de algunas instituciones bancarias y la falta de un lugar de descanso

De esta manera podemos obtener el índice final motivo por el cual se utilizará la siguiente fórmula:

Para los trabajadores de oficina:

$$PSCT = Er * Bi * [(Hi + Es + Se) / 3]$$

De donde:

$$PSCT = 3.52 * 4.05 [(3.58 + 3.78 + 3.76) / 3] = 53$$

Estos índices constituyen un paso intermedio en la obtención del indicador final, el cual se obtiene mediante la siguiente expresión:

$$ISCT = (PSCT / PSCT_{\text{máx}}) * 100, \text{ donde:}$$

$$ISCT = (53 / 125) * 100 = \mathbf{42.4\%}$$

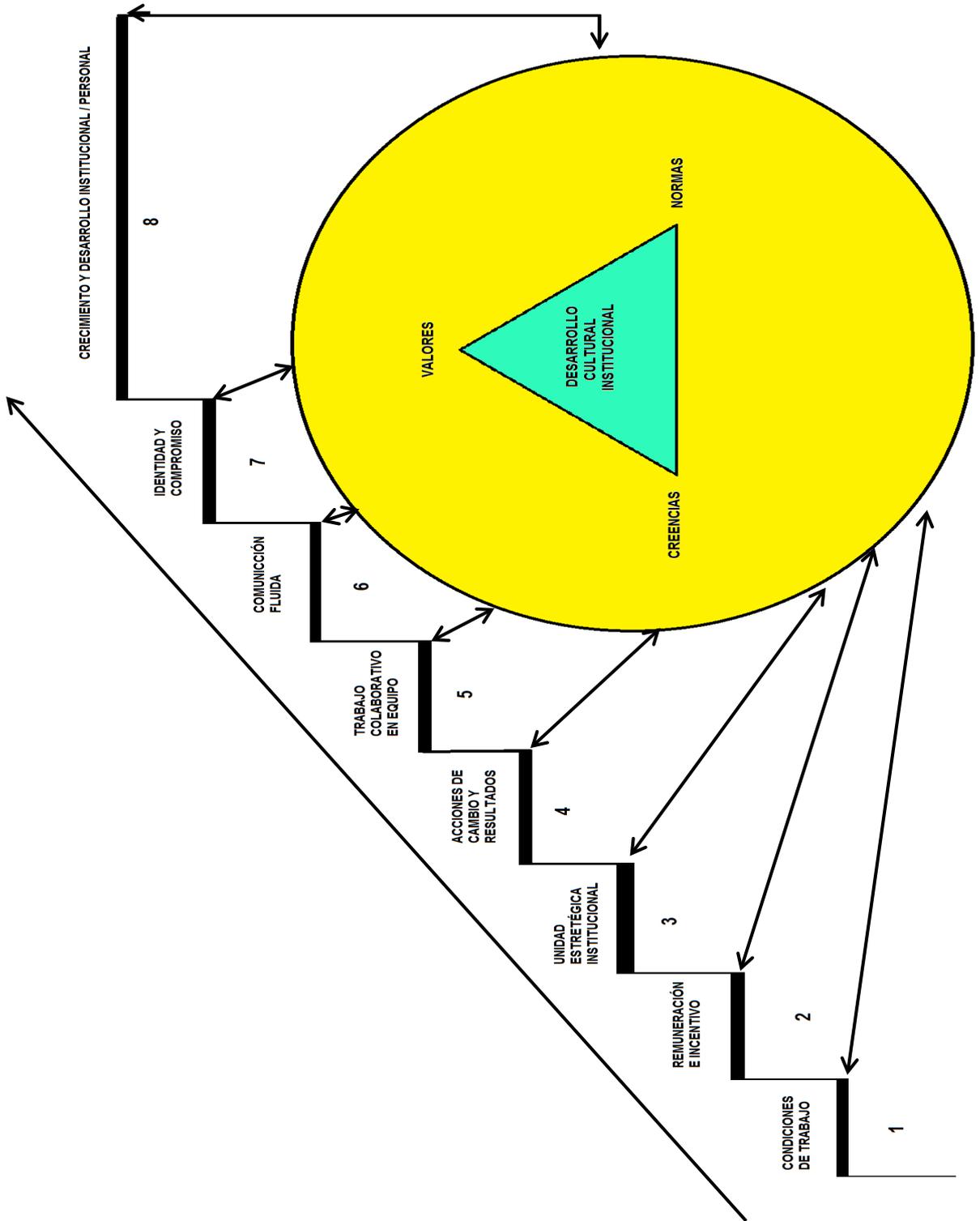
Suponiendo que en todos los indicadores se obtuviese un margen de 3,75 (valor mínimo de satisfacción, que representa el 75% del valor máximo 5) el ISCT sería igual a 42,19%, valor que nos marca el punto medio para determinar el grado de satisfacción de los funcionarios, es decir que aquellos valores que se encuentren por debajo de este resultado están insatisfechos y aquellos que son igual o mayor a este valor están satisfechos.

