



San Marcos

UNIVERSIDAD SAN MARCOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENDEUDAMIENTO DE LOS COLABORADORES,
¿AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

PROYECTO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANGÉLICA VALERIA BEJARANO FERNÁNDEZ

SAN JOSÉ, COSTA RICA

FEBRERO, 2024



#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL



APRENDIZAJE
AUMENTADO

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO.

San José, fecha

Sra. María Andrade González
Coordinadora Carrera de Administración y Posgrados.
Universidad San Marcos

Estimado señor director:

Yo, Luis Roberto Méndez Porras, portador de la cédula de identidad número _____, en mi condición de tutor del trabajo final de graduación titulado La Arquitectura Empresarial como habilitador y soporte de la estrategia y la transformación digital, propuesta por el estudiante nombre, manifiesto lo siguiente:

1. Que el proceso de trabajo final de graduación culmina satisfactoriamente.
2. Que se ha incorporado en el documento final las sugerencias hechas por el Tribunal examinador.
3. Que he cumplido con las labores de tutoría encomendadas por la Universidad en forma y fondo.
4. Que considero que el documento final responde a las exigencias académicas establecidas por la Universidad.

Atentamente,

Luis Roberto Méndez Porras
Tutor

AGRADECIMIENTO.

Mi corazón está lleno de gratitud, en primer lugar, para mi Padre Celestial Jehová que me ha traído hasta acá y es a quien todo se lo debo, quien en su infinita misericordia me ha abrazado con su amor puro y eterno y me ha iluminado para tomar decisiones importantes en mi vida (Salmos 28:7), porque ha sido mi principal pilar para concluir mi carrera universitaria y me ha dado uno de los mejores regalos de mi vida: ha permitido que los ojos de mis padres vean a su hija menor convertida en una profesional, lo cual, estoy segura de era un sueño tan importante para ellos como lo ha sido para mí.

A mis padres Jorge Bejarano C. y Shirley Fernández C.: gracias por dar todo por mí, por todos los sacrificios que han hecho a lo largo de mi vida, por aquellos que conozco y sobre todo por los que tal vez nunca me enteré.

Gracias, mamita, por ser para mí una madre dulce, amorosa y entregada y por ser también un ejemplo de carácter y perseverancia, sobre todo gracias por inculcarme el amor de Dios desde mis primeros pasos. Gracias, papito, por ser mi héroe, por no soltarme cuando más te necesitaba y por ser el principal promotor de que mis sueños se materialicen. Soy muy afortunada de tenerles como mis padres, les amo, les honro y así será hasta mi último suspiro.

A James Ramírez V., con quien Dios me ha regalado la hermosa bendición de compartir desde hace unos años mis más grandes alegrías, muchos lindos logros y celebrar metas cumplidas, pero también quien se ha armado de paciencia, me ha apoyado enormemente, me ha dado ánimo cuando a mí se me ha agotado, quien ha tomado mi mano para llenarme de fuerza cuando he flaqueado y día a día se esmera por hacerme sentir amada.

A Ale, mi sobrino, que está muy pequeño y aunque no sabe que llegó a salvarnos y llenarnos de luz en una etapa algo oscura de nuestra vida.

Por último, gracias al resto de mi familia y amigos que me han dado su amor y apoyo y a mi líder y compañeros de trabajo porque han sido pieza clave en mi formación profesional.

DEDICATORIA

A James Ramírez Valverde, la persona con el corazón más lindo y noble que conozco, quien ha sido un pilar fundamental en esta etapa final de mi carrera universitaria, quien me motiva diariamente a ser un mejor ser humano, quien me mantiene los pies sobre la tierra pero que también me recuerda que soy capaz de lograr todo lo que sueño.

A él, que ha hecho de mí una mejor persona, de mi casa un hogar más hermoso que el que siempre soñé tener, a él, quien cree en mí más que yo misma y que junto a mi hija de cuatro patas, Sansa, me llena de felicidad, amor e infinita paz como nada en el mundo puede hacerlo, porque en ellos he visto reflejada la mano y el amor de Dios en mi vida.

Gracias, James, amor mío, has hecho de este camino algo más sencillo y agradable, tu amor, tus detalles, tu sacrificio y apoyo absoluto han sido fundamentales en esta etapa final de mi carrera y en muchos otros campos de mi vida.

Por todo esto y más, te dedico este proyecto que con tanta entrega, integridad y pasión he realizado, con el cual culmino una etapa muy importante de mi vida: mi licenciatura.

DECLARACIÓN JURADA.

Yo, Angélica Valeria Bejarano Fernández , mayor, soltera, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad San Marcos, domiciliado en San José, Costa Rica, portador de la cédula de identidad número 1-1614-0847, en este acto, debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Proyecto de Graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: “NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DE LOS COLABORADORES, ¿AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA?”, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6683 de 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 de 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º:

Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original.

Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el día _____ del mes de _____ de 2024.

Angélica Bejarano Fernández

Cédula 1-1614-0847

TABLA DE CONTENIDOS.

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
DEDICATORIA.....	4
DECLARACIÓN JURADA.....	5
TABLA DE CONTENIDOS.....	6
TABLA DE CUADROS.....	8
TABLA DE IMÁGENES DE IMÁGENES.....	8
TABLA DE GRÁFICOS.....	8
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	10
PALABRAS CLAVE.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO.....	14
ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU SISTEMATIZACIÓN ..	16
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN.....	17
OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	21
DELIMITACIONES, LIMITACIONES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	23
MARCO SITUACIONAL ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	23
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	25
MARCO TEÓRICO.....	29
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	41
DEFINICIÓN DEL ENFOQUE METODOLÓGICO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. .	41
TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	42

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44
SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	45
INTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS .	46
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS.....	48
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	65
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES.....	67
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	69
INTRODUCCIÓN	69
OBJETIVO GENERAL.....	70
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	70
ACCIONES CONCRETAS CON LAS QUE SE PROPONE RESOLVER EL PROBLEMA	70
CRONOGRAMA	74
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS.....	80

TABLA DE CUADROS.

Tabla 1. Sistema de variables.	40
Tabla 2. Diseño de la investigación.....	45
Tabla 3. Cronograma de la propuesta.....	75

TABLA DE IMÁGENES DE IMÁGENES.

Ilustración 1. Organigrama de la empresa.	25
Ilustración 2. Componentes de la salud financiera.	33
Ilustración 3. Porcentaje de riesgo del nivel de endeudamiento.	34
Ilustración 4. Puesto que desempeñan los entrevistados.	57
Ilustración 5. Entrevista a colaborador 1.	80
Ilustración 6. Entrevista a colaborador 2.	80
Ilustración 7. Entrevista a colaborador 3.	81
Ilustración 8. Entrevista a colaborador 4.	81
Ilustración 9. Entrevista a colaborador 5.	82
Ilustración 10. Encuesta a colaboradores - Parte 1.	82
Ilustración 11. Encuesta a colaboradores - Parte 2.	83
Ilustración 12. Encuesta a colaboradores - Parte 3.	83
Ilustración 13. Encuesta a colaboradores - Parte 4.	84
Ilustración 14. Encuesta a colaboradores - Parte 5.	85
Ilustración 15. Encuesta a colaboradores - Parte 6.	86

TABLA DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Edad de los encuestados.	49
Gráfico 2. Antigüedad laboral de los colaboradores.	50

Gráfico 3. Puesto que ocupan los colaboradores.	51
Gráfico 4. Deudas de los colaboradores.	51
Gráfico 5. Desmotivación por deudas.	52
Gráfico 6. Motivos principales de las deudas.	53
Gráfico 7. Influencia negativa de las deudas en los colaboradores.	54
Gráfico 8. Importancia del involucramiento del patrono en la salud financiera.	55
Gráfico 9. Afectación de los colaboradores por sus deudas en su trabajo.	55
Gráfico 10. Semáforo del nivel de endeudamiento.	56
Gráfico 11. Antigüedad laboral de los entrevistados.	57

RESUMEN

En este proyecto de investigación se llevó a cabo mediante diferentes herramientas de exploración como la entrevista y la encuesta anónima con el fin de descubrir el impacto negativo que puede generar a los colaboradores de una empresa su nivel de endeudamiento y cómo esto, a su vez, impacta el clima laboral de la misma.

Para llevar a cabo esta investigación se seleccionó una empresa dedicada a prestar servicios y productos de índole financieros y, específicamente, el estudio se desarrolla en un área de aproximadamente setenta colaboradores, entre ellos jefes, supervisores operativos y ejecutivos de call center que se dedican a brindar servicio al cliente, vender y retener a los clientes.

Los resultados de este estudio brindan un importante insumo para accionar sobre esta problemática que no solo se limita a afectar nocivamente al colaborador con respecto a su salud física, mental, emocional, sino que, paralelamente afecta el ambiente laboral de la empresa, lo cual, de manera muy precisa fue evidenciado en el desarrollo de este estudio.

Además, al finalizar este proyecto de investigación se brindan una serie de acciones que pretenden mitigar la problemática que esto genera, acciones que no son únicamente reactivas, si no también preventivas, esto con el fin de que el programa propuesto no discrimine a la población que se recién se reincorpore a la empresa ni al personal activo dentro de ella.

ABSTRACT

This research project was carried out using different exploration tools such as interviews and anonymous surveys to discover the negative impact that level of debt can cause on employees from a company and how this, in turn, impacts their work environment.

To develop this research, a company dedicated to providing financial services and products was selected and, specifically, the study is carried out in an area of approximately

seventy employees, including bosses, operational supervisors and call center executives who are dedicated to provide customer service, sell, and retain customers.

The result of this study provides important input to act on this problem that is not only limited to harmfully affecting the collaborator on a physical, mental, and emotional field, but in parallel affects the work environment of the company, which, in a very precise way was evidenced in the development of this study.

Furthermore, at the end of this research project, a series of actions are provided that aim to mitigate the problems that the level of debt of a company employees generates, actions that are not only reactive, but also preventive, so that the proposed program does not discriminate against the population that have just joined the company or active personnel within it.

PALABRAS CLAVE:

- Deudas
- Clima organizacional

INTRODUCCIÓN

Conforme avanza el tiempo, las deudas se convierten en un tema más frecuente en la vida de las personas y es una realidad que no ocurre de manera localizada si no que afecta hoy por hoy al mundo en general, inclusive en los territorios más ricos o poderosos del mundo.

Al ser un aspecto de la vida tan normalizado o que es parte de la vida cotidiana de las personas, también ha resultado ser una problemática que no se limita a solamente presupuestos ajustados, si no que ha influido en la salud tanto física como mental de las personas; es incluso una problemática tan grave que es común ver personas que enfrentan problemas de depresión, estrés e incluso problemas físicos justo como secuela de las enfermedades mencionadas, entre otras.

Un tema común, que se ha convertido en un aspecto vital para mantener a flote las empresas, es el cuidado del clima laboral. Pero, ¿cómo se relaciona el clima laboral con las deudas que tengan los colaboradores? Este trabajo de investigación brindará un panorama claro al respecto, mostrando que hay una inminente afectación en su comportamiento, motivación, relaciones dentro de los equipos e incluso su forma de ejecutar sus labores.

Así mismo, este proyecto de investigación demostrará, mediante las herramientas aplicadas como entrevistas y encuestas anónimas, la relevancia que tiene para los colaboradores de la empresa en la que se desarrolló este estudio el recibir mayor apoyo por parte de su patrono y la importancia que tiene para los líderes el encontrarse mayormente capacitados para gestionar la problemática relacionada con las deudas de los colaboradores, así como para poder orientarlos de manera más objetiva y con mayor conocimiento.

Sin duda, la relevancia de analizar este tema se centra principalmente en entender que las deudas afectan en algunos casos de manera grave la salud mental, salud física, relaciones o trabajo en equipo y hasta las capacidades de los colaboradores de la empresa y, por ende,

en plantear soluciones que mitiguen esta problemática, sobre todo porque se trata de una empresa que se dedica a prestar servicios financieros.

CAPITULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes de la investigación:

Sin duda el nivel de endeudamiento elevado de las personas es una problemática que no solo afecta a un amplio porcentaje de la población nacional, sino que ataca a nivel mundial. Cabe resaltar que en nuestro país la situación cada vez es más crítica.

Según una encuesta realizada por la Enfiho (Encuesta Financiera a Hogares), publicada el 20 de mayo del año en curso, el 49.6% de los hogares de nuestro país poseen algún tipo de deuda, lo cual, resulta ser un número alarmante, pero, además, un dato revelador sobre dicha encuesta que puede ser aún más alarmante es que el 44.6% no corresponden a deudas sobre algún bien inmueble, sino que se basan en deudas por tarjetas de crédito, préstamos personales y otros.

Por otra parte, y como es coherente con situación tan crítica expuesta anteriormente, según dicha encuesta solo un 16% de los hogares tienen como hábito el ahorro, lo cual podría significar un futuro con aún un mayor nivel de endeudamiento.

Existen múltiples razones por las cuales las personas llegan a endeudarse, y aunque pudiera resultar obvio el considerar que la principal o única razón es porque el dinero no le alcanza, no es así. Las razones van desde la cultura, el ambiente, la falta de percepción y previsión real sobre un futuro, la presión que ejerce la sociedad por el consumismo y abarca hasta temas tan importantes sobre el estado salud emocional y psicológica de las personas.

Los negocios hoy por hoy utilizan estrategias que facilitan el endeudamiento de la población, y un claro ejemplo de esto es la posibilidad de comprar a cuotas sin intereses o con estos, lo cual evidentemente incita a las personas a comprar sin necesidad de tener en ese momento el dinero necesario para ejecutar dicha adquisición.

Además, existen entidades financieras que sin importar el nivel de endeudamiento de las personas continúan abriéndoles crédito, a pesar de que sea riesgoso para ellos deciden hacerlo apelando precisamente a la necesidad que tienen las personas de obtener un financiamiento aun sabiendo que su capacidad de pago es crítica o nula.

Asimismo, muchas personas no tienen un presupuesto real de sus obligaciones y recursos, por lo cual, se atreven a continuar asumiendo nuevas deudas, dando por un hecho, sin bases, que podrá pagarlas y cuando estas se suman es cuando se evidencia que exceden su capacidad de pago.

El tema del nivel de endeudamiento es un tema que compete a todas las personas, pues este no solo está ligado a un tema económico, sino que también se relaciona estrechamente y afecta la salud mental, estabilidad y condición emocional de los seres humanos.

Una persona endeudada puede llegar a enfrentarse a un panorama tan desfavorable respecto a su condición económica que de no trabajarse correctamente puede tener consecuencias graves tales como:

Mayor endeudamiento: Continuar incrementando sus compromisos financieros por el pensar que ya no podría ser peor su situación, es común escuchar incluso a personas con una condición grave de endeudamiento decir “una deuda más o una deuda menos no me hará ya la diferencia”. Es decir, se convierten en las propias víctimas de su pensamiento negativo.

Problemas de salud física: La tensión de mantener obligaciones financieras elevadas se puede relacionar con problemas de salud y estos empeoran aún más cuando por sus limitantes de dinero no pueden atender dichos problemas con la calidad adecuada.

Alteraciones psicológicas: las deudas pueden traer consigo un gran impacto psicológico como estrés, ansiedad, baja autoestima por la percepción propia de estancamiento, depresión, etcétera.

Un estudio de la Universidad Northwestern en Estados Unidos demostró que las personas con altos niveles de deudas tenían un incremento de un 13.3% en sintomatologías relacionadas con depresión y un 11.7% más en su nivel de estrés y lo más interesante de esta investigación es que revela que es de esperarse que estos problemas de salud aumenten en un 14% por cada 10% de aumento de sus deudas.

Lo anterior ilustra, a nivel macro, de manera clara la gran problemática que acarrea el nivel de endeudamiento en los adultos, en sus diferentes ámbitos de la vida, siendo el más preocupante la salud mental de las personas.

Poco se habla de este tema en las empresas, pues normalmente es una problemática considerada como parte de la vida personal de los colaboradores en las que los patronos no tienen ni cuota de responsabilidad ni injerencia alguna.

Sin embargo, basado en toda la problemática que implica el endeudamiento elevado de los adultos, el impacto que este tiene en su salud mental y física, indudablemente debería de ser una complicación que les competa a las compañías pues este tema puede significar un reto a nivel de rendimiento, bienestar y motivación en sus colaboradores y por ende en el clima laboral.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU SISTEMATIZACIÓN

Formulación del problema de investigación:

La investigación procura dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Existe afectación en el clima laboral, motivación y/o rendimiento de los colaboradores en una empresa que se dedica a prestar servicios financieros y servicio al cliente a causa de su nivel del endeudamiento?

