



**Tecnología Superior en Asistente Administrativa**

**Análisis de causas de la baja productividad en la agencia Panamericana - Banco del  
Pacífico**

Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar por el título de

**Tecnólogo Superior en Asistente Administrativa**

Autor: Kelly Denisse Jaramillo Leoro

Tutor: Dr. Juan Carlos Zambrano

DMQ – Agosto 2022

Quito - Ecuador

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL /LA TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del **Análisis de causas de la baja productividad en la Agencia Panamericana - Banco del Pacífico** presentada por la Srta. KELLY DENISSE JARAMILLO LEORO, para optar por el Título de Tecnóloga Superior en Asistente Administrativa, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes, para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Atentamente,

Dr. Juan Carlos Zambrano

CI. 1708904287

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los componentes teóricos – prácticos desarrollados de la reflexión crítica, conclusiones y recomendaciones de la presente sistematización de la experiencia práctica de investigación son de exclusiva responsabilidad del autor. Autorizo al Instituto Superior Tecnológico “Honorable Consejo Provincial de Pichincha” el uso del presente documento con fines educativos – formativos.

Atentamente,

Kelly Denisse Jaramillo Leoro

CI. 1718727553

## **DEDICATORIA**

En primera instancia a Dios por darme la vida y concederme la oportunidad de cumplir una de mis metas dentro de mi formación académica.

A mi padre Sr. Luis Jaramillo por ser el pilar fundamental en mi vida, con su apoyo, cariño, amor y sacrificio me ha impulsado a seguir adelante a pesar de las adversidades de la vida.

Kelly Jaramillo

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo de sistematización de la experiencia práctica de investigación realizado en el Instituto Superior del “Honorable Consejo Provincial de Pichincha”, es un esfuerzo en que participaron distintas personas con sus opiniones, criterios, reflexiones, experiencias y a quienes deseo agradecer en este apartado.

En primer lugar a mi tutor, mi más sincero agradecimiento por su valiosa dirección y apoyo para seguir este camino del trabajo de titulación y llegar a la conclusión del mismo.

En segundo lugar a mi padre por su inagotable paciencia, confianza, compañía, sabios consejos y absoluto respaldo en todo lo que me he propuesto en la vida.

Y en último lugar pero no menos importante al Ing. Fabián Enríquez por su apoyo incondicional a lo largo de mi formación académica.

Título. Análisis de causas de la baja productividad en la Agencia Panamericana - Banco del Pacifico

Analysis of causes of low productivity at the Pan American Agency – Pacific Bank

Kelly Denisse Jaramillo Leoro

Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha

Correo. kejaramillo@tecnologicopichincha.edu.ec

## **Resumen**

Se presenta un análisis de las causas de la baja productividad en la Agencia Panamericana del Banco del Pacifico. Para esto se realizó un enfoque cualitativo sustentado en un diseño y técnicas de investigación documental, aplicando métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético. La productividad en una institución bancaria es proporcional a la productividad de los empleados. La productividad es un componente esencial para la continuidad, progreso y expansión de una institución financiera. En un banco alcanzar metas y objetivos es de vital importancia. Teniendo presente los resultados, las causas de baja productividad están relacionados con aspectos como: el ambiente laboral, desvinculación masiva, estrés laboral, sobrecarga laboral, incentivos económicos y no económicos; liderazgo y estilos de liderazgo; bienestar laboral, motivación, deficiente gestión de los recursos tecnológicos. Los elementos analizados en este artículo beneficiarán tanto a los empleados de la institución como a los investigadores que traten este tema a futuro.