De donde podemos afirmar que las condiciones de trabajo en las entidades bancarias son aceptables ya que el margen obtenido es superior es decir **42.4%**. Las deficiencias en este sentido pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral. De ahí la importancia de medir la percepción de los empleados con respecto a sus condiciones laborales. El índice de satisfacción laboral permite determinar cuáles son los principales elementos deficientes sobre los que se debe actuar para lograr mejoras en el clima laboral. En las entidades bancarias se apreció un bajo nivel en algunas condiciones de trabajo provocado mayormente por deficiencias en las condiciones **higiénicas y ergonómicas**.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Modelo de clima laboral y organizacional en las instituciones bancarias



Modelo basado en el desarrollo cultural de las instituciones bancarias que se relacionan sistemáticamente entre cultura y ocho dimensiones del clima laboral para lograr acrecentar el clima organizacional, partiendo desde el punto de vista de la gerencia se deberá delegar a los distintos jefes de unidad el cumplimiento de objetivos y tareas en función a los valores, creencias y normas con el fin de fomentar el compromiso e identidad de sus funcionarios con la empresa.

Los directivos deben coordinar continuamente con las distintas áreas sobre el cumplimiento de dichas dimensiones las cuales deberán ser consideradas con el mismo nivel de importancia, puesto que se complementan, igualmente los trabajadores tienen la obligación de informar a sus superiores el incumplimiento de las mismas, logrando así una retroalimentación a la alta gerencia e incrementando la productividad del recurso humano.

Tabla # 4 APLICACIÓN DEL MODELO

N°	Actividades Estratégicas	Acciones específicas	Responsable	Plazo
1	Condiciones de trabajo: Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la unidad que proporcionen confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el trabajo.	1-Mejorar la climatización de las unidades.	Dpto. De Mejoramiento y Mantenimiento De la Infraestructura	Corto
2- Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afecten el trabajo.		Subgca. De servicios generales	Mediano	
3- Analizar la distribución de los espacios, ubicación (situación)de las personas, y mobiliario si es la más apropiada para la realización de su trabajo		Gerencia de RRHH	Corto	
2	Remuneración e incentivos: Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.	1- Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos.	Dpto. De desarrollo de recursos humanos	Mediano
2-Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestrales y anuales para estimular el desempeño laboral de los funcionarios.		Dpto. De Compensaciones Y registro	Permanente	
3	Unidad estratégica institucional: Realizar un trabajo	1-Desarrollar e incentivar la excelencia en el	Gerencia de RRHH y Subgerencias.	Corto

	encaminado al mejoramiento de la organización laboral.	servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.		
		2-Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.	Dpto. De Admisiones y Evaluación	Mediano
		3- Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.	Dpto. De Desarrollo de Recursos Humanos	Permanente
4	Acciones de cambio y resultados: Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.	1-Curso online de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes)	Dpto. De Desarrollo de Recursos Humanos	Mediano

		2- Aplicar lo aprendido en el curso, para generar soluciones más generales a las problemáticas que existan en el servicio a través de técnicas participativas.	Dpto. De Admisiones y Evaluación	Mediano
		3- Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio.	Gerencia de RRHH	Corto
5	Trabajo colaborativo en equipo: Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.	1- Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.	Gerencia de RRHH	Corto
6	Comunicación fluida: Mejorar el proceso de toma de decisiones.	1- Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área.	Subgerencias	Permanente
		2- Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Gerencias y Subgerencias	Permanente
7	Identidad y compromiso: Mejorar el grado de identificación del	1-Lograr que los trabajadores se sientan conformes emocionalmente	Dpto. De Desarrollo de Recursos Humanos	Permanente

	personal con la entidad financiera, sus metas y mantener su relación con ella.	con la entidad financiera como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.		
		2- Reconocer el tiempo y esfuerzo que los trabajadores tienen por su permanencia en la empresa mediante constantes reconocimientos verbales, escritos y monetarios.	Dpto. De Compensaciones Y registro	Permanente
8	Crecimiento y desarrollo institucional /personal: Mejorar los métodos y estilos de dirección	1-Coordinar con instituciones y universidades para la capacitación al personal en temas relacionados con la regularización de la banca en Bolivia.	Dpto. De Admisiones y Evaluación	Mediano
		2-Actualizar al personal sobre las Leyes de Servicios Financieros y Nuevas Políticas Financieras en Bolivia.	Dpto. De Desarrollo de Recursos Humanos	Corto
		3- Continuar realizando capacitaciones y Post grados a la totalidad de los trabajadores con vista a una mejor profesionalidad en el servicio otorgado.	Dpto. De Admisiones y Evaluación	Corto

Fuente: Elaboración Propia año 2015

En conclusión la propuesta de dicho trabajo de investigación es la evaluación constante de las variables que interfieren en el clima laboral para que estas puedan ser subsanadas antes que exista inconformidad por parte del personal, por medidas que pueden imponer internamente las entidades bancarias antes de que esto influya en la productividad de los funcionarios.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ Los valores, creencias y normas de los bancos permiten un satisfactorio desarrollo cultural institucional.
- ✓ El modelo propuesto permite medir el desarrollo cultural institucional de las entidades bancarias por ocho dimensiones, las cuales aplicadas correctamente permitirán conseguir un buen clima organizacional.
- ✓ El desarrollo institucional de un banco se debe principalmente al factor humano con el que cuentan.
- ✓ Es importante fomentar en los trabajadores el compromiso e identificación con la institución mediante un continuo desarrollo de la cultura institucional la cual debe no solo tomar en cuenta los beneficios institucionales, sino también el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores.
- ✓ Se ve que el reconocimiento por parte de los superiores a los funcionarios los motiva, generando en ellos un mejor clima laboral dentro de las instituciones.
- ✓ Una bonificación es importante para los funcionarios ya que se sienten reconocidos, pero muchas veces no es suficiente, ya que un reconocimiento verbal “gracias” en el momento pesa mucho para incentivar a los funcionarios.
- ✓ Se concluye que las capacitaciones vía online son más cómodas para los funcionarios.