Se pretende poder obtener una respuesta a esta pregunta mediante la ejecución de una investigación cualitativa, la aplicación de entrevistas, encuestas, y recursos bibliográficos.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se realizará en una empresa la cual se mantendrá bajo anonimato debido a que por regulaciones y políticas internas de la misma no se permite utilizar su nombre, no obstante, es viable recopilar la información necesaria y apta para aplicar los recursos de esta investigación. Dicho lo anterior, en adelante le denominaremos “La Compañía”.

Esta empresa tiene presencia en seis países Centro Americanos y es una fuente generadora de empleo robusta tanto a nivel regional, donde cuenta con más de 19.000 colaboradores, como a nivel nacional donde actualmente cuenta con un aproximado de 6000 colaboradores.

Parte de la estrategia de “La Compañía” que se relaciona con el tema de estudio es su valor social, el cual tiene como enfoques:

1. Masificar la inclusión y la educación financiera.
2. Desarrollar conexiones profundas con sus colaboradores.
3. Promover el desarrollo y bienestar de sus colaboradores.

Este proyecto de investigación se llevará a cabo específicamente en un área que suma 70 empleados compuestos por ejecutivos de call center, y otros colaboradores administrativos.

Al tratarse de una compañía para la cual el establecer relaciones profundas con sus colaboradores y procurar el bienestar de estos es prioridad, y que además cuenta con una planilla tan extensa, es importante identificar aquellos factores que puedan ser una limitante para cumplir con su estrategia y así poder mantener un clima organizacional de calidad y la motivación deseada, factores dentro de los cuales puede contemplarse el nivel de endeudamiento de los empleados.

JUSTIFICACIÓN TEORICA:

El nivel de endeudamiento elevado es una problemática que afecta a millones de personas en el mundo entero, la condición económica de las personas es determinante en

muchos campos de la vida: en el desarrollo académico-profesional, estado emocional, condición de la salud mental y física y no es común conocer de empresas que se ocupen sobre indagar si parte de sus problemas en el clima organizacional, la motivación de sus colaboradores e incluso su rendimiento se está viendo afectado negativamente por este tema.

Robbins describen la motivación en su libro Comportamiento Organizacional como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins, 2004).

Definitivamente el analizar si el nivel de endeudamiento de los colaboradores de la compañía y todos los problemas que esta condición trae consigo está afectando su motivación generará la posibilidad de identificar y poner en marcha diferentes acciones para mitigar el impacto.

No debemos olvidar que los colaboradores motivados son aún más productivos. Según un reporte realizado por Gallup todas aquellas empresas que se enfocan en la experiencia y bienestar de sus colaboradores llegan a obtener un 17% de aumento en su productividad, haciendo de esta la compañía un 21% más productiva, así como ver un impacto positivo en la rotación disminuyendo está en un 24%.

El concepto de motivación y el clima laboral podría considerarse un tanto genérico, sin embargo, están estrechamente relacionados, para respaldar lo dicho, es importante ampliar con algunas de las definiciones de estos conceptos halladas:

“De manera amplia, *motivo* es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos origina una presión hacia un comportamiento específico.” (Chiavenato, 2000)

El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener

un equilibrio emocional, el cual se refiere no solo a necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad [...] de autoestima y autorrealización.

(Chiavenato, 2000)

“Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.”

(Judge & Robbins, 2009)

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para cumplir con los objetivos del estudio se pretende utilizar herramientas de investigación, esto con el fin de lograr comprender que tan afectados se encuentran los colaboradores de la compañía a raíz de los perjuicios que trae consigo el mantener deudas activas, pero además identificar el grado de estas, las principales razones por las que se ha llegado a ese nivel de endeudamiento.

Los hallazgos anteriores pretenden realizarse mediante herramientas de investigación tales como entrevistas, encuestas y la observación detallada de determinadas situaciones o comportamientos.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Conforme a los fines del análisis se pretende hallar y proponer acciones concretas que mitiguen el impacto que tiene la problemática del nivel elevado de endeudamiento de los colaboradores, en su motivación y percepción de la inversión de recursos de la empresa para procurar su bienestar de una manera integral.

Según lo que arroje el estudio además podrá ponerse en marcha la ejecución de planes organizacionales para evitar que la falta de educación financiera de los colaboradores, la mala gestión del dinero y la carencia en sentido económico de torne como una situación más grave en un futuro próximo, pero, además que eduque a los nuevos ingresos a la compañía, cerciorándose de crear una cultura más preventiva en este aspecto y simultáneamente

haciendo un aporte a la sociedad mediante la orientación y fomentación de una cultura económicamente sostenible.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

OBJETIVO GENERAL:

Diagnosticar si existe un impacto en el clima laboral y la motivación de los colaboradores de una compañía a causa del nivel de endeudamiento de estos y el tratamiento que internamente se le brinda a esta problemática.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Estudiar la condición actual de los colaboradores de la compañía con respecto a su nivel de endeudamiento.
- Analizar la posible afectación que pueda tener una condición de endeudamiento determinada respecto a su motivación y el clima laboral de la empresa.
- Proponer una estrategia que ayude a mitigar la problemática financiera en los colaboradores activos de la empresa y de manera preventiva con los nuevos ingresos.

DELIMITACIONES, LIMITACIONES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

DELIMITACIONES:

No es posible revelar información de la empresa ni datos propios de la misma.

LIMITACIONES:

Es posible que al aplicar algunas de las herramientas de investigación, los participantes se abstengan de información que consideran privada o confidencial.

Puede que no se puedan aplicar las herramientas de investigación algunos funcionarios de la compañía por temas de disponibilidad de los mismos.

ALCANCES:

El objetivo esperado es contribuir con la motivación y clima organizacional de la compañía mediante el planteamiento adecuado de una estrategia orientada en apoyar a los colaboradores con alguna condición crítica económica o que sean vulnerables.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

MARCO SITUACIONAL ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La compañía con la que se procederá a desarrollar el proyecto será denominada en adelante como “La Compañía”, ya que por políticas internas no se podrá utilizar su nombre. Dicha organización cuenta con 71 años de experiencia; así es como desde 1952 su operación se dedica a prestar productos y servicios financieros.

Además, a nivel Centroamericano es una gran fuente generadora de empleo pues su planilla excede los 19.000 colaboradores, prestando servicios financieros a 4.2 millones de clientes. Con su operación y gestión “La Compañía” se esmera por nutrir las necesidades de sus usuarios.

Su gestión tiene un gran compromiso por operar de manera responsable y su estrategia busca aportar un triple valor positivo, procurando ser una empresa que impacte y mejore la calidad de vida de sus usuarios en cada una de sus interacciones maximizando su valor económico, ambiental y social.

En su búsqueda en convertirse en una empresa financiera que genera triple valor positivo “La Compañía” se ha planteado 12 objetivos, sobre los cuales caben destacar: Promover el desarrollo y bienestar integral de sus empleados, reducir al mínimo posible la pobreza, masificar la inclusión y educación financiera y digital.

A nivel nacional “La Compañía” cuenta con una planilla de aproximadamente 6000 colaboradores, no obstante, el departamento en el que se llevará a cabo la investigación y desarrollo del proyecto se compone de 70 colaboradores sumando personas con cargos administrativos y agentes telefónicos que se encargan de tanto de brindar servicio al cliente como de la parte comercial, es decir, ejecutan labores de atención al cliente y ventas.

Los valores de La Compañía son:

- Integridad

- Excelencia
- Pasión

Bajo dicho contexto, cabe resaltar que a pesar de ser una empresa que presta servicios monetarios no exime a sus colaboradores de enfrentarse a situaciones de endeudamiento críticas, por el contrario, podría considerarse como un factor que favorezca de alguna manera el sentido de confianza hacia las deudas por el amplio conocimiento que se supone que se debe poseer al trabajar en dicho campo, y por ende, convertir su nivel de endeudamiento en uno elevado.

MISIÓN DE LA COMPAÑÍA

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

VISIÓN DE LA COMPAÑÍA

Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la Región.

PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

Trabajar de manera ágil, simple e innovadora cultivando relaciones leales y duraderas con los clientes de manera sostenible a través de todos los productos y servicios digitales, dejando huella positiva en cada uno de los países donde se opera.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

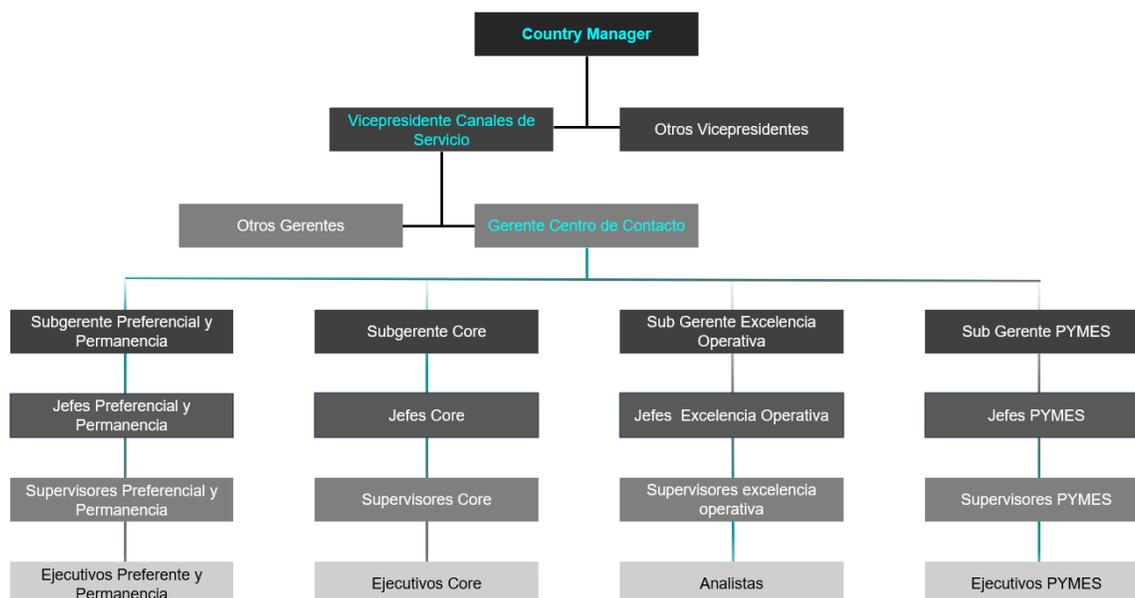


Ilustración 1. Organigrama de la empresa.

Ilustración 1. Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

La salud mental es uno de los temas que cada día toma más fuerza y relevancia dentro en nuestro día a día, indiscutiblemente debe ser un factor de vital importancia dentro de las organizaciones. Según la Organización Mundial de la Salud, el bienestar mental es lo que permite que los seres humanos podamos hacerle frente a los momentos de la vida que más estrés nos puedan generar:

La salud mental es un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad. Es parte fundamental de la salud y el bienestar que sustenta nuestras capacidades individuales y colectivas para tomar decisiones, establecer relaciones y dar forma al mundo en el que vivimos. La salud mental es, además, un derecho humano fundamental. Y un elemento esencial para el desarrollo

personal, comunitario y socioeconómico. (Organización Mundial de la Salud, 2022)

Tradicionalmente la seguridad y la gestión de la salud en las empresas se gestionan de manera prioritaria, incluso existen lineamientos que atienden directamente la salud física de los colaboradores previniendo riesgos que expongan la integridad de estos. No obstante, la salud mental y emocional de los colaboradores es un campo que cada día toma más fuerza en las empresas.

Por consiguiente, este tema genera ruido entre profesionales en el campo, áreas especializadas y centradas en los colaboradores de las empresas y por supuesto los empresarios. Sin duda, la salud mental es todo un desafío para todos, y nuestras empresas no están exentos de ello.

Las deudas son parte de la vida de muchas personas, y estas no generan solamente una afectación a nivel financiero si no que repercuten en la salud mental, la presión, estrés y muchos otros problemas son indiscutiblemente reales.

Es posible que, en el campo utilizado para esta investigación, al tratarse de una empresa en la que se prestan servicios financieros pueda interpretarse que los empleados deberían de conocer bien las consecuencias de endeudarse a un nivel elevado al punto de este que llegue a ser causante de una presión poco saludable en su vida, pero la realidad no es esta.

Constante y curiosamente vemos como las personas que se consideran demasiado expertas en algún campo a causa de la excesiva confianza que se tienen por dicho conocimiento incurren en errores que les pasan una factura en muchos casos elevada,

Es por lo anterior que no se puede asegurar que los colaboradores de La Compañía no están exentos de caer en una situación financiera desequilibrada, por el contrario, la accesibilidad a herramientas financieras combinada con un exceso de confianza en el manejo

de productos este tipo de productos y servicios pueden ser factores causantes de que los colaboradores se alcancen altos niveles de deudas y con ello crezcan sus niveles de estrés, disminuya su productividad, motivación y se sumen problemas de salud tanto mental como física.

Aunque La Compañía ha implementado planes de educación financiera en los que los colaboradores pueden inscribirse de manera voluntaria y ha ideado otros planes para apoyar a aquellos casos identificados de funcionarios que presentan una situación económica anormal o grave, estos esfuerzos no han sido suficientes para poder dar por sentado que los integrantes de esta organización poseen finanzas sanas o al menos que sus deudas no son causantes de una afectación la salud mental en ellos y que por ende la productividad y el clima laboral de esta empresa no se están viendo golpeados por este tema.

Cabe resaltar que la persona autora de este proyecto no podrá utilizar alguna información o compendios propios de la empresa en la que se lleva a cabo esta tesis.

ANÁLISIS FODA:

Fortalezas:

- La Compañía seleccionada para la investigación conoce sobre productos y servicios financieros.
- La Compañía cuenta con un área de Recursos Humanos que se preocupa por el bienestar integral de sus colaboradores.
- La Compañía cuenta con un grupo de colaboradores capacitados para brindar cursos sobre educación financiera.

Oportunidades:

- La Compañía cuenta con una planilla muy extensa, por lo que en caso de requerir invertir recursos en la salud mental por causa de sus deudas de los colaboradores puede generar un gasto grande para la empresa.

- Los colaboradores podrían no tener la apertura de comunicar su situación financiera real.

Debilidades:

- Pérdida del temor a continuar endeudándose por parte de los colaboradores por el exceso de confianza en su conocimiento en productos financieros.
- Los líderes de la empresa no están capacitados para abordar crisis graves de los colaboradores por una situación compleja financiera de estos.

Amenazas:

- Facilidad de acceso a adquirir más deudas aún sin un análisis real y correcto respecto a la capacidad de pago de la persona.
- Puede existir el riesgo de que algunos colaboradores decidan continuar su sobre endeudamiento por causa del mismo estrés o depresión por su complicada situación financiera.
- Uso indebido de la información bancaria y herramientas que les proporciona a sus colaboradores para que ejecuten sus tareas, como medida desesperada a causa de su sobreendeudamiento.
- Incremento de incapacidades por afectaciones que pueda acarrear el estrés a causa de sus deudas.
- Baja motivación y productividad a causa del nivel de endeudamiento de los colaboradores.

Fuerzas y Ventajas Competitivas:

- Empresa con alto capital.
- Empresa comprometida con el bienestar integral de sus empleados y la sociedad.

- Empresa líder en medios digitales, por lo que fácilmente puede idear herramientas para aportar a la problemática tratada.
- Empresa con un área de capacitación robusta.
- Capacitaciones constantes al personal.
- Empresa líder en innovación.
- Posicionamiento en el país y la región.
- Personal experto en productos y servicios financieros.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el continente europeo, en el año 1700 aproximadamente cuando pequeños talleres artesanales pasaron a ser grandes fábricas donde laboraban cientos de personas las cuales, como es natural en los seres humanos, cada una tenía diferentes necesidades, formas de pensamiento y conflictos personales se empezó a visualizar que todo esto se reflejaba en desinterés y baja productividad por parte de los empleados.

A partir de lo anterior es que el factor de motivación en las empresas empieza a ser un elemento de gran interés, partiendo entonces de que esta es la razón principal de apalancamiento en la manera de actuar de los seres humanos y, además, se empieza a considerar que ante la ausencia de dicho elemento en las empresas se desarrollan conflictos tales como: baja en la productividad, pérdida del interés por el trabajo, pérdida de compromiso con las tareas asignadas, por mencionar algunos.