***Palabras clave: productividad, banca, desvinculación laboral, estrés laboral, ambiente laboral, estilos de liderazgo.***

**Abstract**

An analysis of the causes of low productivity in the Pan American Agency of the Bank of the Pacific is presented. For this, a qualitative approach was carried out based on a design and documentary research techniques, applying inductive, deductive, analytical and synthetic methods. Productivity in a banking institution is proportional to the productivity of the employees. Productivity is an essential component for the continuity, progress and expansion of a financial institution. In a bank, achieving goals and objectives is of vital importance. Bearing in mind the results, the causes of low productivity are related to aspects such as: the work environment, massive dismissal, work stress, work overload, economic and non-economic incentives; leadership and leadership styles; labor welfare, motivation, and poor management of technological resources. The elements analyzed in this article will benefit both the employees of the institution and the researchers who deal with this topic in the future.

***Keywords: productivity, banking, layoff, work stress, work environment, leadership styles.***

## **Introducción**

El área financiera y bancaria de todo país es un punto álgido y estratégico, tanto más en el nivel actual de cohesión de los mercados internacionales y la interdependencia de las diferentes regiones y comunidades económicas. Por ello es importante abordar la temática de la banca y dentro de ésta, cobra importancia la productividad de los colaboradores dentro de una institución dada. Por lo cual es necesario monitorear permanentemente el estado de salud institucional y el clima laboral.

Por un lado, la productividad de los empleados de una organización o empresa, siempre ha sido motivo de preocupación y tema de análisis de los teóricos de talento humano, cuanto más en una institución bancaria en la que es de trascendental importancia alcanzar metas y objetivos.

En la Agencia Panamericana del Banco del Pacífico últimamente se ha generado un cambio en el ambiente laboral, donde los empleados se encuentran desmotivados y con sentimientos de ansiedad y expectativa. Estas actitudes han devenido en una baja en la productividad de los colaboradores. Es por esto, que se ha visto necesario abordar el problema del análisis de causas de la baja productividad en la Agencia Panamericana del Banco del Pacífico.

Dentro de los objetivos planteados en este artículo científico se toman en consideración tres aspectos básicos. Primer punto investigar metadatos a través de buscadores para conocer a profundidad el objeto de estudio. Segundo punto analizar las causas de la baja productividad en la Agencia Panamericana del Banco del Pacífico. Y finalmente, establecer la relación entre los procesos de desvinculación y la productividad de los colaboradores en la Agencia Panamericana del Banco del Pacífico.

Para justificar este artículo científico se sustenta que la productividad en una institución financiera es el resultado de la suma de la productividad de los empleados de dicha organización. Además, es un elemento clave para la subsistencia, desarrollo y crecimiento de la misma. Siendo una arista de trascendental importancia alcanzar metas y objetivos. Los índices de dicha productividad siempre han sido motivo de preocupación y tema de análisis de los teóricos.

Por otro lado, los procesos de desvinculación de empleados también son un punto difícil de tratar. En la actual coyuntura de la pandemia (COVID), la cual se mantiene por más de dos



años, se hace necesario e inevitable evaluar cómo dichos procesos de despido afectan o pueden afectar directa o indirectamente en la productividad de los colaboradores.

Cabe señalar que, en tiempos de crisis económica, se puede suponer que la cantidad de trabajo decrece, sin embargo el volumen de trabajo incrementa por la inestabilidad del empleo. No obstante, para el personal prima el conservar su fuente de ingresos más que mejorar su situación laboral. (Gregory, Milner, & Windebank, 2013). En las actuales circunstancias se ha generado efectos psicosociales en toda la población y aún más específicamente en los afectados por procesos de desvinculación y sus entornos familiares.

### **Metodología**

Para este artículo se empleó un enfoque cualitativo en la revisión bibliográfica y técnicas de investigación documental, aplicando métodos: inductivo, deductivo, analítico y sintético.

Los beneficiarios de este trabajo serán los empleados de la agencia Panamericana del Banco del Pacífico, ya que podrán verse favorecidos al mejorar su ambiente laboral y como consecuencia aumentar los índices de productividad de los trabajadores. Además, es importante resaltar que esta información beneficiará con conocimientos e insumos a los investigadores que indaguen de estos temas a futuro.