- ✓ Los reconocimientos deben ser inmediatos a la acción del funcionario lo cual según el análisis no sucede y debe ser tomado muy en cuenta por las entidades.

- ✓ En general las instituciones bancarias cuentan con un clima laboral relativamente bueno, debido que al aplicar el modelo de satisfacción en condiciones de trabajo nos dio un resultado de 42,40% el cual es superior al porcentaje deseado, sin embargo los indicadores de higiene y ergonómicos se encuentran por debajo del margen esperado generando insatisfacción a los funcionarios.

- ✓ Se pudo determinar que descuidar una variable conlleva a un mal clima laboral produciendo baja productividad en los funcionarios dentro de las entidades bancarias, aceptando la hipótesis planteada.

5.2 Recomendaciones

- Es conveniente que las entidades bancarias realicen un correcto plan de compensación y reconocimiento a sus funcionarios el cual permita la satisfacción y compromiso hacia la entidad.
- Es aconsejable aplicar el modelo propuesto tomando en cuenta las ocho dimensiones, las cuales serán aplicadas con diferentes actividades y acciones que las propuestas en la presente investigación. Esto dependerá de la necesidad de mejorar que tenga la entidad bancaria que la aplique.
- Los bancos deben desarrollar actividades en las cuales logren que sus trabajadores se sientan parte de la entidad, no sólo realizar capacitaciones con el fin institucional, sino actividades de confraternización y talleres para desestresar al personal, logrando con ello una mejor relación trabajador – empleador.
- Es importante que una institución bancaria cuente con un modelo de clima laboral y organizacional basado en su cultura institucional y de desarrollo.
- La comunicación fluida entre la alta gerencia y los trabajadores de base mejoraría considerablemente la manera de resolver conflictos en un menor tiempo y con mejores resultados, asimismo permitirá una mejor retroalimentación.
- Los bancos deben considerar la importancia del trabajo en equipo, más que el logro individual de los trabajadores, puesto que se podría obtener mejores resultados a nivel institucional, ya que al no ser el mérito solo de uno los funcionarios tardarían menos en el desarrollo de sus actividades.

- Las entidades bancarias deben tomar muy en cuenta la satisfacción de su personal no sólo a nivel de reconocimientos o capacitaciones, sino también en la mejora de los ambientes, el sistema de ambientación y muebles que les proporcionan para el desarrollo de sus actividades, ya que las condiciones de trabajo son importantes para un buen clima laboral.

- Conocer las habilidades y capacidades de los funcionarios para poder ubicarlos en puestos adecuados para que estos puedan desarrollar mejor sus funciones y de esta manera sentir satisfacción por su trabajo.

- Capacitaciones acorde a las necesidades de los funcionarios.

BIBLIOGRAFÍA

Gilberto Giraldo Buitrago. Clima Organizacional. Departamento Administrativo

De la Función Pública. www.dafp.gov.co; abril de 2001.

National Association for Mental Health is 1, 2, 3, New York 10, Columbus Circle..

Barlett, A. C. y Kayser, T. A. (1980): Cambio de la conducta organizacional. México. Trillas. Booth, R. et al. (1976): Assessing the psychological characteristics of occupational training environments. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 85-92.

Bruneberg (1981): *Understanding Job Satisfaction*. Londres: The Macmillan Press.

Campbell, J. P. y Beaty, E. E. (1971): Organizational climate: Its measurement and relationship to work group performance. *Comunicación en la A.P.A.*, Washington, D. C., Septiembre.

Campbell, J. P.; Dunnette, M. D.; Lawler, E. E., y Weick, K. E. Jr. (1970): *Managerial behavior, performance, and electivness*. Nueva York: McGraw-Hill.

Cawsey, T. (1973): The interaction of motivation and environment in the prediction of performance potential and satisfaction in life insurance industry in Canada. *Comunicación en 16ª Annual Midwest Academy of Management Meeting*. Chicago. 111.

Dowling, W. F. y Sayless, L. R. (1979): *Mando y motivación efectiva del personal*. Barcelona: Hispano-Europea de Ediciones.

Dunnette, M.D. (Ed.) (1976): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Ekval, G. (1985): *Organizational climate. A review of theory and research*. The Swedish Council for Management and Work Life Issues FARADET, Stocolmo.

Forehand, G. A. y Gilmer, H. v. B. (1964): Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.

Friedlander, R. y Margulies, N. (1969): Multiple impacts of organizational climate and individual value systems up on job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.

Genesca, E. (1977): *Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad.* Barcelona: Hispano-Europea de Ediciones.

George, J. R. Y Bishop, L. K. (1971): Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 16, 467-475i

Guion, R. M. (1973): A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.

Halpin, A. W. y Corfot, D. (1963): *The organizational climate of schools.* Chicago: University Press.

Herzberg, F.; Mausner, B., y Snyderman, B. (1959): *The motivation to Work.* Nueva York: Wiley and Son.

Holland, J. (1973): *Making Vocational Choices. A theory of Careers.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall..

James, L. R. y Jones, A. P. (1974): An organizational model. Components and measurement. *Comunicación en el Symposium "Men in social systems: Results of a three-year multiorganizational study"*. Nueva Orleans: American Psychological Associations.