Existen muchos motivos por los cuales un empleado puede llegar a encontrarse en un estado de desmotivación y por ende disminuir su productividad. Algunas veces la responsabilidad de dicha desmotivación recae sobre el patrono, sin embargo, hay casos en los

que una persona puede perder la motivación por conflictos personales, entre ellos la problemática en su economía por causa de sus deudas.

En el 2022, el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) llevó a cabo un estudio en el que se revela que el 49,6% de los hogares costarricenses posee algún tipo de deuda y en el 2023 la revista Semanario Universidad realizó la siguiente publicación:

Poco más de la cuarta parte de las familias costarricenses (26.8%, casi 229.000 familias) tienen un nivel de endeudamiento que les obliga a gastar el 30% o más de sus ingresos mensuales totales en pagar cuotas o amortizar deudas, según los resultados de la primera Encuesta Financiera a Hogares (Enfiho) 2022.

El estudio, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), reveló que la carga financiera de las familias (relación entre los pagos o cuotas mensuales de deudas y el ingreso corriente neto mensual) es alto en el caso de más de la cuarta parte de los hogares y empeora en el caso de personas adultas mayores, trabajadores independientes, familias unipersonales, familias que aún deben su casa y hogares con menores ingresos. (Solano, 2023)

Es indudable que las deudas cada día toman más fuerza en nuestro país y en el mundo entero, y para las empresas es imprescindible preguntarse cómo está afectando el endeudamiento a sus colaboradores y todos los problemas de salud mental que esto trae consigo.

En una encuesta realizada a 2000 personas en Estados Unidos por OnePoll y Forbes Advisor revela que un 48% de las personas participantes en dicho muestreo sufre de problemas para dormir por sus deudas, un 40% sufre de ansiedad. Además, el 38% indicó que su vida social se redujo y un 34% sufre de depresión a causa de su nivel de endeudamiento.

Lo anterior respalda el alcance de la afectación que puede llegar a generar esta problemática en la salud tanto mental como física de las personas en general y paralelamente

el impacto que esto puede llegar a tener en la motivación y productividad de los empleados de las empresas.

BASES TEORICAS

DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS

DEUDAS:

Etimológicamente el término “deuda” proviene del latín “debita” y se compone de la unión de dos palabras: “de” que significa “privación” y “habere” que significa “tener” y según la real academia española las deudas son las obligaciones que se tienen que pagar o reintegrar a otra persona o bien, entidad.

Podríamos entender que entonces las deudas son las obligaciones que adquiere una persona física o jurídica de reponer fondos o bienes que les hayan sido proporcionados por terceros; este es un mecanismo habitual para en el funcionamiento de la economía, el cual, debe ser manejado con alta prudencia pues de ello depende la salud financiera de las personas y/o empresas.

Existen diferentes tipos de endeudamiento, uno de ellos y más común es el financiamiento que básicamente consiste en la obligación que se adquiere de devolver fondos que fueron obtenidos en un momento dado. Cabe resaltar, que las deudas financieras son aquellas que adicionan cargos al monto obtenido real, es decir, pueden incluir intereses, comisiones u otros cargos.

Las personas también pueden adquirir deudas que no precisamente tengan implícito el cobro de intereses, cargos adicionales o comisiones, de hecho, es común escuchar hablar acerca de historias donde existen pulperías o recintos similares donde se “Fía”, que es lo mismo que no contar con el dinero en el momento para adquirir algún artículo, sin embargo, obtenerlo, y pagarlo después. O bien, otro ejemplo que se puede mencionar es la compra a plazos sin intereses que brindan las tarjetas de crédito en la actualidad.

Sin duda alguna, las deudas se han vuelto parte de las obligaciones que muchas personas hoy en día tienen, muchas familias incluso han considerado que la única manera de obtener algún bien, por ejemplo, una vivienda o la compra de un vehículo, es mediante solicitar un préstamo.

SALUD FINANCIERA:

La salud financiera puede definirse como el bienestar que logran obtener en sentido económico las personas, familias o compañías, lo cual les permite alcanzar objetivos o bien hacer frente a situaciones imprevistas. (BBVA, 2023)

Sin duda, este concepto se refiere a la estabilidad económica de las personas y a su capacidad de darle una administración idónea a los aspectos relacionados con esta en sus vidas. Podríamos decir entonces que la salud financiera engloba diferentes aspectos como por ejemplo el ahorro dentro del presupuesto, considerar si los egresos que existen son mayores que los ingresos que se tienen y qué capacidad de pago se continúa teniendo para afrontar situaciones espontáneas e inesperadas.

Según una investigación realizada por el Center for Financial Services Innovation (CFSI) existen cuatro componentes salud financiera:

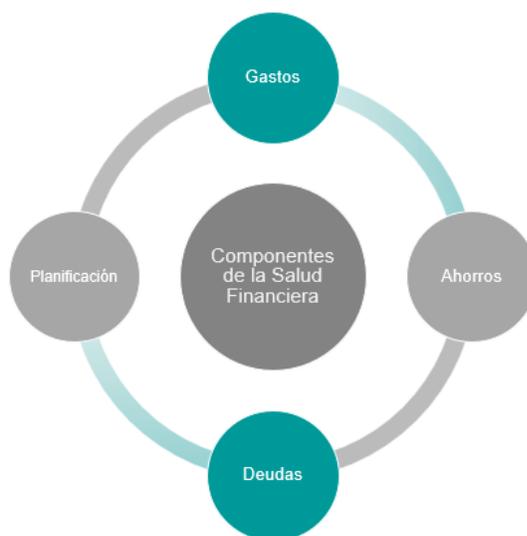


Ilustración 2. Componentes de la salud financiera.

Ilustración II. (Parker, Castillo, Garon, & Levy, 2016)

Este estudio propone que para que la salud financiera de una persona sea buena debe gastar menos de lo que gana y además debe pagar sus cuentas a tiempo y de manera total. Además, recomienda tener reservas para los gastos normales no recuperables, así como mantener ahorros a plazo. Sugiere también que tenga un historial crediticio limpio, aplicar seguros de respaldo e idear un plan de gastos venideros. (Parker S. , Castillo , Garon, & Levy, 2016)

CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO:

Es el rango económico que puede llegar a tener una persona física o jurídica para asumir una deuda con su correspondiente pago semanal, quincenal, mensual o anual, etcétera y para evaluarlo basta con saber qué porción de los ingresos de una persona se encuentran comprometidos al pago de deudas. Una manera de medir el nivel de endeudamiento que posee una persona es utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Pasivos} + \text{Gastos} + \text{Costos}}{\text{Ingreso}} \times 100 = \% \text{ de Nivel de Endeudamiento}$$

Según un artículo por el sitio web “Actualícese” el nivel de riesgo en el nivel de endeudamiento puede determinarse por el resultado de la fórmula anterior, derivación con la que podría ubicarse un de los siguientes niveles: (Actualícese, 2018)

Rango en %:	Definición del Riesgo en el que se encuentra:
0% al 30%	Baja probabilidad de sobre endeudamiento. Estado favorable para ser sujeto de crédito y cubrir la deuda que se adquiriera.
31% al 40%	Mayor grado de riesgo que el nivel anterior, sin embargo, continúa siendo sujeto de crédito con posibilidades de cumplir con su obligación.
41% al 60%	Poca liquidez y es posible que llegue a incumplir con el pago de sus deudas.
61% o más	En este nivel se considera que hay un sobre endeudamiento e inclusive es posible que se presenten atrasos, en este nivel se recomienda realiza incluso arreglos de pago con las entidades acreedoras de la deuda.

Ilustración 3. Porcentaje de riesgo del nivel de endeudamiento.

Ilustración III. (Actualícese, 2018)

SALUD MENTAL Y SU RELACIÓN CON EL TRABAJO:

Existen mitos respecto a la salud mental, uno de ellos es que la salud mental es un tema referente a aquellas personas que de alguna manera ha sido diagnosticada con alguna enfermedad o bien que lleva o ha llevado algún tratamiento médico relacionado. No obstante, la salud mental es algo que realmente existe y que todos y cada uno de los seres humanos vivos deben de lidiar con esta.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) brinda la siguiente explicación sobre la salud mental:

Es parte fundamental de la salud y el bienestar que sustenta nuestras capacidades individuales y colectivas [...]. La salud mental es, además, un derecho humano fundamental. Y un elemento esencial para el desarrollo personal, comunitario y socioeconómico.

La salud mental es más que la mera ausencia de trastornos mentales. Se da en un proceso complejo, que cada persona experimenta de una manera diferente, con diversos grados de dificultad y angustia y resultados sociales y clínicos que pueden ser muy diferentes. (Organización Mundial de la Salud, 2022)

Sin duda, la salud mental al ser considerada inclusive como un derecho humano es indiscutible que es un tema que debe atenderse e importar a todos, entendiendo que no les compete solo a aquellas personas que hayan sido tratadas clínicamente por un especialista o que notablemente tienen un problema grave al respecto.

El concepto de salud mental es común que se ligue entonces a la psicología clínica, inclusive no existe aún un concepto que haya dejado satisfechos a los profesionales de las ciencias humanas, lo que sí es importante reconocer es que todas las personas se deben ocupar de este aspecto de su vida ya que de alguna manera es el equilibrio entre ellas y el entorno que les rodea y el no gestionarla de manera adecuada podría traer secuelas inclusive hasta a nivel físico.

Lo cierto es que en la actualidad muchas empresas y sus respectivas áreas de recursos humanos accionan de manera enfocada en propiciar ambientes de trabajo más flexibles y ambientes más sanos con el objetivo de cuidar la salud mental de sus colaboradores y generar un mayor compromiso y, una productividad aún mayor por parte de estos.

Sin duda, buena salud mental se refleja e impacta la salud física de las personas y esto influye directamente en el rendimiento laboral, la motivación con la que trabajan los colaboradores, como estos gestionan y reaccionan ante situaciones difíciles o resuelven un conflicto.

El procurar que los colaboradores de una empresa tengan una buena salud mental genera un sinnúmero de ventajas, por ejemplo, reduce el impacto de algunos padecimientos y todo aquello que estos traen consigo, como el estrés, la fatiga, la desmotivación y hasta logra

fortalecer al colaborador en aspectos personales, los cuales perfectamente pueden clasificarse como factores motivacionales tales como la vida y relación familiar y genera herramientas para que se enfrenten a las dificultades de la vida cotidiana no solo laboral.

A nivel organizacional los empleados que tienen una buena salud mental, además, suelen involucrarse aún más en tareas, el trabajo en equipo se les facilita, su rendimiento se incrementa, y su desempeño puede llegar a ser aún mejor.

La salud mental, la salud emocional y física de las personas está estrechamente ligada, así como un colaborador con una buena salud física aporta su energía y resistencia, por el contrario, uno que no la tenga, será común que tenga una eficiencia limitada o reducida, que se ausente de manera recurrente y por ende le genere costos a la empresa mayores.

En relación con lo anterior, un empleado que no goce de una buena salud mental puede llegar a padecer problemas de depresión graves, ansiedad y/o estrés, entre otros, y esto por supuesto que desarrollará en él desmotivación, falta de compromiso con su trabajo y tareas asignadas, así como todas las implicaciones en la salud física que problemas como la depresión y los mencionados anteriormente, pueden llegar a generar.

De hecho, la Organización Mundial Panamericana de la Salud (OPS) da datos relevantes que respaldan la estrecha relación que hay entre la salud mental y la salud física y cómo la primera trae implicaciones en el estado físico de las personas:

1. “Los trastornos mentales, neurológicos [...] por el consumo de sustancias representan el 10% de la carga mundial de morbilidad y el 30% de las enfermedades no mortales.” (Organización Panamericana de la Salud, 2020)
2. “La depresión es uno de los principales trastornos que afecta a la población mundial, siendo una de las causas más importantes de discapacidad.” (Organización Panamericana de la Salud, 2020)

3. “Las personas con trastornos mentales graves mueren de 10 a 20 años antes que la población general.” (Organización Panamericana de la Salud, 2020)

CLIMA ORGANIZACIONAL:

El clima organizacional, también conocido como clima laboral, ha sido descrito por diferentes autores, entre ellos, Chiavenato expresa lo siguiente respecto a este tema:

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.). (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, pág. 49)

Definitivamente, los seres humanos deben ser vistos por las empresas como seres integrales, de manera individual, y aquellas organizaciones que tomen las necesidades propias y personales de sus colaboradores, así como su satisfacción como herramienta de empuje internamente lograrán tener un ambiente saludable, sano y su eNPS sin duda crecerá.

El impacto que el clima organizacional tiene en las empresas y sus colaboradores es vital, ya que este va más allá de solo contemplar su “metro cuadrado” dentro del trabajo, si no que contempla factores personales como conflictos internos del colaborador, equilibrio emocional, salud mental, y otros que son determinantes en el sentido de pertenencia de los colaboradores, su productividad y desempeño y compromiso con la empresa.

El concepto de clima organizacional entonces comprende un conjunto de elementos flexibles y amplios que se relacionan estrechamente con la motivación de los colaboradores, lo cual indudablemente mueve su comportamiento. De hecho, la motivación refiere al colaborador como tal, siendo ese un término más personal, y la motivación transporta directamente al concepto organizacional o colectivo de “clima”.

BASES LEGALES

EQUILIBRIO LABORAL Y SALUD MENTAL:

Código de Trabajo Costa Rica, Directriz N° 027-S-MTSS: Que la ENTO contempla como factor protector la salud mental. Al respecto, la Política Nacional de Salud Mental 2012-2021 señala que la salud mental es una condición humana para el gozo de la vida en sus plenas facultades, por lo que es un derecho que debe promover el estado, la comunidad, la familia y la persona y que repercute directamente en el comportamiento y la convivencia en armonía. (MTSS, 1943).

Código de Trabajo Costa Rica. Directriz N° 027-S-MTSS: Que la Constitución Política establece el deber del Estado de proteger la salud y el derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado; así como la obligación de la persona empleadora de adoptar, en

los centros de trabajo, las medidas necesarias para proteger la salud y seguridad de las personas trabajadoras. (MTSS, 1943)

Código de Trabajo Costa Rica. Directriz N° 027-S-MTSS: “Que en Costa Rica los problemas mentales están entre las diez causas de mayor consulta en los servicios de salud y la depresión ocupa la quinta causa de incapacidades.” (MTSS, 1943)

Código de Trabajo Costa Rica. Directriz N° 027-S-MTSS: “Que, en los espacios laborales, los trabajadores permanecen al menos una tercera parte del día, por lo que se hace necesario que se faciliten entornos sostenibles [...], contribuyendo al equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores.” (MTSS, 1943)

Código de Trabajo Costa Rica. Directriz N° 027-S-MTSS: Que la Organización Internacional del Trabajo, promueve la salud y bienestar en el trabajo, mediante la metodología SOLVE, que permite integrar la promoción de la salud a las políticas de seguridad y salud en el trabajo, abordando el estrés relacionado con el trabajo, [...], el estrés económico, alimentación saludable, el sueño, [...], como amenazas importantes a la supervivencia de una institución. (MTSS, 1943)

Ley General de la Salud. Ley N° 5395. “Todas las personas tienen derecho a la promoción de la salud física y salud mental [...].” (Ley General de la Salud, Reformado 2014).

ENDEUDAMIENTO:

Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica. Ley N° 7558: El Banco Central de Costa Rica tendrá como principales objetivos: [...] Promover el ordenado desarrollo de la economía costarricense, [...].

Ley Fundamental de Educación. “Son fines de la educación costarricense: [...] Promover el bienestar económico y un ambiente sano a través de herramientas de educación financiera.” (Ley Fundamental de Educación, Reformado 2022).

SISTEMA DE VARIABLES, DEFINICIÓN E INSTRUMENTALIZACIÓN

Variable	Definición Conceptual	Objetivo	Instrumento
Motivación	Es lo que impulsa a los individuos a realizar alguna acción.	Estimar las consecuencias que ha tenido el nivel de endeudamiento en la motivación de los colaboradores.	Encuesta a los colaboradores.
Productividad	Capacidad del individuo para el desarrollo de tareas con determinados recursos asignados y lapsos definidos.	Valorar la posible afectación que tiene el nivel de endeudamiento de cada colaborador en su productividad.	Entrevistas a líderes de la empresa.
Educación Financiera	Capacidad para administrar el dinero, planeando el futuro y dándole seguimiento a las finanzas personales.	Conocer el estado de educación y orden financiero que tienen los colaboradores de la compañía.	Encuesta a los colaboradores.
Nivel de Endeudamiento	Qué tan comprometidos están los ingresos del deudor vs sus egresos.	Entender que la condición de endeudamiento en la que se encuentra la población en cuestión.	Encuesta a los colaboradores.
Estrategia	Serie de acciones premeditadas para llegar a un fin específico.	Definir una serie de acciones encaminadas a poder abordar situaciones complejas de colaboradores relacionadas con su nivel de endeudamiento tanto de manera preventiva como reactiva.	Bibliografía.