### **Resultados**

Generalmente cuando se habla de productividad se relaciona a algún proceso en el cual participan elementos y actividades para lograr un resultado, en el momento que hay mejoras, estas se interpretan en el hecho que, con menos recursos o con los mismos, se pueden alcanzar los mismos o mayores resultados respectivamente. (Fontalvo, De La Hoz, & Morelos, 2018).

La productividad en las organizaciones es un índice muy importante y a la vez apreciado, tanto por sus efectos hacia el interior como en su interdependencia con el medio externo. La productividad va jalonando el avance de la empresa y tiene relación directa con las utilidades obtenidas.

Por otro lado, la productividad necesariamente debe medirse en íntima relación con la productividad individual de cada colaborador.

El clima laboral, es un aspecto de vital importancia en las empresas, que intentan ser competitivas y que están constantemente preocupados por la fuerza laboral que opera en ellas; estas, aspiran obtener continuos avances en el ambiente de la empresa, de manera que genere un aumento en los niveles de productividad, objetivo que se puede lograr con el bienestar y la motivación del recurso humano. ( Pilligua & Arteaga , 2019).

Para que un colaborador trabaje eficientemente necesita desenvolverse en un adecuado ambiente de trabajo. El ambiente laboral puede ser afectado por varias situaciones entre las cuales podemos mencionar: incentivos económicos, ambiente psicosocial, cultura organizacional, etc. Los procesos de desvinculación masivos pueden incidir en el clima laboral repercutiendo negativamente en la percepción psicológica de los colaboradores.

Durante las últimas décadas, se ha dedicados estudios con el fin de conocer los motivos del incremento de estrés laboral en instituciones de diferentes clases. Las causas son: las condiciones en que recibe su puesto de trabajo cada colaborador, los problemas que se presentan al desarrollar tareas dentro de la empresa, sobrecarga laboral, inseguridad en el trabajo, falta de seguimiento y control en las actividades que ejercen los empleados. (Seijas, 2019).

Otro motivo de estrés laboral está relacionado con la carga adicional de trabajo debido a procesos de reducción de personal. Por cuanto al tener en los diferentes departamentos o áreas menos personal de los que se requiere, los colaboradores de dichas áreas se ven forzados a ejecutar tareas definidas para sí mismos, así como otras actividades y carga laboral de aquellos trabajadores que ya no prestan sus servicios a la institución.

La Directiva Europea 2003 de Trabajo de Tiempo establece “las 48 horas de trabajo a la semana como máximo apropiado” (Crosbie & Moore, 2004). Existen autores que han propuesto reducir este “límite a 45 horas” (Turner & Lingard, 2009).

Cabe indicar que, para el Ecuador, la Ley Orgánica de Servicio Público Ecuatoriano y el Código de Trabajo establecen la jornada laboral en 40 horas, como máximo de horas laborables a la semana.

También, el Ministerio del Trabajo (2012) establece en el artículo 47 que: “la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario”.

En el artículo 50 establece que:

Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas semanales. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Es por este motivo que se analizará factores que determinan la baja productividad laboral en los empleados como; la motivación, el liderazgo, los incentivos que se les otorgan a los empleados, cumplimiento de metas, capacitación y la cultura organizacional; siendo ésta una de las bases de un buen funcionamiento no sólo estratégico, sino del capital humano de las organizaciones.

Cabe enfatizar que en la institución se presenta un fenómeno no muy ortodoxo. El cual consiste en la asignación de metas que pertenecen o deberían pertenecer a otras áreas distintas. Por lo cual se genera un elevado estrés laboral y una consecuente y obvia sobrecarga de trabajo en los empleados de un área específica. Por ejemplo, un empleado de cajas se ve obligado a cumplir a parte de sus funciones correspondientes, metas que pertenecen a otros departamentos como: inversiones, crédito, balcón de servicios, etc. Para las cuales no tienen la experiencia suficiente ni el perfil adecuado.