Kahn, R. L.; Wolf, D.; Quinn, R.; Snoek, K., y Rosenthal, R. (1964): *Organizational stress. Studies in role conflict and ambiguity.* Nueva York: Wiley and Son.

Likert, R. (1967): *The human organization*. Nueva York: McGraw-Hill. Versión española: *El factor humano en la empresa*. Bilbao. Edic. Deusto, 1968.

Litwin, G. y Stringer, R. (1966): *The influence of organizational climate on human motivation*. Comunicación para Foundation for Research on Human Behavior, Michigan: Ann Arbor.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968): *Motivation and organizational Climate*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Meyer, H. H. (1968): *Achievement motivation and industrial climates*. En la obra de R. Tagipri y G. H. Litwin (Eds.): *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston, Mass.: Harvard Business School, Division of Research.

Pritchard, R. D. y Karasick, B. (1973): *The effects or organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. *Organizational and Human Performance*, 9, 110-119.

Redondo Usanos, 1. (1982): *Análisis y Validación de la Teoría de la Satisfacción en el trabajo de Herzberg*. Memoria de licenciatura. Madrid, Fac. de Psicología, Univ. Complutense.

Schneider, B. (1972): *Organizational climate. Individual preferences and organizational realities*. *Journal of Applied Psychology*, 56, 211-217.

Schneider, B. y Snyder, R. A. (1975): *Some relationships between job satisfaction and organizational climate*. *Journal of Applied Psychology*, 30, 318-328.

Taguiri, R. y Litwin, G. (Eds.) (1968): *Organizational Climates. Exploration of a concept*. Boston, Mass.: Harvard Business School, Devision of Research.

Álvarez, L. *Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual*. GETEDI. ISTH Cuba, 1993

WEB GRAFIA

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm - 66k.

<http://www.dgsprosc.com/#!medicin-del-clima-laboral-/c1agg>

<http://ce.entel.cl/marketing/posts/herramientas-medir-clima-laboral-negocio>

<http://www.gestiopolis.com/como-medir-satisfaccion-personal-condiciones-trabajo/>

http://www.ehowenespanol.com/sistema-recompensas-empleados-promueve-desempeno-organizacional-info_187366

ANEXO I



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR

METODOLOGIA PARA PODER MEDIR EL CLIMA LABORAL EN LAS ENTIDADES BANCARIAS DE LA CIUDAD DE SUCRE

El motivo de la presente encuesta es lograr medir el clima laboral del sector Bancario de la ciudad de Sucre. Por favor marque en las preguntas con la mayor sinceridad posible como se especifica en el enunciado.

1. Marque con una X según la opción pida ya sea a o b según a la pregunta.

a) Marque con una X la respuesta correcta.

Sí

No

b) Marque con una X el grado aceptación que tiene la afirmación para usted (1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Indeciso, 4=De acuerdo, 5=Muy de acuerdo)

1	2	3	4	5

Encuesta

1.- La institución cumple con las normativas de protección y salud para el funcionamiento de un inmueble que brinda servicios bancarios

1	2	3	4	5

2.- Su oficina tiene muebles cómodos para la realización de sus funciones diarias

1	2	3	4	5

3.- Su área de trabajo tiene suficiente espacio para poder realizar sus funciones con comodidad

1	2	3	4	5

4.- El ambiente en el que realiza sus funciones es estrecho

1	2	3	4	5

5.-Es muy importante contar con buena iluminación en su área de trabajo?

Sí

No

6.- La iluminación está colocada de forma adecuada que evite la interrupción de su trabajo por deslumbramientos

1	2	3	4	5

7.- ¿Su oficina cuenta con aire acondicionado?

Sí

No

Si la respuesta es NO pase a la pregunta 10

8.- En la semana laboral el aire acondicionado funciona correctamente

1	2	3	4	5

9.- Le proporcionan gel antiséptico para sus manos

1	2	3	4	5

10.- Los colores de su ambiente de trabajo son apropiados para la iluminación

1	2	3	4	5

11.- Durante las pausas de descanso le permiten el uso de música para su relajación

1	2	3	4	5

12.- Está consciente de las posibles enfermedades profesionales detectadas en su trabajo?

Sí

No

13.- La institución informa mediante escritos, charlas sobre los posibles riesgos que puedes contraer en su trabajo como por ejemplo el estrés laboral?

Sí

No

14.- Las charlas que lleva a cabo el departamento de RRHH contribuyen a combatir el estrés

1	2	3	4	5

15.- ¿En su entidad bancaria en los periodos de descanso hay confraternización con sus jefes o superiores?

Sí

No

Si la respuesta es NO pase a la pregunta 19

16.- La confraternización con los jefes y compañeros me permite identificarme mejor con la institución

1	2	3	4	5

17.- Durante las horas trabajo hay personal médico que le puede brindar ayuda si es que usted lo requiere

1	2	3	4	5

18.- La entidad financiera debe capacitar constantemente al personal

1	2	3	4	5

19.- ¿Tiene conocimiento sobre los cursos de capacitación vía online que ya implementó una entidad bancaria de Bolivia denominada e-learning?

Sí

No

20.- Los cursos de capacitación vía online son una ayuda para que el funcionario se mantenga actualizado con la normativa en la que se pueden ver afectados los bancos

1	2	3	4	5

21.- ¿Cree usted que el reconocimiento que recibe por parte de sus superiores es acorde a sus actitudes y contribución con la entidad?