Tabla 1. Sistema de variables.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.

DEFINICIÓN DEL ENFOQUE METODOLÓGICO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

Principalmente es importante tener clara la definición de investigación:

[...] Proceso sistemático, formal e inteligente y controlado que busca la verdad por medio del método científico y que nace de un sentimiento de insatisfacción, ya sea vital o intelectual, cuyo producto es el conocimiento [...]. (Echeverría, 2002).

Dado el tema en cuestión el desarrollo de la presente investigación se apega al método de investigación basado en ciencias administrativas y fueron utilizados conocimientos en dicha rama para explorar respecto al clima laboral de La Compañía, así como el nivel de endeudamiento de sus colaboradores y la afectación que en ellos ha tenido.

ENFOQUE METODOLÓGICO:

Esta investigación se desarrollará bajo el método de investigación cualitativo, debido a que lo que se pretende es comprender cómo las personas aprecian el mundo, su comportamiento, lo que les motiva y cuáles son sus pensamientos respecto a un tema específico.

La investigación cualitativa, además, tiene como fin el poder realizar un estudio y describir el comportamiento de los seres humanos desde la perspectiva de quien investiga, asimismo es una manera de estudio flexible y participativa.

Muchos investigadores cualitativos difieren epistemológicamente de los investigadores cuantitativos. Los cualitativos afirman que la manera adecuada de comprender un fenómeno es estudiarlo en su contexto completo. Igualmente, hay diferencias ontológicas. Investigadores cualitativos no creen en una realidad única, ni una realidad distinta de la percepción de ella. La ontología relativista, constructivista indica que no existe una realidad objetiva, ni para el investigador

como para los objetos de estudio. Por ende, para estos investigadores, hay múltiples realidades a tenerse en cuenta en el momento de abordar una investigación. (Ramírez Atehortúa & Zwerg Villegas, 2012)

Sin duda, la investigación cualitativa abarca una amplia sensibilidad de interpretación y análisis de la experiencia de las personas estudiadas, permite integrar la perspectiva personal del investigador quien toma posiciones o percepciones respecto a quienes han sido objeto de estudio.

[...] Por un lado, los investigadores cualitativos han considerado que observadores competentes pueden reportar con objetividad, claridad y precisión sobre sus observaciones del mundo social incluyendo las experiencias de otros. Por otro lado, los investigadores han creído en un sujeto real que está presente en el mundo y es capaz de informar sobre su propia experiencia. Estas dos creencias han llevado a los investigadores cualitativos a la búsqueda de métodos que les permitan registrar con precisión sus propias observaciones y a la vez permitir ver los significados que los sujetos le den a sus experiencias de vida. (Álvarez-Gayou Jurgenson, y otros, s.f.)

Tal y como se menciona anteriormente esta investigación que será llevada a cabo bajo el enfoque cualitativo entonces pretende estudiar parte de las actividades, relaciones y conductas ante determinada problemática.

La investigación cualitativa, además, puede llegar a ser más abierta, permite seguir nuevas líneas de investigación y recopilar datos nuevos que se van recopilando conforme avanza la el estudio.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN:

Posterior a realizar un estudio y análisis sobre todo lo relacionado al tema en cuestión y con el fin de determinar con claridad los alcances que este estudio puede llegar a

tener se determina que dentro de los diferentes y amplios tipos de investigación cualitativa existentes, este proyecto se desarrollará bajo los siguientes:

ETNOGRÁFICA:

En este tipo de investigación, el investigador estudia un fenómeno determinado o comportamientos estando inmerso en el día a día de los participantes del estudio, es decir, mediante la observación se convierte en parte del medio ambiente y entiende la actividad de las personas en el tema de su interés.

En otros términos, este tipo de investigación procura enfocarse en la experiencia de la vida cotidiana y tiene la finalidad de comprender las actividades y conductas sociales que existen en una empresa, grupo social, etcétera.

Este tipo de estudio facilitará el análisis para la comprensión del porqué y el cómo cala en el clima laboral de una empresa las afectaciones que tiene el nivel de endeudamiento de sus colaboradores.

La investigación de tipo etnográfica puede entenderse también como un tipo de interpretación de lo que habla, piensan o accionan las personas que son sujetos de dicho estudio que se trabaja bajo una línea sobre un contexto determinado.

NARRATIVA:

En este tipo de investigación el investigador recopila datos mediante diferentes herramientas como lo son las entrevistas o encuestas mediante lo cual busca obtener respuestas a hipótesis determinadas, pero además de obtener dichas respuestas, realiza ciertas recomendaciones al respecto. Este tipo de estudio puede ser utilizado en empresas para identificar una problemática específica y a partir de esta poder sugerir soluciones al respecto.

Definitivamente la investigación narrativa requiere de la participación activa del investigador y los individuos respecto a los cuales se pretende realizar el análisis y la

información recopilada incluso puede ser recopilada sobre un diálogo entre el sujeto estudiado y el investigador.

INVESTIGACIÓN FENOMENOLOGICA

En este tipo de investigación, quienes llevan a cabo la investigación abordan ciertos hechos a partir de la interpretación de lo que según los participantes y sus experiencias han vivido sobre un tema determinado.

La investigación fenomenológica en esta investigación resulta de gran aporte, debido a que esta da una luz sobre la información recopilada, pero además cómo abordar el análisis que se realice al respecto.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

En este caso se utilizarán:

NO EXPERIMENTAL:

[...], en un experimento se “construye” una realidad. En cambio, en un estudio **no experimental** no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernández Samperi, Fernandez Collado, & Baptista Lucio)

La investigación no experimental se basa, sin duda, en un análisis con respecto a las circunstancias que existen en el grupo de los individuos observados y su comportamiento bajo un contexto real - habitual, no inducido ni forzado, es decir, no hay influencia alguna sobre la investigación, el accionar y el marco bajo el que se desarrolla una situación determinada por parte del investigador.

Es decir, en la investigación no experimental, se basa normalmente en comprender hechos que ya han sucedido y no en algunos que estén por suceder, es a raíz de esto que se puede asegurar que sus variables son imposibles de manipular por el investigador de ninguna manera.

Ejemplo de Experimental vs No Experimental	
Experimento	Hacer enojar a una persona de manera intencional y analizar su reacción.
No experimento	Observar a una persona que llega enojada a un sitio.

Tabla 2. Diseño de la investigación.

Ilustración IV. (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio)

DISEÑO TRANSVERSAL O TRANSECCIONAL:

Este tipo de diseño de investigación tiene como fin recopilar información para describir las variables y realizar un análisis de su incidencia o interrelación, siendo posible su aplicación a grupos o sub grupos de personas, inclusive a objetos o métricas.

En este caso se tiene como objetivo el conocer el impacto que tiene el nivel de endeudamiento de los colaboradores de una compañía en el comportamiento de sus colaboradores, especialmente en su motivación, desarrollo, sentido de pertenencia, es decir, cómo se relaciona este posible impacto con el clima laboral de dicha empresa.

Además de encontrar el problema y confirmar si existe un impacto negativo por el endeudamiento de las personas en su desempeño laboral debido a la falta de motivación, este proyecto también pretende proponer soluciones a este.

SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

En este proyecto de investigación se trabajará con un total de 70 colaboradores de La Compañía, los cuales, forman parte de un área llamada Permanencia del Cliente - Centro de Experiencia Remota, dicho departamento se dedica a la venta y retención de productos y a brindar servicio al cliente de manera telefónica.

Dentro de este estudio, se contemplarán de la organización, ejecutivos de servicio al cliente y ventas y jefaturas y la participación se da por medio de su voluntad de participar, pero además por su disponibilidad.

Además, el tipo de muestro que se utilizará es el aleatorio probabilístico ya que esta investigación no asegura con certeza una representación exacta y perfecta de la población en cuestión, lo que se busca es conseguir una muestra representativa.

Así mismo en este tipo de muestreo, el investigador establece una selección de datos o criterios específicos y los participantes de dicho estudio son elegidos al azar por parte del investigador, dando probabilidad de participación a todos por igual.

Como parte de esta investigación, se utilizará información entonces recopilada desde fuentes primarias, es decir, toda aquella información que se recopile en primera mano por parte de quien lleva a cabo el estudio y la población participante de estos, y además, fuentes secundarias que sugieran información valiosa respecto a temas de estudio relacionados con la presente investigación.

INTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Esta investigación se encuentra diseñada con el fin de que toda la información que se logre obtener sea de utilidad y verídica, nunca con el objetivo de sesgar los recursos que se vayan a obtener a raíz de esta.

Los instrumentos aplicados en esta investigación pretenden aplicar las adecuadas técnicas de recopilación de datos relevante con respecto al objetivo del estudio, ya que esto es crucial para poder conservar la integridad de la investigación en cuestión, además, para poder brindar recomendaciones óptimas, que genuinamente lleguen a proporcionar alternativas de solución útiles o bien, al menos sugerir opciones que permitan mitigar el impacto de la problemática estudiada.

En esta investigación se utilizarán los siguientes instrumentos:

Entrevistas:

La entrevista tiene un enorme potencial para permitirnos acceder a la parte mental de las personas, pero también a su parte vital a través de la cual descubrimos su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen. En este contexto, la entrevista como instrumento de investigación es suficiente para la realización del proceso investigativo y en muchos casos su uso es forzado y frecuentemente obligatorio. (López Estrada & Deslauriers, 2011)

La entrevista es un método de conversación sobre determinado tema, definitivamente adopta una manera de conversación coloquial como cualquier otra, pero siempre orientada al tema en cuestión.

Estas entrevistas serán aplicadas al menos 7 personas claves a quienes se seleccionarán por su perfil de confiabilidad y experiencia laboral, pero, además, por que pueden aportar información crucial a esta investigación por su condición de liderazgo o de amplia trayectoria en un puesto donde hayan vivido situaciones relacionadas con la problemática de endeudamiento elevado dentro de la empresa.

Encuestas:

Las encuestas son una forma de investigación y recopilación de información sobre diferentes poblaciones sobre distintos temas de interés según el investigador mediante preguntas determinadas orientadas al tema investigado.

En este caso se realizarán en esta ocasión a setenta colaboradores de La Compañía mediante preguntas específicas que tienen como fin indagar si su nivel de endeudamiento ha causado afectación de clima laboral en su motivación, sentido de pertenencia, compromiso laboral y demás elementos relacionados con el ambiente laboral.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS.

Persiguiendo el logro de los objetivos establecidos al iniciar este estudio, a continuación, se muestra la data recopilada por medio de las encuestas realizadas de manera anónima. Estas fueron, principalmente, aplicadas mediante un formulario generado mediante la aplicación Forms Office y, además, se realizaron entrevistas en vivo con cinco líderes del área en la que se extendió el estudio.

Para lograr realizar un mejor análisis de la información recopilada, se utilizó, además, herramientas como Excel Office con el fin de poder generar gráficos que permitieran ampliar de manera más clara los datos obtenidos y lograr conclusiones más certeras respecto a la afectación que tienen las deudas en el clima laboral de una empresa.

Los datos que a continuación se muestran serán presentados en el mismo orden que se recopilaron, es decir, se conserva el orden tal cual se realizaron las preguntas mediante el formulario en la herramienta Forms y tal cual se le realizaron las preguntas a los entrevistados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA:

- Volumen de la población a la que se remitió la encuesta: 70 pax
- Cantidad de encuestas respondidas: 52
- Volumen porcentual de respuestas: 74%

Pregunta 1: Seleccione su edad rango de edad.

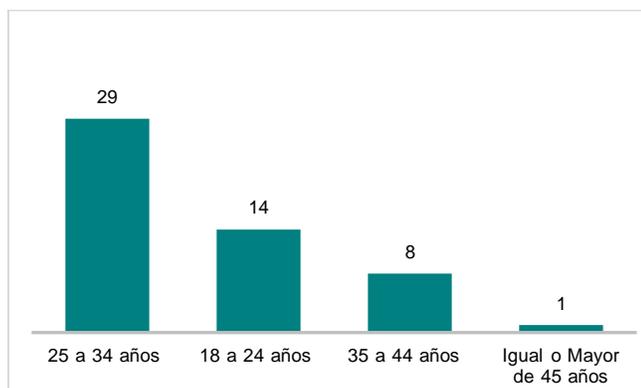


Gráfico 1. Edad de los encuestados.

Gráfico 1. Edad de los colaboradores.

Basado en los resultados de las respuestas brindadas por los colaboradores se puede concluir que el 56% de las personas participantes en este estudio son personas adultas jóvenes, que van de los 25 a los 34 años de edad, sin embargo, a pesar de que aún se encuentran en una edad catalogada como jóvenes, es posible que posean varios años de percibir ingresos y por ende llegan a ser sujetos de crédito, lo cual, para este estudio que se relaciona con el nivel de endeudamiento puede resultar bastante revelador.

La segunda porción con mayor volumen, un 27%, son personas que recién se incorporan al mundo laboral y esto se puede concluir pues su edad se encuentra en un rango de 18 a 24 años, dato que se tiene un papel muy importante en este estudio, pues el percibir ingresos fijos, conlleva también una gran responsabilidad, precisamente debido a que se abre portillo a la obtención de nuevas deudas y se liga a una reducida experiencia administrando dinero o tomando decisiones financieras.

En tercer lugar, encontramos que el 15% de esta población se encuentra en un rango de edad de mayor experiencia, que van desde los 35 hasta los 44 años, y este es un posible escenario donde entonces quizás existan aún más obligaciones financieras por el tiempo que estos han percibido ingresos y por ende hayan sido durante más tiempo un blanco de las deudas.

Pregunta 2: Antigüedad laboral.

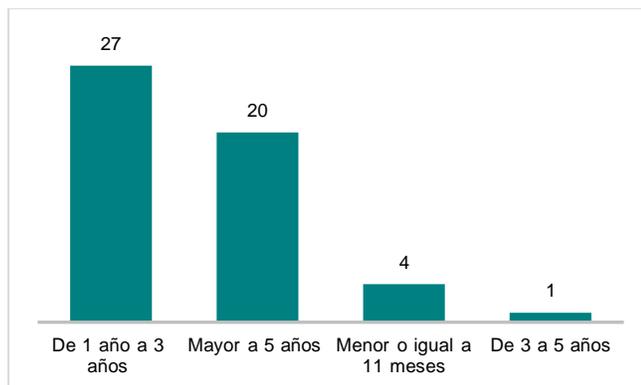


Gráfico 2. Antigüedad laboral de los colaboradores.

Gráfico II. Antigüedad laboral de los colaboradores.

En relación con la antigüedad laboral de los colaboradores encuestados, el 52% se encuentra en un rango de 1 año a 3 años. Este es un dato valioso para la investigación ya que permite aumentar las probabilidades de que las personas encuestadas, en su mayoría, han tenido ingresos en un margen de tiempo importante y por consiguiente haber sido acreedores de algún tipo de deuda y responder al estudio con mayor propiedad.

Lo mismo sucede con el segundo porcentaje más alto obtenido en las encuestas contestadas, ya que el 38% de los colaboradores que responde el cuestionario pertenece a la población con mayor antigüedad laboral, lo cual, adicional al factor de que quizás han experimentado el vivir con deudas y la afectación que estas tienen en su día a día laboral es posible que también hayan vivido casos cercanos de compañeros de trabajo con afectaciones críticas por el factor de nivel de endeudamiento.

Pregunta 3: Puesto del colaborador.

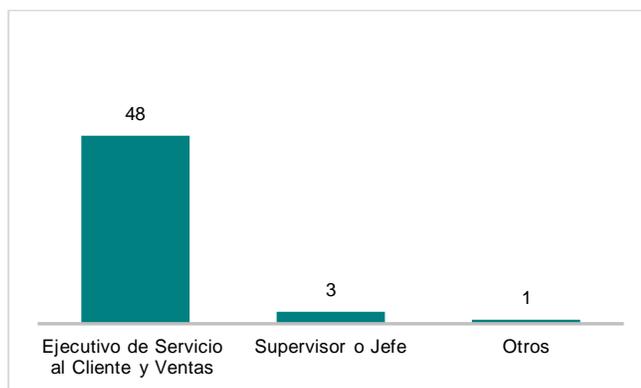


Gráfico 3. Puesto que ocupan los colaboradores.