Según Calvo et al. (2018), básicamente, el término eficiencia hace referencia a los medios utilizados y los resultados logrados. Por lo cual, es una competencia enormemente valorada por las empresas, dado que, en el día a día las actividades que se ejecutan tienen como propósito cumplir metas, independientemente de la escases de recursos y circunstancias complicadas.

Adicionalmente se evidencia un inadecuado funcionamiento en el flujo de trabajo de las áreas por cuanto, esta sobrecarga genera un dispendio de los recursos en detrimento de la eficiencia y efectividad que deberían ser la tónica si cada colaborador desarrollara únicamente el trabajo asignado a su cargo.

Parafraseando a Town et al. (2004). La recompensa total, comprende los factores financieros y no financieros, es determinada por la valoración del efecto de un trabajo o a la aplicación del código de conducta laboral.

Otro aspecto que genera cambios en el nivel de rendimiento de los trabajadores es la falta de incentivos económicos en base a esfuerzo y desempeño laboral. En las diferentes empresas existe una gran variedad de esquemas de incentivos, unos económicos y otros no económicos; sin embargo, los más apreciados son obviamente los económicos. Como contraparte la falta de algún mecanismo de incentivo crea un ambiente negativo entre los empleados, disminuyendo consecuentemente la productividad.

Según Alcázar (2020), un concepto común del liderazgo es “El proceso a través del cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar una meta común”. Sustentando así, otra de las causas que pueden influir en la productividad de los trabajadores es, sin duda alguna un liderazgo mal orientado. Líderes o líneas de supervisión que no han tenido una debida formación o capacitación en los aspectos básicos del liderazgo contemporáneo.

La forma en que las líneas de supervisión interactúan con sus subalternos; los métodos y maneras en que buscan conseguir que las personas que están a su cargo cumplan con sus tareas en la institución. Pueden ser positivas o francamente nocivas al momento de lograr que los trabajadores realicen sus tareas; y las efectúen adecuadamente.

Podría hablarse mucho de los que son únicamente jefes y los que son también líderes en una organización, pero para ello se ha considerado más conveniente, bosquejar una imagen del verdadero líder. El líder inspira y logra colaboración, y no solamente ordena a sus trabajadores, debido a que el líder muestra el camino haciendo él primero la tarea y demostrando como se hace para luego solicitar a sus seguidores que lo emulen. Escucha atenta y activamente opiniones de otras personas, sin importar si estas se encuentran más arriba a su mismo nivel o más abajo en la estructura de la organización, porque saben muy bien que todos aprendemos todos los días y todos tenemos algo que compartir con otros. No cae en el error de hablar u opinar antes de escuchar a los demás. Los líderes animan a hacer cosas diferentes no solo se rigen y repiten procesos, porque para permitir o incentivar a otros a realizar o innovar con cosas diferentes, es necesario dominar los temas y los procesos asociados; el temor a cambiar en este caso viene asociado con el temor a lo desconocido. El líder busca soluciones y cómo. Centrándose en esto

y haciendo de ello uno de los objetivos principales, no pierde el tiempo buscando culpables y no únicamente el porqué de lo ocurrido, ya que el por qué sirve para llegar al cómo de la solución.

El verdadero líder abre caminos para que otros lo recorran, encuentra sincera satisfacción en observar que otros siguen sus pasos; lo opuesto es solamente indicar el camino, con una actitud altiva o desenfadada. Ganarse el respeto de manera espontánea es un buen indicador para un líder. Alimentar el espíritu del equipo es un propósito sumamente importante para el líder verdadero, para este, en absoluto, no tiene relevancia alimentar su propio ego.

En síntesis, un inadecuado estilo de liderazgo o peor aún un esquema donde las líneas de supervisión no valoren el esfuerzo, actúen sin un adecuado respeto hacia sus subalternos o peor aún presenten favoritismos hacia sus asignados, llevará a la organización a un empantanamiento, por ende, impedirá alcanzar las metas y la productividad deseada.