Sí

No

22.- ¿Su jefe o superior monitorea su progreso y de vez en cuando lo felicita?

Sí

No

23.- Su desempeño profesional dentro de la entidad bancaria es bueno

1	2	3	4	5

24.- ¿Su jefe o compañeros hablan sobre el progreso que demuestra en su área de trabajo dentro del banco?

Sí

No

25.- ¿Considera usted que sus jefes o compañeros son un estímulo para su superación profesional?

Sí

No

26.- ¿Los reconocimientos verbales deben ser constantes por los logros obtenidos durante la semana?

Sí

No

27.- ¿Los reconocimientos o estímulos deben darse al menos cada tres meses?

Sí

No

2. Rellene el círculo con la opción que más le identifique.

28.- En su trabajo hace las cosas.....

Porque las tienes que hacer.

Porque le gusta lo que hace y disfruta de ello.

Porque no le queda de otra, pero le anima pensar en el dinero que vas a ganar haciéndolo.

.

29.- Tiene claras las cosas que requieren de su esfuerzo.....

Son las que realmente valen la pena y después llegas a valorar.

Son las que te cansan y debes evitar.

Hay que hacerlas, pero invirtiendo el menor gasto personal posible.

30.- Que hace cuando las cosas le han salido bien.....

Me alegro.

No despierta ninguna emoción en mí, pues así debería ser siempre.

Me siento satisfecho y me premio con algún pequeño capricho por el esfuerzo.

31.-Que piensa con lo que respecta a sus éxitos y fracasos.....

Creo que dependen de mí.

Creo que dependen de mí, pero dudo de si la situación se repetirá o no en un futuro.

Son completamente aleatorios. Yo no tengo nada que ver con ellos.

Marca con una X según sea la opción a o b como la orden específica al principio de la encuesta.

32.- Siento que mi trabajo satisface mis necesidades autorrealización

1	2	3	4	5

33.- El ser elogiado por mis superiores y compañeros me genera satisfacción

1	2	3	4	5

34.- Es importante poder tomar decisiones con respecto a las actividades de que realizo a diario

1	2	3	4	5

35.- Usted recibe bonificaciones dentro de la entidad que trabaja?

Sí

No

Si la respuesta es No fin de la encuesta

36.- ¿Las bonificaciones a los funcionarios los mantienen motivados?

Sí

No

37.- Las bonificaciones que la institución me otorga están acorde al trabajo realizado

1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración.....

ANEXO II

La institución cumple con las normativas de protección y salud para el funcionamiento de un buen inmueble que brinda servicios bancarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	2	1.2	1.2	1.2
En desacuerdo	2	1.2	1.2	2.4
Indeciso	1	.6	.6	3.0
De acuerdo	11	6.6	6.6	9.6
Muy de acuerdo	150	90.4	90.4	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Su oficina tiene muebles cómodos para la realización de sus funciones diarias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Indeciso	27	16.3	16.3	16.3
De acuerdo	94	56.6	56.6	72.9
Muy de acuerdo	45	27.1	27.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Su área de trabajo tiene suficiente espacio para que poder realizar sus funciones con comodidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	10	6.0	6.0	6.0
En desacuerdo	40	24.1	24.1	30.1
Indeciso	26	15.7	15.7	45.8
De acuerdo	68	41.0	41.0	86.7
Muy de acuerdo	22	13.3	13.3	100.0
Total	166	100.0	100.0	

El ambiente en el que realiza sus funciones es estrecho

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	4	2.4	2.4	2.4
En desacuerdo	5	3.0	3.0	5.4
Indeciso	54	32.5	32.5	38.0
De acuerdo	89	53.6	53.6	91.6
Muy de acuerdo	14	8.4	8.4	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Es importante contar con buena iluminación en su área de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	149	89.8	89.8	89.8
no	17	10.2	10.2	100.0
Total	166	100.0	100.0	

La iluminación está colocada de forma adecuada que evite la interrupción de su trabajo por deslumbramientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	8	4.8	4.8	4.8
En desacuerdo	20	12.0	12.0	16.9
Indeciso	17	10.2	10.2	27.1
De acuerdo	89	53.6	53.6	80.7
Muy de acuerdo	32	19.3	19.3	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Su oficina cuenta con aire acondicionado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	91	54.8	54.8	54.8
no	75	45.2	45.2	100.0
Total	166	100.0	100.0	

En la semana laboral el aire acondicionado funciona correctamente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NR	75	45.2	45.2	45.2
Muy en desacuerdo	6	3.6	3.6	48.8
En desacuerdo	9	5.4	5.4	54.2
Indeciso	10	6.0	6.0	60.2
De acuerdo	46	27.7	27.7	88.0
Muy de acuerdo	20	12.0	12.0	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Le proporcionan gel antiséptico para sus manos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	2	1.2	1.2	1.2
En desacuerdo	13	7.8	7.8	9.0
Indeciso	1	.6	.6	9.6
De acuerdo	101	60.8	60.8	70.5
Muy de acuerdo	49	29.5	29.5	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Los colores de su ambiente de trabajo son apropiados para la iluminación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	6	3.6	3.6	3.6
En desacuerdo	27	16.3	16.3	19.9
Indeciso	14	8.4	8.4	28.3
De acuerdo	93	56.0	56.0	84.3
Muy de acuerdo	26	15.7	15.7	100.0
Total	166	100.0	100.0	