Gráfico III. Puesto que ocupan los colaboradores.

Referente al puesto, es un factor que puede proporcionar información importante pues puede llegar brindar insumo desde una arista distinta según el rol, la experiencia y tareas asignadas que se tengan. Aunque en este caso la muestra en un 92% es proporcionada por ejecutivos del servicio al cliente y ventas, se tiene un 6% de respuesta por parte de líderes del área analizada.

Pregunta 4: ¿Actualmente posee deudas activas de cualquier tipo o anteriormente las tuvo?

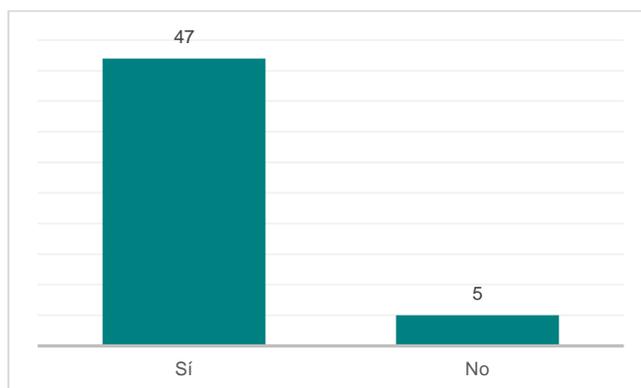


Gráfico 4. Deudas de los colaboradores.

Gráfico IV. Deudas activas o deudas anteriores.

En este gráfico se puede determinar información de gran relevancia en esta investigación pues un 90% de la población indica tener deudas activas o bien haberlas tenido en algún momento, es decir, las personas encuestadas son un blanco de estudio perfecto para

esta investigación debido a que por experiencia propia pueden contestar las siguientes preguntas brindando insumo desde la óptica de una persona que conoce a cabalidad lo que es contar con deudas.

Adicionalmente, resulta sumamente interesante el realizar la relación entre la edad de la población investigada y sus deudas, debido a que la gran mayoría, a pesar de ser adultos jóvenes poseen o anteriormente tuvieron deudas activas, lo cual, podría considerarse, según los resultados de las siguientes interrogantes planteadas en esta encuesta, un factor paralelo a que, desde los primeros años laborales y desde una relativa temprana edad, han iniciado a asumir obligaciones financieras.

Pregunta 5: ¿Alguna vez sus deudas le han causado desmotivación?

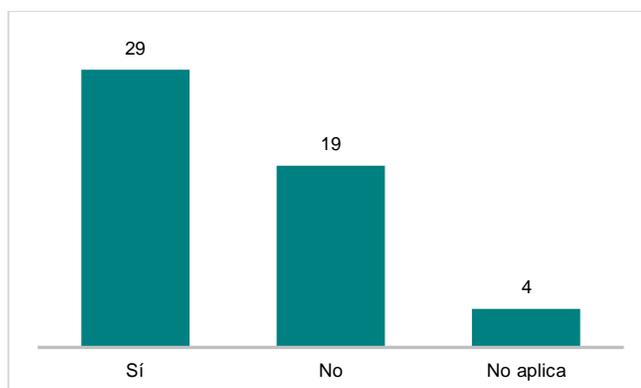


Gráfico 5. Desmotivación por deudas.

Gráfico V. Desmotivación por deudas.

Según el análisis, se puede validar que la mayoría de personas se han sentido desmotivadas por sus deudas, un 56% del total de la población afirma haberse enfrentado a problemas de desmotivación a raíz de sus obligaciones financieras y partiendo de que un 6% de la población no posee deudas, sin duda, un 56% de la muestra representa un gran volumen respecto a quienes indican no haberse sentido desmotivados por sus deudas.

Nuevamente, realizando la relación los colaboradores analizados y su antigüedad laboral, puede concluirse que efectivamente las deudas han llegado a afectar emocionalmente

a los colaboradores de La Compañía, lo cual, también llama poderosamente la atención pues no se debe olvidar que las personas que han sido sujeto de estudio son expertos en productos financieros.

Pregunta 6: ¿Considera que la mayor parte de las deudas que tiene o ha tenido se debe al siguiente motivo?

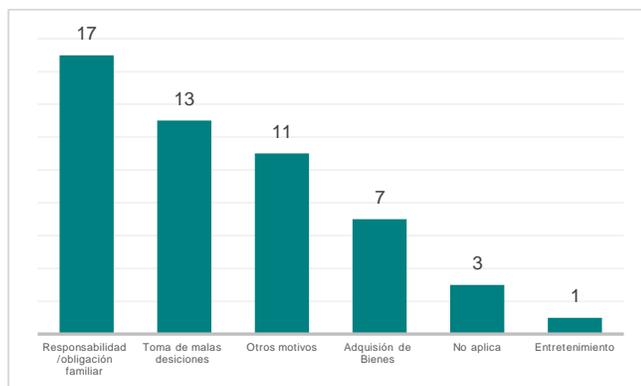


Gráfico 6. Motivos principales de las deudas.

Gráfico VI. Motivo de deudas.

El insumo que brinda esta pregunta a la investigación es de vital relevancia, esto debido a que las recomendaciones que se realizarán al finalizar la investigación se relacionan estrechamente con el resultado de lo que esta pregunta arrojará.

Como se muestra, un 33% de los participantes en la encuesta indican que han incurrido en deudas por obligaciones familiares, es decir, responsabilidades que han asumido por su familia, lo cual, demuestra que en su mayoría no ha sido por sí mismos o para sí mismos, si no para solventar alguna necesidad de su núcleo familiar.

Además, otro dato que resulta revelador es que, la siguiente porción con mayor volumen de la muestra, es decir, un 25% indica que ha adquirido deudas por malas decisiones, es decir, por desconocimiento de una correcta gestión de sus finanzas.

Por otra parte, un dato también particular es que solo el un 13% de la población encuestada, ha asumido deudas por adquirir bienes (casa o carro), es decir, el 81% de la

muestra total, ha adquirido deudas por cualquier otra razón que no es el invertir en algo que genere mayor valor o ganancia en el futuro, lo cual, puede corresponder a un futuro preocupante para las finanzas de los colaboradores de La Compañía.

Pregunta 7: ¿Considera que el nivel de endeudamiento repercute negativamente de manera ocasional o permanente de en el estado de ánimo, estado de salud física o mental suya o de sus compañeros de trabajo?

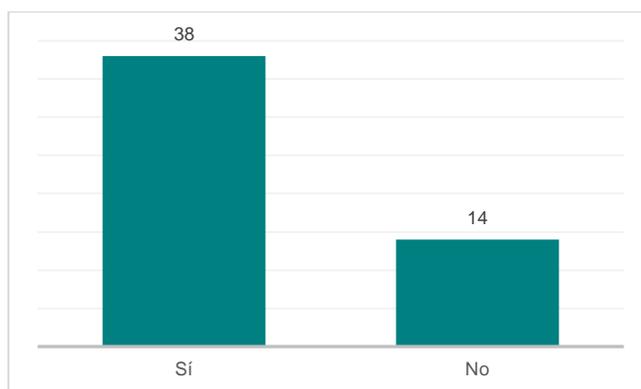


Gráfico 7. Influencia negativa de las deudas en los colaboradores.

Gráfico VII. Influencia negativa de deudas en los colaboradores.

En el gráfico anterior, se puede detallar que el 73% de los colaboradores que participaron de la encuesta consideran que existe una importante afectación negativa en diferentes factores propios o de sus compañeros, entre esas posibles afectaciones podría estar entonces, y basándose en lo que indica la pregunta, su salud física, desgaste mental e incluso en su estado de ánimo.

Bajo la premisa de que existe entonces una afirmación al respecto, se puede desde ya ligar con que existe un posible impacto en el ambiente laboral por el factor de las deudas de los colaboradores de La Compañía.

Pregunta 8: ¿Considera importante que su patrono le ayudara con mayor interés a gestionar su salud financiera y la de su familia?

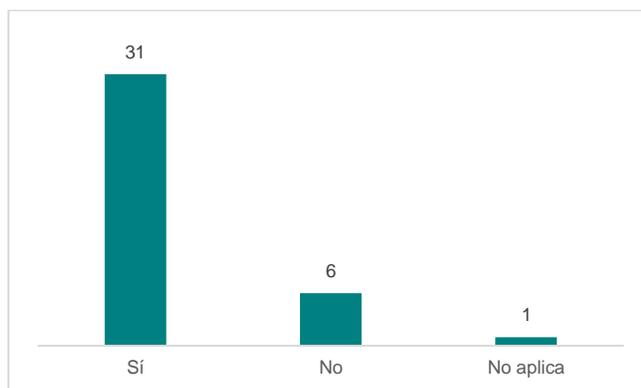


Gráfico 8. Importancia del involucramiento del patrono en la salud financiera.

Gráfico VIII. Importancia de la intervención del patrono en aspectos financieros.

Como se visualiza en el gráfico anterior el 60% de la población participante en la encuesta considera importante que el patrono tuviera una participación más activa respecto a la guía y orientación respecto a su salud financiera y la de sus familias.

Es revelador y sorprendente el resultado de esta pregunta, pues aún es un tabú hablar de la situación financiera de las personas, es común que las personas se limiten al exponer su condición económica, al hablar de deudas, sin embargo, este importante porcentaje de respuestas afirmativas hace ver que los colaboradores aceptarían y consideran importante que hayan intervenciones por parte del patrono en este campo.

Pregunta 9: Si su nivel de endeudamiento fuera bajo o no tuviera deudas, ¿considera que haría sus labores con mayor tranquilidad y/o placer?

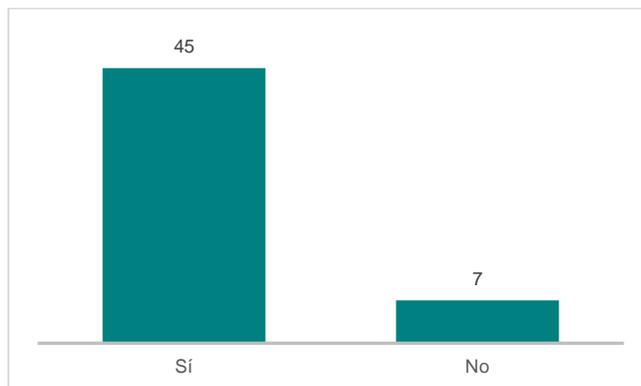


Gráfico 9. Afectación de los colaboradores por sus deudas en su trabajo.

Gráfico IV. Afectación de las deudas en el sentir de los colaboradores al realizar su trabajo.

Respecto a la respuesta de esta pregunta, como se denota la mayor parte de la población analizada, representada con un 87%, asegura que si no tuviera deudas podría trabajar de manera más placentera y con mayor tranquilidad. Dicha información es crucial para confirmar teorías en esta investigación, pues esta pregunta revela la relación que existe entre el comportamiento de los colaboradores en su trabajo y sus deudas.

Pregunta 10: Si tuviera que clasificar su nivel de endeudamiento en un semáforo, ¿con qué color lo relacionaría más?

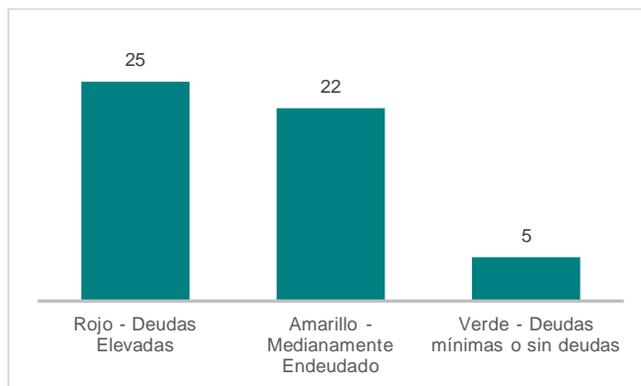


Gráfico 10. Semáforo del nivel de endeudamiento.

Gráfico V. Clasificación de nivel de endeudamiento de los colaboradores.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 48% de la población en análisis indica que considera que posee deudas elevadas y demuestra que a pesar de ser personas expertas en productos financieros no les exime de poseer deudas altas, inclusive el 42% indica un porcentaje de deudas medianas, lo cual, también confirma lo anterior, y como se comprueba en la pregunta anterior, todos aquellos colaboradores que tienen deudas o al menos la gran mayoría, están siendo afectados en de alguna manera por este aspecto en su vida laboral.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA:

- Volumen de la población a la que se entrevistó: 5 pax.

- Perfil de las personas entrevistadas: líderes del área donde se desarrolla esta investigación.

Pregunta 1: Antigüedad laboral en su puesto actual.

Respuestas:

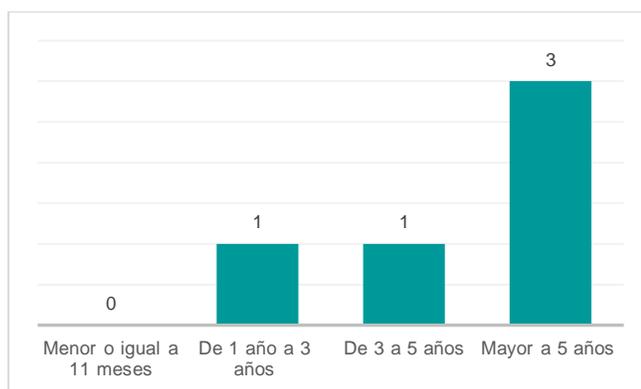


Gráfico 11. Antigüedad laboral de los entrevistados.

Gráfico VI. Puesto que desempeñan los entrevistados.

Pregunta 2: Puesto que desempeña.

Respuesta:



Ilustración 4. Puesto que desempeñan los entrevistados.

Ilustración 5. Personas entrevistadas. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 3: ¿Ha tenido experiencias con colaboradores bajo su cargo con un nivel de endeudamiento elevado?

Respuestas:

1. "Sí, correcto, he tenido casos de colaboradores muy endeudados e incluso personas bastante jóvenes."
2. "Por supuesto y no han sido pocos los casos, creo que eso es muy frecuente a nivel interno."
3. "Sí, he tenido casos a través del tiempo e inclusive hoy por hoy tengo 3 casos en particular complicados."
4. "Sí, he tenido casos."
5. "Sí, a veces parece increíble, pero los casos más graves que he visto son de gente muy joven, lastimosamente."

Como se puede observar en esta primera fase de preguntas, los líderes indican haber tenido experiencia y podría deducirse partiendo de sus respuestas, que bastante amplia trabajando con personas que poseen deudas. De hecho, también es interesante como hacen dos personas énfasis en que han tenido experiencias con personas muy jóvenes.

Pregunta 4: En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿En algunas ocasiones ha visto a este colaborador tenso o desmotivado por sus deudas?

Respuestas:

1. "Es muy común que esto suceda, ver personas demasiado presionadas o desanimadas haciendo su trabajo a causa de sus obligaciones financieras."
2. "Sí, de hecho, actualmente tengo un caso de un colaborador que he tratado de entender de alguna manera porque su actitud ha dado un giro a causa de la tensión que su nivel de endeudamiento ha generado. Es increíble como esto ha llegado a generar hasta temas en el equipo como tal por su afectación en su estado de ánimo."
3. Cuando uno conversa con ellos, es normal que reconozcan que parte de su desmotivación es por la cantidad de deudas que tienen."

4. "Sí, he tenido casos en los que el colaborador se siente bastante tenso por sus deudas."
5. "Claro, de hecho, muchas veces cuando me he enterado de casos así graves es porque el colaborador levanta la mano y pide ayuda porque en su desconocimiento lo que encuentra es desesperación."

En este caso, los cinco líderes entrevistados confirman que han visto colaboradores afectados, más tensos o desmotivados a raíz de sus deudas, esta pregunta definitivamente permite confirmar a esta investigación que existe una repercusión real en el colaborador a raíz de sus deudas, y que, aunque esto sea un factor que corresponde a la vida personal del colaborador, afecta inclusive su comportamiento en el trabajo.

Pregunta 5: ¿Consideras que si tus colaboradores no tuvieran deudas trabajarías con mayor tranquilidad y se sentirían más motivados a hacer lo que hacen?