Relacionado al tema anteriormente mencionado se debe también enfatizar que la falta de profesionalismo por parte de las líneas de supervisión, va a generar un malestar en las áreas y en sus colaboradores, por cuanto esta falta de profesionalismo resultará en errores, reprocesos y la consecuente.

El constante desarrollo de la tecnología favorece el crecimiento, permanencia y rentabilidad de las instituciones bancarias y, consecuentemente, al cumplimiento de objetivos estratégicos, entre ellos podemos mencionar disminución de costes, eficacia en el desempeño y desarrollo de productos o servicios (Rincón, 1994)

Hoy por hoy las empresas y organizaciones dependen mucho más para su desenvolvimiento de la infraestructura tecnológica, es por ello que se hace necesario una adecuada administración de dichos recursos. Por tanto, la gestión de Medios Tecnológicos se vuelve un agente preponderante en la productividad de los trabajadores y de las diferentes áreas de las organizaciones. Si se presenta una deficiente gestión de los recursos tecnológicos, esto redundará en una caída en los índices de productividad de la institución. Por ende es indispensable que exista una adecuada gestión de los recursos tecnológicos y un mantenimiento periódico tanto preventivo como correctivo.

Maslow propone que el ser humano tiene necesidades fundamentales que requieren ser cubiertas y regulan las situaciones tanto a nivel personal como laboral y que de cierta manera

contribuyen e influyen en la productividad no solo del empleado, sino también de la organización. (Maslow, 1991). Maslow enfatiza e incluye dentro de las necesidades del ser humano las siguientes: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización, todas y cada una de estas necesidades inciden decididamente en el ser humano y en su cotidianidad, a tal punto que el sobresalir y adquirir una mejor posición en el ámbito laboral, es importante en cuanto solventa las necesidades de estimación y autorrealización.

Sin embargo, no es la única motivación, sino que a la par requiere cubrir otras necesidades de la pirámide de Maslow a nivel personal, psicológico, emocional e incluso espiritual. Por ejemplo, la necesidad social de sentirse parte de algo más grande que sí mismo es también importante, pero sobre todo la necesidad de ser reconocido que estaría relacionada con las necesidades de estimación. Por obvias razones no todos los colaboradores podrán llegar a situarse en cargos que correspondan a líneas de supervisión, mandos medios, gerencias, etc.; a pesar de ello todos los colaboradores necesitan sentirse importantes, necesarios, y objetos de estimación por parte de la organización. Es allí donde la institución en este caso financiera tiene uno de sus retos más grandes; ya que, por la misma dinámica de dichas instituciones, estos aspectos suelen estar marginados o al menos relegados en un segundo plano.

Además, los procesos de desvinculación masiva, quiéranlo o no, difunden el mensaje inconsciente de que “nadie es indispensable, todos somos desechables”. Este mensaje va a producir necesariamente una descarga emocional negativa en el ambiente laboral de los que “se quedan” en la institución. Sería extraño que esta sensación no produzca una baja en la productividad de los colaboradores, en el mejor de los casos dura al menos algunos días. Si dichos procesos de desvinculación se vuelven una práctica regular, periódica, o persistente esta disminución de productividad podría volverse crónica.

Otro elemento importante en la percepción de bienestar laboral tiene que ver con los elementos que generan seguridad o sensación de seguridad en los trabajadores y que más aún son de necesidades básicas. Una vez más en la realidad particular de la institución objeto del estudio de caso, las diferentes agencias y en particular la agencia Panamericana se encuentran ubicadas geográficamente en sitios con bajo grado de seguridad. Si adicionalmente a esto los horarios de trabajo y de salida del personal son en horas pico de inseguridad, la institución debería ser llamada a preocuparse por estas circunstancias, brindando al empleado condiciones mínimas que

garanticen su seguridad e integridad personal. Al no darse esto último los trabajadores también generaran estados de estrés adicional a la expectativa en su proceso de salida y retorno a sus hogares. Este estrés cotidiano también incidirá directa y negativamente en la productividad de los empleados. Una de las propuestas que podrían mitigar este problema sería la implementación del transporte institucional.