En su momento de descanso le permiten el uso de música para su relajación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	5	3.0	3.0	3.0
En desacuerdo	16	9.6	9.6	12.7
Indeciso	13	7.8	7.8	20.5
De acuerdo	113	68.1	68.1	88.6
Muy de acuerdo	19	11.4	11.4	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Es consciente de las posibles enfermedades profesionales detectadas en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	141	84.9	84.9	84.9
no	25	15.1	15.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Le informan por escrito, charlas los posibles riesgos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	134	80.7	80.7	80.7
no	32	19.3	19.3	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Las charlas que lleva a cabo el departamento de RRHH contribuyen a combatir el estrés

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	4	2.4	2.4	2.4
En desacuerdo	8	4.8	4.8	7.2
Indeciso	28	16.9	16.9	24.1
De acuerdo	80	48.2	48.2	72.3
Muy de acuerdo	46	27.7	27.7	100.0
Total	166	100.0	100.0	

En su entidad bancaria en los periodos de descanso hay confraternización con sus jefes o superiores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	10	6.0	6.0	6.0
En desacuerdo	39	23.5	23.5	29.5
Indeciso	38	22.9	22.9	52.4
De acuerdo	65	39.2	39.2	91.6
Muy de acuerdo	14	8.4	8.4	100.0
Total	166	100.0	100.0	

**La confraternización con los jefes y compañeros me permite
identificarme mejor con la institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	5	3.0	3.0	3.0
En desacuerdo	9	5.4	5.4	8.4
Indeciso	15	9.0	9.0	17.5
De acuerdo	33	19.9	19.9	37.3
Muy de acuerdo	16	9.6	9.6	47.0
NR	88	53.0	53.0	100.0
Total	166	100.0	100.0	

**Su fuente laboral cuenta con personal médico que pueda atenderlo si
lo requiere**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	12	7.2	7.2	7.2
En desacuerdo	80	48.2	48.2	55.4
Indeciso	54	32.5	32.5	88.0
De acuerdo	12	7.2	7.2	95.2
Muy de acuerdo	8	4.8	4.8	100.0
Total	166	100.0	100.0	

La entidad financiera debe capacitar constantemente al personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	5	3.0	3.0	3.0
En desacuerdo	7	4.2	4.2	7.2
Indeciso	41	24.7	24.7	31.9
De acuerdo	93	56.0	56.0	88.0
Muy de acuerdo	20	12.0	12.0	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Tiene conocimiento sobre los cursos de capacitación vía online que ya implemento en una entidad bancaria de Bolivia denominada e-learning?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	56	33.7	33.7	33.7
no	110	66.3	66.3	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Los cursos de capacitación vía online son una ayuda para que el funcionario se mantenga actualizado a las normativas en la que se pueden ver afectados los bancos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	4	2.4	2.4	2.4
En desacuerdo	13	7.8	7.8	10.2
Indeciso	34	20.5	20.5	30.7
De acuerdo	72	43.4	43.4	74.1
Muy de acuerdo	43	25.9	25.9	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Cree usted que el reconocimiento que recibe por parte de sus superiores es acorde a sus actitudes y contribución con la entidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	120	72.3	72.3	72.3
no	46	27.7	27.7	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Su jefe o superior monitorea su progreso y de vez en cuando lo felicita?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	134	80.7	80.7	80.7
no	32	19.3	19.3	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Su desempeño profesional dentro de la entidad bancaria es bueno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	5	3.0	3.0	3.0
En desacuerdo	10	6.0	6.0	9.0
Indeciso	17	10.2	10.2	19.3
De acuerdo	88	53.0	53.0	72.3
Muy de acuerdo	46	27.7	27.7	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Su jefe o compañeros hablan sobre el progreso que demuestra en su área trabajo dentro del banco?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	106	63.9	63.9	63.9
no	60	36.1	36.1	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Considera usted que sus jefes o compañeros son un estímulo para su superación profesional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	123	74.1	74.1	74.1
no	43	25.9	25.9	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Los reconocimientos verbales deben ser constantes por los logros obtenidos durante la semana?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	61	36.7	36.7	36.7
no	105	63.3	63.3	100.0
Total	166	100.0	100.0	

¿Los reconocimientos o estímulos deben darse al menos cada tres meses?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	115	69.3	69.3	69.3
no	51	30.7	30.7	100.0
Total	166	100.0	100.0	

En su trabajo hace las cosas.....

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos por qué las tienes que hacer	63	38.0	38.0	38.0
porque le gusta lo que hace y disfruta de ello	94	56.6	56.6	94.6
por qué no le queda de otra, pero pienso en el dinero	9	5.4	5.4	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Tiene clara las cosas que requieren de su esfuerzo.....