Respuestas:

1. "Considero que muchos trabajarían con más pasión, pues sus ingresos serían más destinados en su realización personal que en sus deudas."
2. "Pienso que sí, porque se esforzarían en hacer su trabajo para cosas que les hagan felices, pero cuando tienen deudas parte o gran parte de su salario la gastan en deudas."
3. "Es extraño, porque de alguna manera a algunos las deudas los impulsa a hacer bien las cosas porque saben que necesitan el trabajo, pero anímicamente es inevitable que se les note que están desmotivados muchas veces, porque a pesar de todo su esfuerzo ven muy lejano el que su salario les quede libre o al menos una parte más."
4. "Creo que si no tuvieran deudas mucho harían su trabajo con mayor tranquilidad por distintos factores: 1. Porque trabajarían para sufragar gastos que les generen

satisfacción. 2. No trabajarían con miedo a perder su empleo pues no tienen mayor obligación financiera.”

5. “Depende de cómo lo vean los colaboradores, pero pensando en el escenario que he vivido con gente que lastimosamente trabaja solo para pagar deudas, pensaría que sí que sería mucha más la motivación si no tuvieran deudas, o bueno, si supieran bien cómo gestionarlas correctamente si es posible.”

Analizando las respuestas, es interesante como todos los líderes entrevistados concluyen y coinciden con que, efectivamente si los colaboradores no tuvieran deudas es posible que disfrutarían aún más su trabajo. Trabajarían inclusive bajo un ambiente de mayor tranquilidad e incluso pasión pues su trabajo sería un medio no solo para pagar deudas si no, para lograr metas a nivel personal que les generen autorrealización y satisfacción personal.

Pregunta 6: ¿Consideras que estás preparado como líder para enfrentar situaciones de personas afectadas por su alto nivel de endeudamiento?

Respuestas:

1. “Para nada, es uno de los temas que como líder me cuesta más afrontar porque no soy experto en el tema.”
2. “No, no me siento capacitado para auxiliar a mis colaboradores a cargo con estos temas, y lo peor del caso es que, como es obvio, al ser su líder directo ellos cuando entran en crisis a quien acuden es a nosotros.”
3. “Uno intenta apoyarlos y aconsejarlos, pero desde lo que uno con la experiencia ha aprendido, pero cuando entran en crisis, es muy difícil porque no considero tener las herramientas necesarias ni el conocimiento para ayudarles.”
4. “No estoy preparado, lo que hago en particular cuando trabajo este tema con alguno de mis colaboradores es tratar de aconsejarle desde mi experiencia, pero no tengo bases reales que me ayuden a enfrentar crisis de estrés o ansiedad que a veces

tienen a causa de este tipo de cosas, creo que RH debería de prepararnos más para este tema, es algo muy común y no se le ha dado el tratamiento adecuado.”

5. “En esta organización hay un programa de educación financiera, pienso que debería de replantearse y reintegrarlo, pero con mucha más inversión de recursos y con el enfoque en los puestos correctos. Pero hoy por hoy no puedo decir que estoy en capacidad de atender estos temas con certeza de que lo haré correctamente.”

Respecto a las respuestas brindadas por los líderes en esta sexta pregunta, se denota que, en esta compañía en particular, a pesar de ser una empresa dedicada a prestar servicios financieros, no cuenta con líderes en primera línea capacitados para abordar temas como estos con sus colaboradores. El 100% de los entrevistados indica no sentirse capacitado adecuadamente para poder apoyar a sus colaboradores a cargo en situaciones de endeudamiento o afectaciones que estas les generen.

Pregunta 7: ¿Consideras que el nivel de endeudamiento repercute de manera ocasional o permanente en el estado de ánimo de tus colaboradores a cargo?

Respuestas:

1. “Claro, he tenido casos en los que los colaboradores están tan tensos que su ánimo está demasiado sensible.”
2. “Claro, hay colaboradores que ven truncados sus sueños personales e incluso laborales a causa de sus deudas y/o malas decisiones, porque, por ejemplo, si no tienen la capacidad monetaria de pagar sus estudios, difícilmente vayan a poder crecer internamente. Entonces es imposible que no se desanimen, y de sueños truncados hay muchos otros ejemplos por la misma razón.”
3. “Afirmativo, es demasiado evidente que cuando un colaborador tiene presión por deudas o algo relacionado a esto, su estado de ánimo baja totalmente, se nota muchas veces inclusive en su relación con sus compañeros, en su desempeño, etc.”

4. “Sí, yo soy testigo de que cuando un colaborador tiene responsabilidades monetarias tiene episodios donde su estado de ánimo. Inclusive no solo lo veo en mis colaboradores, a veces pasa hasta con los mismos compañeros de uno.”
5. “Sí, claro, he visto colaboradores con un bajo estado de ánimo, haciendo las cosas a regañadientes porque de alguna manera no les queda de otra precisamente por sus deudas y obligaciones.”

Analizando las respuestas anteriores y, en resumen, los líderes opinan que efectivamente el nivel de endeudamiento de los colaboradores que poseen deudas muchas veces influye en su estado de ánimo, inclusive se menciona que esto ha llegado a impactar en su motivación y que ha influido hasta en las relaciones entre los mismos colaboradores del equipo, lo cual, está estrechamente relacionado con el clima laboral.

Pregunta 8: ¿Consideras importante que el patrono te capacite más como líder para ayudar a tus colaboradores en casos de colaboradores con un alto nivel de endeudamiento?

Respuestas:

1. “Creo que es fundamental que la empresa dedique más recursos en este tema, la responsabilidad social debería de empezar desde nosotros internamente como organización.”
2. “Sí es totalmente importante que nos capaciten más para ayudar a nuestros colaboradores en situaciones complejas.”
3. “Me encantaría poder tener la capacidad de darles un acompañamiento más robusto, tener conocimiento profesional de cómo abordar estos temas, creo que aportaría mucho también en el clima que los colaboradores vean que en sus líderes de la organización pueden recibir un respaldo y auxilio para gestionar adecuadamente temas financieros.”

4. "Sí, me gustaría saber más al respecto, estar más preparada para guiarlos porque hoy por hoy yo solo me baso en lo que creo que está correcto, pero no porque tenga conocimiento de cómo gestionar realmente un conflicto financiero. Además, creo que sería un aspecto más en el que podría apoyar a mis colaboradores y eso aporta al ambiente laboral y la percepción que tengan de mi como su líder."
5. "Lo que mencionaba en la pregunta anterior (pregunta 6). Creo que hay que replantear este tema y con prioridad, somos una entidad financiera, deberíamos de gestionar con excelencia la condición económica de los colaboradores, no solo por responsabilidad social, si no por cuidar el bienestar mental y físico de nuestra gente."

Partiendo de las respuestas de los líderes es interesante comprender cómo hoy por hoy quienes tienen a cargo personal de La Compañía, enfrentan una gran responsabilidad y tienen en sus manos un reto bastante robusto y prácticamente no cuentan con herramientas para lidiar con un tema del que poco se habla u ocupa a la organización (o bien, a las organizaciones en general), pero particularmente es muy llamativo cómo en una entidad financiera se pase por alto un tema tan relacionado con finanzas a nivel interno.

Pregunta 9: ¿Te has enfrentado a casos graves de colaboradores con problemas de salud mental (estrés, depresión, cambios de ánimo) o física por su nivel de endeudamiento?

Respuestas:

1. "Claro, hoy por hoy tengo un colaborador que suele pasar por fuertes episodios de depresión a raíz de la frustración que le generan sus deudas."
2. "Sí, el estrés que sufren los colaboradores que tienen mucha obligación con deudas a veces genera que estén muy sensibles, se vuelve difícil hasta exigirles al mismo nivel que a los demás, inclusive cambia hasta su interacción con el resto del equipo, porque andan como con el ánimo por el suelo algunos días."

3. “Sí, de hecho, ahora que hago el análisis, una de las personas que más se enferma dentro de mi equipo, es una colaboradora que tiene una situación financiera crítica. Y bueno, con respecto al estrés, por supuesto, cuando pasan por etapas complicadas se sale un poco de control el tema de hasta como les habla uno.”
4. “En lo particular tuve un caso de un colaborador que estaba más sensible de lo normal, de hecho, era hasta complicado retroalimentarlo y llegué a recibir comentarios de sus compañeros. Cuando conversé con él al respecto me decía, dentro de su disculpa, que había estado demasiado tenso porque sus obligaciones financieras lo estaban afectando mucho, que estaba muy estresado.”
5. “Sí me he enfrentado a colaboradores que su situación financiera les afecta muchísimo en todo, en sus relaciones laborales, en su desempeño, y supongo, por supuesto que en sus relaciones personales también.”

Como se puede observar en las respuestas obtenidas en esta última etapa de la entrevista, se denota como existe un impacto en el clima laboral cuando los colaboradores poseen situaciones de endeudamiento activas, algunos de los líderes mencionan desde su experiencia como algunos reconocen que sus relaciones en el trabajo se ven afectadas por la tensión o frustración que sufren a causa de sus deudas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.

Sin duda, el proceso de cierre de este trabajo de investigación debe realizarse basado en toda la información que la misma permitió recopilar a lo largo de su desarrollo, sin duda, ha sido un camino de mucho insumo importante sobre el cual se basará las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES:

Es fundamental para La Compañía el comprender que el colaborador es un ser integral y que su bienestar mental influirá siempre en el desarrollo de las actividades que este lleve a cabo.

Se debe reconocer que el clima laboral de la organización se puede ver impactado por muchos factores y que se debe prestar mayor atención a la “salud financiera” de los colaboradores, pues en la investigación llevada a cabo se deja claro que es una problemática importante que está teniendo gran impacto negativo en la motivación y el trabajo en equipo de los colaboradores.

La mayor parte de los colaboradores de la empresa son jóvenes y desde de sus primeros años laborales ya presentan afectaciones por sus deudas, esto a pesar de que se desenvuelven en un ámbito financiero y conocen a cabalidad las condiciones del asumir deudas económicas, por lo cual, la organización en cuestión debe reconocer que la salud financiera de sus colaboradores se está viendo afectada.

El estado de ánimo de los colaboradores está siendo afectado por no conocer una manera de gestionar adecuadamente su nivel de endeudamiento y no están siendo correctamente respaldados a nivel interno con el apoyo óptimo que les anhelarían tener por parte de la organización.

Las emociones de los colaboradores que están siendo afectados por tensión, estrés o desanimo por sus obligaciones financieras deben ser gestionadas correctamente y su líder

debería estar capacitado para hacerlo, al menos como una primera instancia previa a que se convierta en una situación de salud mental aún más grave para el colaborador.

Los líderes de La Compañía no están dotados de herramientas que les permitan afrontar crisis de colaboradores que se encuentren en situaciones complejas a causa de su nivel de endeudamiento ni a nivel emocional ni tampoco a nivel profesional, pues no cuentan con el conocimiento técnico requerido para ser un eje orientador para sus colaboradores a cargo sobre cómo podrían dirigir, eventualmente, un poco mejor sus presupuestos.

El programa relacionado con educación financiera con el que se cuenta en la empresa donde se ha desarrollado esta investigación, debería de replantearse e invertir mejor o mayores recursos en atender con urgencia el tema de finanzas de los colaboradores, ya que, por los resultados del muestreo realizado, se puede concluir que no ha sido suficiente para que los colaboradores de dicha compañía mantengan condiciones financieras óptimas.

Los colaboradores apreciarían que su patrono interviniera con mayor interés en su manejo equilibrado de las finanzas como un elemento de apoyo, lo cual, podría llegar a generar mayor sentido pertenecía, agradecimiento y motivación, impactando positivamente el clima laboral de la compañía.

Los colaboradores aseguran que, si sus condiciones respecto a sus deudas fueran óptimas o no contaran con estas, harían con mayor pasión, tranquilidad y motivación sus labores.

RECOMENDACIONES:

Esta investigación sin duda alguna ha sido de gran valor debido a que no solo ha permitido entender el impacto en el clima laboral que tiene hoy por hoy la salud financiera en de los colaboradores, si no también ha permitido al investigador descubrir una luz para poder mitigar los impactos que esta problemática pueda generar en su ambiente de trabajo, lo cual, como se ha recalcado en esta investigación también, es vital para el éxito que puedan llegar a tener las organizaciones modernas.

A continuación, y con base a todo lo aprendido en este estudio, se brindarán algunas recomendaciones que se definen a partir de toda la información recabada:

- Existe una necesidad innegable de que todos los líderes de la organización o al menos, con carácter de urgente los líderes en primera línea, se encuentren capacitados y cuenten con al menos herramientas básicas para contener situaciones de crisis de los colaboradores que se generen a raíz de sus obligaciones financieras.
- Se debe construir y proponer una red de apoyo, para casos de endeudamiento severo para colaboradores que tengan condiciones financieras muy comprometidas.
- Desde los primeros pasos de los colaboradores de la empresa se deben formar cimientos fuertes en educación financiera, pues hoy por hoy, el plan que existe es mayormente reactivo y no preventivo.
- Existen recursos en temas de educación financiera internamente, que deben orientarse a las personas correctas y a los puestos correctos, los asesores financieros de la organización deberían ser principalmente quienes contienen a sus colaboradores cuando estos se enfrentan a etapas críticas en su vida por sus obligaciones financieras.

- Es recomendable que con una periodicidad específica se converse con los colaboradores sobre su bienestar financiero y el de su familia, que sea un espacio propiciado por sus líderes a cargo con el fin de que se favorezca el clima organizacional, demostrando que en la organización se le valora como un ser integral y que existe interés genuino en brindarle apoyo sin necesidad de que se encuentre en una situación crítica de salud mental para poder auxiliarle.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

Las deudas se han convertido a través del tiempo en algo común dentro de las obligaciones de las personas, muchos individuos se enfrentan a problemas de endeudamiento severos y otros, aunque no tan severos, no saben enfrentarlo correctamente, lo cual no solamente impacta negativamente su estabilidad financiera, sino que existe una innegable afectación en su salud mental y física.

El nivel de endeudamiento es un tema que para algunos es un tabú y es probable que, precisamente por ser parte considerada muy personal de la vida de las personas, las empresas no aborden o apoyen a sus colaboradores en este factor tan importante que tiene un gran poder de influencia sobre el comportamiento en estos.

Este proyecto ha demostrado a lo largo de su desarrollo, la afectación que tienen las deudas en los colaboradores de una empresa, como irrumpen estas sus procesos de realización personal, estrés laboral, motivación, pasión por hacer su trabajo, sus relaciones laborales y su crecimiento, inclusive en la gestión que deben realizar los líderes con estas personas que tienen situaciones complejas de dinero, es decir, cómo impactan las deudas al clima de la organización en cuestión.

No obstante, al tener identificado con claridad que existe una afectación importante, es fundamental realizar una propuesta real, que se ajuste a las necesidades inminentes de mitigar la problemática, pero sobre todo que genere un sentido de pertenencia y satisfacción a los colaboradores que sean parte de las personas que vayan a recibir soluciones, orientación u ayuda por parte de la organización en este aspecto, siempre en búsqueda de propiciar un clima laboral más sano, sólido e integral.

Por lo tanto, a continuación, se detallarán acciones que pretenden ayudar a gestionar aquellos problemas inminentes derivados del nivel de endeudamiento de los colaboradores que estén impactando negativamente el clima laboral de La Organización.

OBJETIVOS POR ALCANZAR CON EL PLANTEAMIENTO PRESENTADO:

OBJETIVO GENERAL:

Facilitar una estrategia que mitigue la afectación derivada de la problemática de endeudamiento que sufren los colaboradores de la empresa por medio de una propuesta preventiva y reactiva concreta que propicie un mejor ambiente laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Aumentar la satisfacción de los colaboradores en su trabajo diario mediante acciones de apoyo y una gestión más integral y completa que aborde su salud financiera como un tema de gran relevancia por parte de sus líderes.
2. Implementar un programa de capacitación relacionado con la salud financiera de los colaboradores que abarque tanto a nuevos ingresos en la organización, sino que integre a los colaboradores actuales.
3. Establecer un plan de educación financiera que integre voluntariamente al núcleo familiar de los colaboradores como apoyo para poder orientarles respecto a la gestión de sus finanzas y, además, que fortalezca el lazo del colaborador con la organización.

ACCIONES CONCRETAS CON LAS QUE SE PROPONE RESOLVER EL PROBLEMA

CAPACITACIÓN

Capacitación para el personal durante su proceso de entrenamiento.

- Se propone que dentro del plan de capacitación de ejecutivos de nuevos ingresos se destine un tiempo para recibir información financiera orientada al buen manejo de sus finanzas en el que no solo se abarquen temas de bienestar económico, sino que

se pueda hablar precisamente de todos los problemas que se derivan de llegar a tener un presupuesto que se salga de las manos por la adquisición de deudas a raíz de malas decisiones, así también como la importante creación del hábito del ahorro desde que trazan sus primeros pasos en el mundo laboral o bien, dentro de la empresa.