### **Factores repercuten en la productividad**

Según Schroeder & Meyer (2011), destaca la existencia de tres factores preponderantes en la productividad de las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las actitudes y aptitudes de los individuos.

#### ***El entorno***

Un adecuado ambiente en las organizaciones puede conseguir una mayor vinculación del recurso humano y un mayor esfuerzo; es decir, es mantener a los colaboradores involucrados e identificados con su rol organizacional, para que desarrollen una actitud positiva hacia los cargos que desempeñan y lograr una conexión emocional positiva como exhorta. (Roy, Fountain , & Anitha, 2014).

Respecto al medio ambiente laboral, para que un colaborador trabaje eficientemente necesita desenvolverse en un adecuado ámbito de trabajo. El ambiente laboral puede ser incidido por varios factores y situaciones entre las cuales podemos mencionar: incentivos económicos y no económicos, ambiente psicológico, ambiente social, cultura organizacional y valores gubernamentales de la institución, esquemas y formas de relacionamiento entre mandos medios y subalternos, protocolos y políticas de comunicación entre áreas y departamentos y comunicación horizontal entre pares o entre colaboradores de las mismas o diferentes áreas; niveles de jerarquía y horizontalización de las estructuras de las organización etc. Los procesos de desvinculación masivos pueden incidir en el clima laboral repercutiendo negativamente en la percepción psicológica de los colaboradores y por tanto generando bajas en la productividad general de los empleados.

#### ***Características del trabajo***

La forma en la que se enfoque el abordaje y la realización de las tareas por parte de un colaborador específico y la forma en la se evalúe las tareas realizadas por el trabajador van a incidir también en la productividad. Por ejemplo, si es un trabajo demasiado repetitivo pueden

producirse errores por falta de concentración debido a la característica del trabajo. Por otro lado, si la asignación de tareas no corresponde al perfil del trabajador o sobre por exceso o por defecto también esto puede generar reprocesos en las tareas. Estas situaciones caen dentro de la responsabilidad de las líneas de supervisión, encargadas de asignar las tareas, administrarlas y evaluarlas. Si por parte de dichas líneas de supervisión existe un enfoque o estilo inadecuado de liderazgo esto no hará más que indisponer al colaborador generando también disminución en los niveles de productividad.

En general se puede resumir que no solo el qué hacer sino el cómo hacerlo es importante a la hora de desarrollar y completar una tarea laboral específica.

### ***Satisfacción con el trabajo en sí - Reto del trabajo***

Según Robbins & Coulter (2005), señala que, entre estos elementos, se destacan, tres aspectos, “las características del puesto, la relevancia de la naturaleza del trabajo mismo como objeto fundamental de la satisfacción del trabajador”

Uno de los elementos más preponderantes en generadores de ciclos positivos, crecientes en cuanto a productividad es la percepción real o virtual de un aceptable grado de satisfacción del empleado con el trabajo en sí que realiza. Para ello, es necesario imbuir el ambiente laboral con una esfera de positivismo y satisfacción del trabajo realizado.

El empleado debe sentir que lo que hace tiene una carga de valor que supera a sí mismo, y que brindará un beneficio a la sociedad. Esa sensación de hacer algo trascendente es lo que de seguro generará un entusiasmo en la realización de las tareas.

### **Discusión**

Resulta interesante descubrir que la productividad de una institución en general y de una institución financiera en particular está íntimamente relacionada con la productividad individual de cada uno de los colaboradores de la institución; esto implica que la empresa o institución, si desea que sus índices de productividad se eleven tiene necesariamente que preocuparse porque sus empleados alcancen adecuados niveles de productividad; esta relación es de dos vías pues el colaborador que piense en exigir a su institución en alguna manera también tiene que tomar en cuenta su participación en la productividad.