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos son las cosas que realmente valen la pena	129	77.7	77.7	77.7
son las que te cansan y debes evitar	8	4.8	4.8	82.5
hay que hacerlas, invirtiendo el menor gasto personal	29	17.5	17.5	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Que hace cuando las cosas le han salido bien

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos me alegro	113	68.1	68.1	68.1
no despierta ninguna emoción en mí, pues así debería ser siempre	6	3.6	3.6	71.7
me siento satisfecho y me premio con algún pequeño capricho	47	28.3	28.3	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Que piensa con lo que respecta a sus éxitos y fracasos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos creo que dependen de mí	138	83.1	83.1	83.1
creo que dependen de mí, pero dudo que la situación se repita	18	10.8	10.8	94.0
son completamente aleatorios, yo no tengo nada que ver con ello	10	6.0	6.0	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Siento que mi trabajo satisface mis necesidades autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Indeciso	38	22.9	22.9	22.9
De acuerdo	115	69.3	69.3	92.2
Muy de acuerdo	13	7.8	7.8	100.0
Total	166	100.0	100.0	

El ser elogiado por mis superiores y compañeros me genera satisfacción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Indeciso	21	12.7	12.7	12.7
De acuerdo	84	50.6	50.6	63.3
Muy de acuerdo	61	36.7	36.7	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Es importante poder tomar decisiones con respecto a las actividades de que realizo a diario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Indeciso	36	21.7	21.7	21.7
De acuerdo	83	50.0	50.0	71.7
Muy de acuerdo	47	28.3	28.3	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Usted recibe bonificaciones dentro la entidad que trabaja

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	166	100.0	100.0	100.0

¿Las bonificaciones a los funcionarios los mantienen motivados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	103	62.0	62.0	62.0
no	63	38.0	38.0	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Las bonificaciones que la institución me otorga están acorde al trabajo realizado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	4	2.4	2.4	2.4
En desacuerdo	8	4.8	4.8	7.2
Indeciso	32	19.3	19.3	26.5
De acuerdo	47	28.3	28.3	54.8
Muy de acuerdo	75	45.2	45.2	100.0
Total	166	100.0	100.0	

ANEXOS III

TABLA BNB S.A.

N°	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	BNB S.A.	CALLE ESPAÑA N° 90, ZONA CENTRAL	ENRIQUE URQUIDI PRUDENCIO - GERENTE DE SUCURSAL
M	AGENCIA	LUGAR	RESPONSABLE
1	SUPERMERCADO SAS, ZONA CENTRAL	CALLE J.J. PÉREZ N° 331,	ARIANE NOGALES DE POPPE - SUBGERENTE DE AGENCIA
2	AGENCIA MYPE MERCADO CAMPESINO	CALLE RAÚL OTERO N° 97, ESQ. JAIMES FREYRE, ZONA MERCADO CAMPESINZ	ADRIAN ARATA FOREST - SUBGERENTE DE AGENCIA
3	AGENCIA BARRIO PETROLERO	AV. LAS AMÉRICAS N° 433, ENTRE CALLES PANAMÁ Y HONDURAS, BARRIO PETROLERO	ADRIAN ARATA FOREST - SUBGERENTE DE AGENCIA

Fuente: Elaboración Propia año 2015

Podemos apreciar que el Banco BNB S.A. cuenta en la ciudad de Sucre con una sucursal y tres agencias.

TABLA
FORTALEZA S.A.

Nº	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	FORTALEZA S.A.	Calle San Alberto No.108 Zona Central	BORIS VALDA G. GERENTE
M	AGENCIA	LUGAR	RESPONSABLE
1	Mdo. Campesino Sucre	Calle Guillermo Loayza No.586 esq. J. Prudencio Bustillos Zona Mercado Campesino	BORIS VALDA G. GERENTE
2	Jaime Mendoza	Av. Jaime Mendoza No.1620 Zona J.V. Eduardo Avaroa - El Reloj	BORIS VALDA G. GERENTE
3	El Morro	Av. Marcelo Quiroga Santa Cruz No.1052 Zona Alto Mesa Verde	BORIS VALDA G. GERENTE

Fuente: Elaboración Propia año 2015

El banco fortaleza S.A. a su vez cuenta con una sucursal y tres agencias en la ciudad de Sucre.

TABLA
FASSIL S.A.

N°	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	FASSIL S.A.	Guillermo Loayza N° 508 casi esq. Calle J. Prudencio Bustillos (primer piso)	Miguel Ángel Salas Gonzales Gerente de Sucursal Chuquisaca
	AGENCIA	LUGAR	RESPONSABLE
1	Agencia Mesa Verde	Avenida Marcelo Quiroga Santa Cruz N° 952	Miguel Ángel Salas Gonzales Gerente de Sucursal Chuquisaca
2	Agencia 25 de Mayo	Calle España N° 64, entre Calvo y San Alberto	Miguel Ángel Salas Gonzales Gerente de Sucursal Chuquisaca

Fuente: Elaboración Propia año 2015

Como se aprecia el banco fassil S.A. cuenta con una sucursal y dos agencias en la ciudad de Sucre.

TABLA
BANCOSOL S.A.

Nº	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	SOLIDARIO S.A.	Calle España #18, entre Calles San Alberto y Calvo.	Víctor Eddy Arze Gerente
	AGENCIA	LUGAR	RESPONSABLE
1	Germán Mendoza	Av. Germán Mendoza s/n, esquina Simeón Roncal, Zona del Reloj, Barrio Obrero.	Víctor Eddy Arze Gerente
2	Mercado Campesino	Calle Guillermo Loayza #502, entre Calles J. Prudencio Bustillos y Arturo Borda.	Víctor Eddy Arze Gerente
3	Agencia Charcas	Av. Marcelo Quiroga Santa Cruz s/n, (esquina calle El Mutún), Zona El Morro.	Víctor Eddy Arze Gerente

Fuente: Elaboración Propia año 2015

El banco solidario cuenta en Sucre con una sucursal y tres agencias.

TABLA
PRODEM S.A.