Capacitación para líderes:

- Solicitar a los líderes de cultura organizacional, quienes dirigen el programa existente de educación financiera dentro de la empresa, un programa de capacitación especializado para los líderes de la organización en primera línea quienes son los que contienen los principales problemas que se originan a raíz de problemas financieros de los colaboradores.
- Solicitar al área de salud de la organización que impartan cursos de formas básicas para gestionar las emociones de los colaboradores que enfrenten crisis o comportamientos negativos originados por la condición de su endeudamiento.

Sesiones periódicas de sensibilización:

Se establecerán sesiones de sensibilización sobre la importancia de la salud financiera y temas relacionados como:

- Importancia del ahorro.
- Finanzas sanas y su aporte a la estabilidad emocional.
- Creación de presupuestos.

RED DE APOYO

Creación de comité de apoyo:

- Se conformará una red de apoyo dentro de las diferentes gerencias cuyos colaboradores cumplan con una serie de requisitos, dentro de ellos el aspirar a tener

una especialidad en educación financiera para dar consultorías y/o guía a los colaboradores que así lo requieran y sean referidos por su líder directo.

Creación de red de apoyo profesional interna:

- Crear una red de apoyo que se conforme con los profesionales en salud mental y expertos en salud financiera de la organización con el fin de que estos puedan ayudar a gestionar casos de colaboradores que presenten condiciones delicadas financieras o de salud mental a raíz de temas relacionados a este.

Crear cursos virtuales que se ubiquen en la universidad corporativa:

- Crear cursos virtuales que permitan al colaborador ingresar fuera de horario laboral para poder abarcarlos que le proporcionen una guía como eje orientador sobre finanzas saludables.

Club de finanzas sanas por inscripción voluntaria:

- Se creará un club en el que podrán inscribirse personas voluntariamente en el que se compartan tips de finanzas, tips de disciplina en aspectos económicos, realización personal, experiencias de colaboradores que según su disposición quiera compartir sobre la superación de situaciones críticas financieras que pueda llegar a brindar una luz de esperanza a aquellos que actualmente estén pasando por una situación compleja relacionada y que hayan superado con ayuda de las acciones propuestas en esta sección del proyecto.

APOYO FINANCIERO PARA CASOS CRÍTICOS:

Creación de programa de ayuda financiera a colaboradores con situaciones críticas:

- Crear un tipo de crédito con condiciones especiales que se le mantendrán al colaborador mientras forme parte de la empresa, tomando en cuenta una serie de parámetros evaluados por la red de apoyo profesional que quizás le brinde una luz de esperanza de nuevo al colaborador para una mejor gestión de sus finanzas.

- Establecer en conjunto con el área legal de la organización una serie de requisitos o condiciones que garanticen que dicha posibilidad será utilizada con el único fin de brindarle una oportunidad de mejorar sus condiciones y, en caso de incumplir, sus condiciones puedan ser cambiadas.
- Dicha posibilidad debe ser única con el fin de proteger a la organización respecto a pérdidas económicas mayores a causa de que los colaboradores pretendan sacar mayor provecho de las condiciones especiales que se les hayan brindado.

Programas de ahorro con incentivos exclusivos para colaboradores:

- Crear programas de ahorro con incentivos especiales para los colaboradores que logren ahorrar con determinadas condiciones, una de ellas podría ser el cumplir determinado plazo del ahorro, etcétera.

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Espacios de conversación uno a uno líder - colaborador:

- Propiciar espacios de comunicación especialmente orientado a temas de salud financiera del colaborador donde se aborden desde temas económicos específicamente como temas que motiven al colaborador como el establecimiento de metas, sueños y propósitos.

Creación de kit que funcione de guía para los espacios uno a uno líder - colaborador:

- Crear una guía para el líder para que este pueda dirigir estos espacios de manera tal que el colaborador no perciba que hay una intromisión en sus temas personales, sino que mediante ejercicios prácticos se pueda sondear aspectos claves como su nivel de endeudamiento, los efectos que sus obligaciones están generando en este, su estado de ánimo, etcétera.

Encuestas eNPS:

- Medir mediante la encuesta eNPS la satisfacción de los ejecutivos sobre la implementación de este plan en la organización y proporcionar un espacio de sugerencias al respecto con el fin de ir mejorándolo.

CRONOGRAMA

CATEGORÍA	ACCIÓN	COSTOS	RECURSOS	RESPONSABLES	MES DE EJECUCIÓN	FRECUENCIA
CAPACITACIÓN	Capacitación para el personal durante su proceso de entrenamiento.	No amerita presupuesto.	Disponibilidad de tiempo del área de capacitación para aumentar el tiempo de entrenamiento.	Capacitación Asesores Financieros.	Inicio: Marzo 2024.	Se repite con cada equipo de nuevo ingreso.
	Capacitación para líderes.	No amerita presupuesto.	Coordinación previa de tiempo para los líderes.	Asesores financieros.	Inicio: Abril 2024.	Una única vez. Se repite en caso de ingresar un nuevo líder. Refrescamiento anual.
	Sesiones periódicas de sensibilización para líderes y colaboradores.	No amerita presupuesto.	Coordinación de espacios. Puede realizarse en modalidad Virtual.	Asesores financieros.	Inicio: Mayo 2024.	Semestral.
REDES DE APOYO	Creación de comité de apoyo.	No amerita presupuesto.	Disponibilidad de tiempo de los colaboradores voluntarios.	Jefes de cada área. Personal voluntario.	Inicio: Abril 2024.	No aplica. Disponibilidad por horarios.
	Creación de red de apoyo profesional interna.	Requiere presupuesto.	Pago de honorarios profesionales en psicología. Tiempo de los asesores financieros.	Gerentes. Recursos Humanos.	Inicio: Junio 2024.	No aplica. Disponibilidad por horarios.
	Crear cursos virtuales que se ubiquen en la universidad corporativa:	No amerita presupuesto.	Universidad virtual.	Asesores financieros.	Inicio: Abril 2024.	Conforme lo desee el colaborador.
	Club de finanzas sanas por inscripción voluntaria:	No amerita presupuesto.	Virtual. Fuera de horario.	Colaboradores voluntarios que conformen el comité.	Abril: 2024.	Mensualmente / Quincenalmente.

APOYO FINANCIERO PARA CASOS CRÍTICOS:	Creación de programa de ayuda financiera a colaboradores con situaciones críticas:	Requiere presupuesto.	Establecimiento de créditos para compra de deudas con condiciones especiales.	Gerentes. Recursos Humanos. Legal. Profesionales en psicología y finanzas.	Inicio: Julio 2024.	Según selección de colaboradores que se ajusten a las condiciones establecidas.
	Programas de ahorro con incentivos exclusivos para colaboradores.	Requiere presupuesto.	Incentivos.	Gerentes.	Inicio: Julio: 2024.	Según selección de colaboradores que se ajusten a las condiciones establecidas.
CLIMA ORGANIZACIONAL	Espacios de conversación uno a uno líder - colaborador:	No amerita presupuesto.	Coordinación de espacios programados para los agentes.	Líderes.	Inicio: Mayo.	Semestral.
	Creación de kit que funcione de guía para los espacios uno a uno líder - colaborador:	Requiere presupuesto.	Inversión en diseño de kit virtual. Inversión en diseño de kit físico.	Asesores financieros. Profesionales en psicología.	Inicio: Abril: 2024.	Única vez. Se repite solo en caso de requerirse una actualización.
	Encuestas eNPS:	No amerita presupuesto.	Incluir dentro de la encuesta organizacional de clima un espacio para la evaluación de estas acciones.	Recursos Humanos.	Inicio: Junio 2024.	Semestral (misma frecuencia de encuesta de clima organizacional).

Tabla 3. Cronograma de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

1. (2022, 17 de junio) *Salud Mental: Fortalecer nuestra respuesta*. Organización Mundial de la Salud. Consultado el 21 de octubre de 2023. <https://www.who.int/>
2. (2023) *Estado del lugar de trabajo mundial: Informe 2023*. GALLUP Workplace. Consultado el 14 de octubre de 2023. <https://www.gallup.com/home.aspx>
3. (2023, 09 de setiembre) *2021 ha sido el año con más suicidios registrados en la historia de España desde que existen mediciones*. SEMES. Consultado el 10 de noviembre de 2023. <https://www.semes.org/2021-ha-sido-el-anio-con-mas-suicidios-registrados-en-la-historia-de-espana-desde-que-existen-mediciones/>
4. (2023, 10 de octubre) *Cómo las deudas pueden afectar su salud mental*. Consultado el 22 de octubre. <https://www.independentespanol.com/>
5. (s/f). *Las deudas de los empleados afectan su productividad*. Fintra. Consultado el 02 de noviembre del 2023. <https://fintra.co/como-las-deudas-de-los-empleados-afectan-su-productividad-en-la-empresa/>
6. Arroyo, A. (2023, 05 de mayo) *La mitad de los hogares en Costa Rica tiene deudas y 6 de cada 10 no preparan un presupuesto*. El Observador. Consultado el 20 de noviembre de 2023. <https://observador.cr/la-mitad-de-los-hogares-en-costa-rica-tiene-deudas-y-6-de-cada-10-no-preparan-un-presupuesto/>
7. Barrantes, E. (2022). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo*. Universidad Estatal a Distancia (ed.). Consultado el 15 de diciembre del 2023.
[file:///C:/Users/valer/Downloads/Libro Investigación camino conocimiento Barrantes.pdf](file:///C:/Users/valer/Downloads/Libro%20Investigacion%20camino%20conocimiento%20Barrantes.pdf)

8. Bautista, H., Cruz, L., Sanchez, F., & Velasco, E. (s/f) *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de Tautoyuca*. Eumed.net. Consultado el 22 de octubre de 2023. <https://www.eumed.net/>
9. Carrns, A. (2021) *Las deudas de tarjeta de crédito no solo perjudican tus finanzas*. The New York Times. Consultado el 14 de octubre de 2023. <https://www.nytimes.com/es/>
10. Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
11. ENIGH. (2023, 18 de mayo) *Mitad de los hogares en el país tienen deudas*. INEC COSTA RICA. Consultado el 14 de octubre de 2023. <https://inec.cr/>
12. Fernández, K. (2019, 21 de octubre) *Deudas enferman y matan el espíritu*. Pressreader. Consultado el 01 de noviembre del 2023. <https://www.pressreader.com/costa-rica/la-teja/20191021/281681141654845>
13. Forbes Staff. (2023, 20 de enero) *Señales de que eres presa del estrés financiero y cómo salir de ahí*. Forbes. Consultado el 22 de octubre de 2023. <https://www.forbes.com.mx/>
14. González, Á. (2022, 09 de noviembre) *¿Cómo afectan las deudas a nivel psicológico?* Psicología y Mente. Consultado el 15 de octubre del 2023. <https://psicologiymente.com/>
15. Horton, C. (2023, 02 de octubre) *La tensión silenciosa: cómo la deuda afecta la salud mental*. Forbes ADVISOR. Consultado el 21 de octubre de 2023. <https://www.forbes.com/>
16. INEC. (2022) *Encuesta financiera a hogares 2022*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Consultado el 25 de noviembre de 2023. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-financiera-hogares-enfiho>

17. Lanzagorta, J. (2018) *¿Por qué la gente se endeuda?* Periódico El Economista.
<https://www.eleconomista.com.mx/>
18. May, S. (2021, 09 de febrero) *1 de cada 5 personas dedica más del 62% de sus ingresos al pago de deudas.* DELFINO. Consultado el 22 de octubre de 2023.
<https://delfino.cr/>
19. Micolucci, V. (2022, 07 de junio) *¿Cómo influye la motivación en el desempeño de un profesional?* LinkedIn. Consultado el 15 de octubre de 2023. <https://www.linkedin.com/>
20. Miranda, E. (2018, 30 de octubre). *Mi salud financiera: ¿cómo estoy?* Plata con Plática. Consultado el 26 de noviembre de 2023. <https://plataconplatica.com/salud-financiera-estoy/>
21. Moore, C. (2022, 07 de octubre) *Tener deudas casi me lleva al suicidio": cómo las deudas pueden afectar a tu salud mental.* COSMOPOLITAN. Consultado del 06 de noviembre de 2023. <https://www.cosmopolitan.com/es/consejos-planes/familia-amigos/a39636469/dinero-deudas-salud-mental/>
22. Muñoz, D. (2023, 19 de mayo) *Casi 230.000 familias costarricenses gastan más del 30% de sus ingresos mensuales pagando deudas.* Seminario Universitario. Consultado el 30 de octubre de 2023. <https://semanariouniversidad.com/pais/casi-230-000-familias-costarricenses-gastan-mas-del-30-de-sus-ingresos-mensuales-pagando-deudas/>
23. Nafría, P. (2020, 05 de octubre) *Ansiedad por problemas económicos: cómo gestionarla.* Psicología Nafría. Consultado el 21 de noviembre de 2023.
<https://psicologianafria.com/ansiedad-por-problemas-economicos/>
24. OPS. (2020, 08 de octubre). *No hay salud sin salud mental.* Organización Panamericana de la Salud. Consultado el 01 de diciembre del 2023.
<https://www.paho.org/es/noticias/8-10-2020-no-hay-salud-sin-salud-mental>

25. Parker, S., Castillo, N., Garon, T. & Levy, R. (2016) *Eight Ways to Measure Financial Health*. This report is also supported by a grant from CFSI's Founding Partner, the Ford Foundation. CFSI. Consultado el 28 de noviembre de 2023. https://cfsi-innovation-files-2018.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/05/09212818/Consumer-FinHealth-Metrics-FINAL_May.pdf
26. Paya, C. (2023, 16 de marzo) *Importancia de la salud mental en las empresas*. OBS Business School. Consultado el 22 de octubre de 2023. <https://www.obsbusiness.school/>
27. Ramírez, N. (2021, 02 de agosto) *¿El estrés es causa de baja productividad?* VenturesSoft. Consultado el 21 de octubre de 2023. <https://venturessoft.com/>
28. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2014, 01 de octubre) *Significado de la palabra deuda*. Diccionario de la lengua española. Consultado el 01 de noviembre de 2023. <https://dle.rae.es/deuda>
29. Robbins, S. & Judge. T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.
30. Rosa, F. (2022, 04 de octubre). *El círculo vicioso de las deudas*. LinkedIn. Consultado el 15 de noviembre de 2023. <https://es.linkedin.com/pulse/el-c%C3%ADrculo-vicioso-de-las-deudas-moneycoachrd>
31. Ruiz, E. (2021, 10 de junio) *Motivación laboral ¿Qué es y por qué es importante?* LinkedIn. Consultado el 15 de octubre del 2023. <https://www.linkedin.com/>
32. Solorzano, L. (2023, 26 de mayo) *Trabajadores endeudados implicaciones para el patrono*. LA NACIÓN. Consultado el 14 de octubre de 2023. <https://www.nacion.com/>
33. Tolentino, J. (2016, 23 de mayo) *Conocer los factores que influyen en el bienestar financiero puede servir como guía para atender comportamientos erróneos a tiempo*. EL ECONOMISTA. Consultado el 25 de noviembre del 2023.