El ambiente laboral es un factor determinante en la productividad de un colaborador o empleado y cualquier alteración, presión, estrés desmedido generado en este ambiente va a afectar directamente en la productividad de los miembros del equipo o departamento esto implica dos cosas; una que es responsabilidad de las líneas de supervisión y del departamento de recursos humanos el velar y propender por un adecuado y agradable ambiente laboral para así potenciar una adecuada productividad de los trabajadores. Y dos los empleados deberían recibir capacitación para gestionar adecuadamente el cambio y adaptarse a el y de este modo no afectar ostensiblemente su productividad en procesos de transición o innovación en la organización.

Un elemento interesante que se ha podido diferenciar es el efecto positivo de la horizontalización en la estructura de las organizaciones o lo que también ha tendido a llamarse empoderamiento de los colaboradores. Este mecanismo en la práctica es muy beneficioso y positivo en cuanto a la productividad de la institución; sin embargo, cabe mencionar que esta horizontalización no debe desvirtuar el mutuo respeto que se deben colaboradores y recíprocamente.

Cuando la carga de trabajo dentro del equipo está adecuadamente y razonablemente balanceada el equipo es eficaz y eficiente; pero si esta carga es excesiva hacia algunos o todos los miembros del equipo, esto va a generar fatiga en los colaboradores y por lo tanto en el equipo. Esta fatiga influirá negativamente en la productividad por obvias razones.

En toda organización debe existir un balance entre las recompensas financieras y las no financieras ya que ambas son importantes para el bienestar de los trabajadores. Por un lado, los incentivos no económicos que van por el lado social, psicológico, etc., fidelizan al colaborador y lo incentivan para que asuma como propia visión y misión de la organización y por otro lado un adecuado paquete de incentivos económicos hace que los trabajadores sientan y sepan que son valorados por su trabajo y que la empresa no está “aprovechándose” o explotando a sus trabajadores.

Muchas veces se tiene el criterio si un colaborador o un departamento no tiene un buen nivel de productividad o no trabaja eficientemente, esto se debe a la incapacidad de los colaboradores o su falta de empeño sin embargo es interesante descubrir que el estilo o forma de llevar el liderazgo por parte de mandos medios o líneas de supervisión puede hacer que todo el equipo trabaje inadecuadamente.

La comunicación entre jefes y subalternos o entre líneas de supervisión o colaboradores de su equipo es un factor preponderante en el trabajo cotidiano de la institución. Esta comunicación debe ser clara, cordial, franca, desinhibida y respetuosa. Cuando los procesos de comunicación tanto horizontales como verticales se complejizan, lo único que acarrearán es desperdicio de tiempo y recursos y gasto innecesario de energías; trayendo como consecuencia las bajas en la productividad de toda la organización.

Un colaborador que se ve forzado a pasar una gran cantidad de tiempo intentando utilizar adecuadamente su computadora; lidiando con tiempos de espera demasiado largos en la ejecución de los comandos; o debiendo realizar procesos repetitivos o innecesarios; obviamente tendrá índices de productividad inferiores a los que obtendría si las herramientas tecnológicas funcionaran óptimamente.

Maslow y su famosa pirámide, la cual esquematiza las necesidades psicológicas del ser humano es un extraordinario aporte a la comprensión de todos los procesos donde interactúan seres humanos por lo tanto tienen mucho que decir con respecto a los procesos de la organización o de la institución financiera en particular que son llevados a cabo por personas, es entonces razonable enfatizar que todo el trabajo que se realiza en la agencia necesita siempre considerar que los empleados siempre estarán esperando solventar día a día para sí mismos estas necesidades que Maslow menciona, en palabras de un gran líder espiritual podríamos decir que cada colaborador, líneas de supervisión o jefe debe tener presente el pensamiento: “haz con otros lo que quieres que hagan contigo”.