Nº	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	PRODEM S.A.	C. España N° 106 esq. San Alberto	Javier Bascopé Domínguez Gerente Sucursal Chuquisaca
	AGENCIA	LUGAR	RESPONSABLE
1	Oficina Central	Av. Luis Paz s/n	Javier Bascopé Domínguez Gerente Sucursal Chuquisaca
2	Agencia Mercado	Campesino Sucre C. Nataniel Aguirre esq. Prudencio Bustillos N° 199	Javier Bascopé Domínguez Gerente Sucursal Chuquisaca
3	Terminal de Buses Sucre	Av. Ostría Gutierrez No. 41	Javier Bascopé Domínguez Gerente Sucursal Chuquisaca

Fuente: Elaboración Propia año 2015

Como se ve en el cuadro el banco prodem S.A. cuenta con una sucursal y tres agencias.

TABLA
MERCANTIL SANTA CRUZ S.A.

Nº	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	MERCANTIL SANTA CRUZ S.A.	Calle España N° 55 (central)	Manuel Dorado Gerente
	AGENCIA	LUGAR	RESPONSABLE
1	Oficina Central	Avenida Juana Azurduy de Padilla entre calles Adolfo Vilar y Warnes.	Manuel Dorado Gerente
2	Mercado campesino	Calle Pando N° 100, zona del Mercado Campesino	Manuel Dorado Gerente

Fuente: Elaboración Propia año 2015

En banco mercantil santa cruz S.A. cuenta con una sucursal y dos agencias distribuidas en distintos puntos de la ciudad de Sucre.

TABLA
BISA S.A.

Nº	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	BISA S.A.	Calle San Alberto esq. España	Gerente de Oficina Sucre Gastón Solares F.
	AGENCIA	LUGAR	RESPONSABLE
1	Agencia Mercado Campesino	Calle J. Prudencio Bustillos, entre Raul Otero y Ostria Reyes No. 61	Gerente de Oficina Sucre Gastón Solares F.
2	Agencia Autobanco Jaime Mendoza	Agencia Autobanco Jaime Mendoza Av. Jaime Mendoza esquina calle Destacamento 317 s/n, lote N° 1	Gerente de Oficina Sucre Gastón Solares F.

Fuente: Elaboración Propia año 2015

El banco BISA S.A. opera en la ciudad de Sucre con una sucursal y dos agencias una de ellas Autobanco.

TABLA
GANADERO S.A.

Nº	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	GANADERO S.A.	Plaza 25 de mayo Nº 52	Enrique Pino Frerking GERENTE OFICINA SUCRE

Fuente: Elaboración Propia año 2015

Como se parecía en el cuadro en banco ganadero S.A. solo cuenta con una sucursal en la ciudad de Sucre.

TABLA
BANCO DE CREDITO S.A.

Nº	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	BANCO DE CREDITO S.A.	Plaza 25 de Mayo No. 28	Marcelo Trigo Villegas
	AGENCIA	LUGAR	RESPONSABLE
1	Agencia Mercado Campesino	Nataniel Aguirre Nº 857, Zona San Juanillo	

Fuente: Elaboración Propia año 2015

El banco de crédito al ser un banco del Perú que opera en Bolivia cuenta en la ciudad de Sucre con una sucursal y una agencia.

TABLA
BANCO UNION S.A.

N°	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	UNION S.A.	Calle Bolivar N° 355, Zona Central	Gerente Regional Sucre Jaime Roberto Durán Flores
	AGENCIA	LUGAR	RESPONSABLE
1	Agencia Las Américas	Av. Las Américas N° 67, Barrio Petrolero	Gerente Regional Sucre Jaime Roberto Durán Flores
2	Agencia Sucre	Calle Aniceto Arce # 84 / Centro	Gerente Regional Sucre Jaime Roberto Durán Flores
3	Agencia Audiencia	Calle Audiencia N° 74 / Centro	Gerente Regional Sucre Jaime Roberto Durán Flores
4	Ag. Mercado Campesino	Calle Eulogio Ostría Reyes N° 781 zona San Juanillo Mercado Campesino	Gerente Regional Sucre Jaime Roberto Durán Flores

Fuente: Elaboración Propia año 2015

Como se puede apreciar el Banco Unión S.A. es quien más puntos abarca de la ciudad de Sucre con una sucursal y cuatro agencias por cual razón es quien tiene más personal trabajando en su entidad bancaria.

TABLA
LOS ANDES PROCREDIT S.A.

Nº	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	LOS ANDES PROCREDIT S.A.	Calle España N° 7	
	AGENCIA	LUGAR	RESPONSABLE
1	Agencia Mercado Campesino	Calle José Prudencio Bustillos N° 242	

Fuente: Elaboración Propia año 2015

El banco Los Andes Procredit cuenta con una sucursal y una agencia en la ciudad de Sucre.

TABLA
FIE S.A.

Nº	SUCURSAL	LUGAR	RESPONSABLE
1	FIE S.A.	Calle Ostría Reyes No. 774, Zona Mercado Campesino	Marcela Cox Salazar Gerente
	AGENCIA	LUGAR	RESPONSABLE
1	Agencia 25 de Mayo	Plaza 25 de Mayo esquina calle España, Zona Central	Marcela Cox Salazar Gerente
2	Agencia Mesa Verde	Av. Gutierrez No. 434 entre calles JP. Bustillos y Nataniel Aguirre, Zona La Madona	Marcela Cox Salazar Gerente

Fuente: Elaboración Propia año 2015

El banco FIE S.A. cuenta con un sucursal y dos agencias dentro de la ciudad de Sucre.