ANEXOS

HERRAMIENTA UTILIZADA PARA ENTREVISTAS REALIZADAS A COLABORADORES

Colaborador 1:

Sección 1: Datos Personales.			
Pregunta 1	Antigüedad laboral en su puesto actual		
Opciones:	Menor o igual a 11 meses	De 1 año a 3 años	De 3 a 5 años Mayor a 5 años
Pregunta 2	Puesto que Desempeña		
Opciones:	Ejecutivo de Servicio al Cliente y Ventas	Supervisor Operativo	Jefe de Área Otros
Sección 2: Preguntas Enfocadas en la Investigación			
Pregunta 3	¿Ha tenido experiencias con colaboradores bajo su cargo con un nivel de endeudamiento elevado?		
Sí, a veces parece increíble, pero los casos más graves que he visto es de gente muy joven, lastimosamente.			
Pregunta 4	En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿En algunas ocasiones ha visto a este colaborador tenso o desmotivado por sus deudas?		
Claro, de hecho cuando me he enterado de casos así graves es porque el colaborador levanta la mano y pide ayuda porque en su desconocimiento lo que encuentra es desesperación.			
Pregunta 5	¿Consideras que si tus colaboradores no tuvieran deudas trabajarías con mayor tranquilidad y se sentirían más motivados a hacer lo que hacen?		
Depende de cómo lo vean los colaboradores, pero pensando en el escenario que he vivido con gente que lastimosamente trabaja solo para pagar deudas, pensaría que sí que sería mucha más la motivación si no tuvieran deudas, o bueno, si supieran bien cómo gestionarlas correctamente si es posible.			
Pregunta 6	¿Consideras que estás preparado como líder para enfrentar situaciones de personas afectadas por su alto nivel de endeudamiento?		
En esta organización hay un programa de educación financiera, pienso que debería de replantearse y reintegrarlo pero con mucha más inversión de recursos y con el enfoque en los puestos correctos. Pero hoy por hoy no puedo decir que estoy en capacidad de atender estos temas con certeza de que lo haré correctamente.			
Pregunta 7	¿Consideras que el nivel de endeudamiento repercute de manera ocasional o permanente en el estado de ánimo de tus colaboradores a cargo?		
Claro, hay colaboradores que ven truncados sus sueños personales e incluso laborales a causa de sus deudas y/o malas decisiones, porque por ejemplo, si no tienen la capacidad monetaria de pagar sus estudios, difícilmente vayan a poder crecer internamente. Entonces es imposible que no se desanimen, y de sueños truncados hay muchos otros ejemplos por la misma razón.			
Pregunta 8	¿Consideras importante que el patrono te capacite más como líder para ayudar a tus colaboradores en casos de colaboradores con un alto nivel de endeudamiento?		
Lo que mencionaba en la pregunta anterior (preg 7). Creo que hay que replantear este tema y con prioridad, somos una entidad financiera, deberíamos de gestionar con excelencia la condición económica de los colaboradores, no solo por responsabilidad social, si no por cuidar el bienestar mental y físico de nuestra gente.			
Pregunta 9	¿Te has enfrentado a casos graves de colaboradores con problemas de salud mental (estrés, depresión, cambios de ánimo) o física por su nivel de endeudamiento?		
Sí me he enfrentado a colaboradores que su situación financiera les afecta muchísimo en todo, en sus relaciones laborales, en su desempeño, y supongo, por supuesto que en sus relaciones personales también.			

Ilustración 5. Entrevista a colaborador 1.

Colaborador 2:

Sección 1: Datos Personales.			
Pregunta 1	Antigüedad laboral en su puesto actual		
Opciones:	Menor o igual a 11 meses	De 1 año a 3 años	De 3 a 5 años Mayor a 5 años
Pregunta 2	Puesto que Desempeña		
Opciones:	Ejecutivo de Servicio al Cliente y Ventas	Supervisor Operativo	Jefe de Área Otros
Sección 2: Preguntas Enfocadas en la Investigación			
Pregunta 3	¿Ha tenido experiencias con colaboradores bajo su cargo con un nivel de endeudamiento elevado?		
Sí, correcto, he tenido casos de colaboradores muy endeudados e incluso personas bastante jóvenes.			
Pregunta 4	En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿En algunas ocasiones ha visto a este colaborador tenso o desmotivado por sus deudas?		
Es muy común que esto suceda, ver personas demasiado presionadas o desanimadas haciendo su trabajo a causa de sus obligaciones financieras.			
Pregunta 5	¿Consideras que si tus colaboradores no tuvieran deudas trabajarías con mayor tranquilidad y se sentirían más motivados a hacer lo que hacen?		
Considero que muchos trabajarían con más pasión, pues sus ingresos serían más destinados en su realización personal que en sus deudas.			
Pregunta 6	¿Consideras que estás preparado como líder para enfrentar situaciones de personas afectadas por su alto nivel de endeudamiento?		
Para nada, es uno de los temas que como líder me cuesta más afrontar porque no soy experto en el tema.			
Pregunta 7	¿Consideras que el nivel de endeudamiento repercute de manera ocasional o permanente en el estado de ánimo de tus colaboradores a cargo?		
Claro, he tenido casos en los que los colaboradores están tan tensos que su ánimo está demasiado sensible.			
Pregunta 8	¿Consideras importante que el patrono te capacite más como líder para ayudar a tus colaboradores en casos de colaboradores con un alto nivel de endeudamiento?		
Creo que es fundamental que la empresa dedique más recursos en este tema, la responsabilidad social debería de empezar desde nosotros internamente como organización.			
Pregunta 9:	¿Te has enfrentado a casos graves de colaboradores con problemas de salud mental (estrés, depresión, cambios de ánimo) o física por su nivel de endeudamiento?		
Claro, hoy por hoy tengo un colaborador que suele pasar por fuertes episodios de depresión a raíz de la frustración que le generan sus deudas.			

Ilustración 6. Entrevista a colaborador 2.

Colaborador 3:

Sección 1: Datos Personales.			
Pregunta 1	Antigüedad laboral en su puesto actual		
Opciones:	Menor o igual a 11 meses	De 1 año a 3 años	De 3 a 5 años
Pregunta 2	Puesto que Desempeña		
Opciones:	Ejecutivo de Servicio al Cliente y Ventas	Supervisor Operativo	Jefe de Área
Otros			
Sección 2: Preguntas Enfocadas en la Investigación			
Pregunta 3	¿Ha tenido experiencias con colaboradores bajo su cargo con un nivel de endeudamiento elevado?		
Por supuesto y no han sido pocos los casos, creo que eso es muy frecuente a nivel interno.			
Pregunta 4	En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿En algunas ocasiones ha visto a este colaborador tenso o desmotivado por sus deudas?		
Sí, de hecho actualmente tengo un caso de un colaborador que he tratado de entender de alguna manera porque su actitud ha dado un giro a causa de la tensión que su nivel de endeudamiento ha generado. Es increíble como esto ha llegado a generar hasta temas en el equipo como tal por su afectación en su estado de ánimo.			
Pregunta 5	¿Consideras que si tus colaboradores no tuvieran deudas trabajarías con mayor tranquilidad y se sentirían más motivados a hacer lo que hacen?		
Pienso que sí, porque se esforzarían en hacer su trabajo para cosas que les hagan felices pero cuando tienen deudas parte o gran parte de su salario la gastan en deudas.			
Pregunta 6	¿Consideras que estás preparado como líder para enfrentar situaciones de personas afectadas por su alto nivel de endeudamiento?		
No, no me siento capacitado para auxiliar a mis colaboradores a cargo con estos temas, y lo peor del caso es que, como es obvio, al ser su líder directo ellos cuando entran en crisis a quien acuden es a nosotros.			
Pregunta 7	¿Consideras que el nivel de endeudamiento repercute de manera ocasional o permanente en el estado de ánimo de tus colaboradores a cargo?		
Afirmativo, es demasiado evidente que cuando un colaborador tiene presión por deudas o algo relacionado a esto, su estado de ánimo baja totalmente, se nota muchas veces inclusive en su relación con sus compañeros, en su desempeño, etc.			
Pregunta 8	¿Consideras importante que el patrono te capacite más como líder para ayudar a tus colaboradores en casos de colaboradores con un alto nivel de endeudamiento?		
Sí es totalmente importante que nos capaciten más para ayudar a nuestros colaboradores en situaciones complejas.			
Pregunta 9	¿Te has enfrentado a casos graves de colaboradores con problemas de salud mental (estrés, depresión, cambios de ánimo) o física por su nivel de endeudamiento?		
Sí, el estrés que sufren los colaboradores que tienen mucha obligación con deudas a veces genera que estén muy sensibles, se vuelve difícil hasta exigirles al mismo nivel que a los demás, inclusive cambia hasta su interacción con el resto del equipo, porque andan como con el ánimo por el suelo algunos días.			

Ilustración 7. Entrevista a colaborador 3.

Colaborador 4:

Sección 1: Datos Personales.			
Pregunta 1	Antigüedad laboral en su puesto actual		
Opciones:	Menor o igual a 11 meses	De 1 año a 3 años	De 3 a 5 años
			Mayor a 5 años
Pregunta 2	Puesto que Desempeña		
Opciones:	Ejecutivo de Servicio al Cliente y Ventas	Supervisor Operativo	Jefe de Área
			Otros
Sección 2: Preguntas Enfocadas en la Investigación			
Pregunta 3	¿Ha tenido experiencias con colaboradores bajo su cargo con un nivel de endeudamiento elevado?		
Sí, he tenido casos a través del tiempo e inclusive hoy por hoy tengo 3 casos en particular complicados.			
Pregunta 4	En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿En algunas ocasiones ha visto a este colaborador tenso o desmotivado por sus deudas?		
Cuando uno conversa con ellos, es normal que reconozcan que parte de su desmotivación es por la cantidad de deudas que tienen.			
Pregunta 5	¿Consideras que si tus colaboradores no tuvieran deudas trabajarías con mayor tranquilidad y se sentirían más motivados a hacer lo que hacen?		
Es extraño, porque de alguna manera a algunos las deudas los impulsa a hacer bien las cosas porque saben que necesitan el trabajo, pero anímicamente es inevitable que se les note que están desmotivados muchas veces, porque a pesar de todo su esfuerzo ven muy lejano el que su salario les quede libre o al menos una parte más.			
Pregunta 6	¿Consideras que estás preparado como líder para enfrentar situaciones de personas afectadas por su alto nivel de endeudamiento?		
Uno intenta apoyarlos y aconsejarlos pero desde lo que uno con la experiencia ha aprendido, pero cuando entran en crisis, es muy difícil porque no considero tener las herramientas necesarias ni el conocimiento para ayudarlos.			
Pregunta 7	¿Consideras que el nivel de endeudamiento repercute de manera ocasional o permanente en el estado de ánimo de tus colaboradores a cargo?		
Sí, yo soy testigo de que cuando un colaborador tiene responsabilidades monetarias tiene episodios donde su estado de ánimo. Inclusive no solo lo veo en mis colaboradores, a veces pasa hasta con los mismos compañeros de uno.			
Pregunta 8	¿Consideras importante que el patrono te capacite más como líder para ayudar a tus colaboradores en casos de colaboradores con un alto nivel de endeudamiento?		
Me encantaría poder tener la capacidad de darles un acompañamiento más robusto, tener conocimiento profesional de cómo abordar estos temas, creo que aportaría mucho también en el clima que los colaboradores vean que en sus líderes de la organización pueden recibir un respaldo y auxilio para gestionar adecuadamente temas financieros.			
Pregunta 9	¿Te has enfrentado a casos graves de colaboradores con problemas de salud mental (estrés, depresión, cambios de ánimo) o física por su nivel de endeudamiento?		
Sí, de hecho ahora que hago el análisis, una de las personas que más se enferma dentro de mi equipo, es una colaboradora que tiene una situación financiera crítica. Y bueno, con respecto al estrés, por supuesto, cuando pasan por etapas complicadas se sale un poco de control el tema de hasta como les habla uno.			

Ilustración 8. Entrevista a colaborador 4.

Colaborador: 5

Sección 1: Datos Personales.				
Pregunta 1	Antigüedad laboral en su puesto actual			
Opciones:	Menor o igual a 11 meses	De 1 año a 3 años	De 3 a 5 años	Mayor a 5 años
Pregunta 2	Puesto que Desempeña			
Opciones:	Ejecutivo de Servicio al Cliente y Ventas	Supervisor Operativo	Jefe de Área	Otros
Sección 2: Preguntas Enfocadas en la Investigación				
Pregunta 3	¿Ha tenido experiencias con colaboradores bajo su cargo con un nivel de endeudamiento elevado?			
Sí, he tenido casos.				
Pregunta 4	En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿En algunas ocasiones ha visto a este colaborador tenso o desmotivado por			
Sí, también he tenido casos en los que el colaborador se siente bastante tenso por sus deudas.				
Pregunta 5	¿Consideras que si tus colaboradores no tuvieran deudas trabajarías con mayor tranquilidad y se sentirían más motivados a hacer lo que hacen?			
Creo que si no tuvieran deudas mucho harían su trabajo con mayor tranquilidad por distintos factores: 1. Porque trabajarían para sufragar gastos que les generen satisfacción. 2. No trabajarían con miedo a perder su empleo pues no tienen mayor obligación financiera.				
Pregunta 6	¿Consideras que estás preparado como líder para enfrentar situaciones de personas afectadas por su alto nivel de endeudamiento?			
No, para nada, lo que hago en particular cuando trabajo este tema con alguno de mis colaboradores es tratar de aconsejarle desde mi experiencia pero no tengo bases reales que me ayuden a enfrentar crisis de estrés o ansiedad que a veces tienen a causa de este tipo de cosas, creo que RH debería de prepararnos más para este tema, es algo muy común y no se le ha dado el tratamiento adecuado.				
Pregunta 7	¿Consideras que el nivel de endeudamiento repercute de manera ocasional o permanente en el estado de ánimo de tus colaboradores a cargo?			
Sí, claro, he visto colaboradores con un bajo estado de ánimo, haciendo las cosas regañadientes porque de alguna manera no les queda de otra precisamente por sus deudas y obligaciones.				
Pregunta 8	¿Consideras importante que el patrono te capacite más como líder para ayudar a tus colaboradores en casos de colaboradores con un alto nivel			
Sí, me gustaría saber más al respecto, estar mas preparada para guiarlos porque hoy por hoy yo solo me baso en lo que creo que está correcto pero no porque tenga conocimiento de cómo gestionar realmente un conflicto financiero. Además, creo que sería un aspecto más en el que podría apoyar a mis colaboradores y eso aporta al ambiente laboral y la percepción que tengan de mi como su líder.				
Pregunta 9	¿Te has enfrentado a casos graves de colaboradores con problemas de salud mental (estrés, depresión, cambios de ánimo) o física por su nivel de endeudamiento?			
En lo particular tuve un caso de un colaborador que estaba más sensible de lo normal, de hecho era hasta complicado retroalimentarlo y llegué a recibir comentarios de sus compañeros. Cuando conversé con él al respecto me decía, dentro de su disculpa, que había estado demasiado tenso porque sus obligaciones financieras lo estaban afectando mucho, que estaba muy estresado.				

Ilustración 9. Entrevista a colaborador 5.

HERRAMIENTA UTILIZADA PARA ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES:

Preguntas Respuestas 52

Vista previa Estilo Recopilar respuestas Presentar

Cuestionario Anónimo con fines Académicos

La información que se recopile en este formulario es anónima.

La información que se recopile en este formulario será 100% confidencial, anónima y se utilizará única y exclusivamente con fines académicos.

Ilustración 10. Encuesta a colaboradores - Parte 1.

1. Seleccione el rango de su edad: *

- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- Igual o Mayor de 45 años

2. Seleccione su antigüedad laboral: *

- Menor o igual a 11 meses
- De 1 año a 3 años
- De 3 a 5 años
- Mayor a 5 años

Ilustración 11. Encuesta a colaboradores - Parte 2.

3. Seleccione el puesto que desempeña: *

- Ejecutivo de Servicio al Cliente y Ventas
- Supervisor o Jefe
- Otros

4. ¿Actualmente posee deudas activas de cualquier tipo o anteriormente las tuvo? *

- Sí
- No

Ilustración 12. Encuesta a colaboradores - Parte 3.

5. ¿Alguna vez se ha sentido desmotivado por sus deudas? *

- Sí
- No
- No aplica, no tengo deudas ni las he tenido

6. ¿Considera que la mayor parte de las deudas que tiene o ha tenido se debe al siguiente motivo? *

- No aplica, no tengo ni he tenido deudas
- Responsabilidad u Obligación Familiar
- Toma de malas decisiones por desconocimiento
- He invertido en bienes (Casa / Vehículo)
- Entretenimiento
- Otros Motivos

Ilustración 13. Encuesta a colaboradores - Parte 4.

7. ¿Considera que el nivel de endeudamiento repercute negativamente de manera ocasional o permanente de en el estado de ánimo / estado de salud física o mental suya o de sus compañeros de trabajo? *

Sí

No

8. ¿Considera importante que su patrono le ayudara con mayor interés a gestionar su salud financiera y la de su familia? *

Sí

No

No aplica, no tengo deudas ni las he tenido

Ilustración 14. Encuesta a colaboradores - Parte 5.

9. Si su nivel de endeudamiento fuera bajo o no tuviera deudas, ¿considera que haría sus labores con mayor tranquilidad y/o placer? *

Sí

No

10. Si tuviera que clasificar su nivel de endeudamiento en un semáforo, ¿con qué color lo relacionaría más? *

Rojo - Deudas Elevadas

Amarillo - Medianamente Endeudado

Verde - Deudas mínimas o sin deudas

[+ Agregar nuevo](#)

Ilustración 15. Encuesta a colaboradores - Parte 6.