El que en una institución se vuelvan reiterativos los procesos de desvinculación masiva de los colaboradores afecta ostensiblemente en la productividad de la institución por ello es importante que la organización maneje adecuadamente tanto la comunicación, los motivos, y el proceso de desvinculación en sí, hará que los empleados reciban de mejor manera la noticia, procesen adecuadamente el cambio y reaccionen favorablemente dentro de lo posible, posterior a dichos procesos.

Otro elemento que ayuda positivamente a la productividad es sentir que la tarea o el trabajo realizado es retador en sí mismo. El ser humano se siente altamente motivado al realizar tareas que involucran retos pues recordemos según Maslow son la realización y la satisfacción las necesidades que requieren ser solventadas por el individuo como necesidades básicas.

## Conclusiones

La productividad en las instituciones financieras es un elemento de trascendental importancia en cuanto a la vitalidad de la institución se refiere. El índice de productividad total de una institución es directamente proporcional a la suma de los índices de productividad de cada uno de los colaboradores. Añadir que, un adecuado y positivo ambiente laboral favorece grandemente a la productividad de los colaboradores tanto individual como grupalmente. Sustentar que, los procesos de desvinculación masiva periódicos causan un alto estrés, inestabilidad, y desconcierto en toda la masa laboral de la institución.

Las políticas de reducción de personal suelen venir acompañadas de una posterior sobrecarga de trabajo para los colaboradores que continúan dentro de la institución. Siendo así que, el requerimiento de cumplimiento de metas que no corresponden al área del colaborador tiene repercusiones nocivas en el desempeño general e individual de los empleados.

Toda institución necesita incluir incentivos económicos y no económicos en el paquete remunerativo ya que eso es lo que esperan los trabajadores en la actualidad. Un liderazgo propositivo y que sepa motivar a los grupos de trabajo logrará grandes avances en cuanto a productividad se refiere para la institución. El estilo y calidad de liderazgo puede hacer una gran diferencia en el ambiente laboral haciendo del espacio de trabajo un lugar incómodo para trabajar o un lugar en donde los colaboradores se sientan a gusto en el día a día. Añadir que, la pirámide de necesidades de Maslow es una buena guía para cuando la empresa desea generar un ambiente atractivo de trabajo.

## Bibliografía

Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28).

doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>

Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, V(4), 89-122.

doi:[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es).

Calvo, J., Pelegrín, A., & Gil, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, XII(1), 96-118.

doi:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&tlng=es).

Crosbie, T., & Moore, J. (2004). *Work-Life Balance and Working from Home*. Cambridge University Press.

Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2018). LA PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES: INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60. doi:<https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>

Gregory, A., Milner, S., & Windebank, J. (2013). *Work-life balance in times of*. Londres: Londres: International Journal of Sociology and Social Policy.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.

Ministerio del Trabajo. (2012). *Código del Trabajo*. Quito.

Rincón, E. (1994). Las tecnologías de la información como factor de competitividad y liderazgo en el negocio bancario. *Perspectivas del Sistema Financiero*(48), 143-150.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Pearson Educacion.

Roy, A., Fountain, J., & Anitha, S. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, LXIII(8), 308. doi:doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008

Schroeder, R., & Meyer, S. (2011). *Administración de operaciones Conceptos y casos contemporáneos*. McGRAW-HILL.

Seijas, D. (2019). Riesgos psicosociales, estrés laboral y síndrome burnout en trabajadores universitarios de una escuela de bioanálisis. *Revista de Salud Pública*, XXI(1), 102-108. doi:<https://doi.org/10.15446/rsap.v21n1.71907>

Town, R., Wholey, D., Kralewski, J., & Dowd, B. (2004). *Assessing the Influence of Incentives on Physicians and Medical Groups*. Medical Care Research Review .

Turner, M., & Lingard, H. (2009). *Work-lifebalance: an exploratory study of supports and barriers in a construction project*. International Journal of Managing.