



**Impacto del Ejercicio del Liderazgo sobre el Clima Laboral y el Desempeño en  
Sucursal Valparaíso del Banco FinanChile desde la perspectiva de sus colaboradores.**

*Proyecto de Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y  
Dinámica Organizacional.*

**PARTE I**

**Integrantes:** Stefan Bezmalinovic M.

**Profesor Guía:** Pedro Leiva N.

*26 de Noviembre de 2021, Santiago.*

**Resumen:**

La presente investigación tuvo por objetivo conocer el impacto del ejercicio del liderazgo en la sucursal de Valparaíso del banco FinanChile sobre su clima organizacional y el desempeño durante el año 2019. Por medio de la metodología de investigación cualitativa, con una muestra intencionada de 9 personas que fueron entrevistadas. Como medio de análisis se utilizó el modelo de flujo de porras, el cual delimitó problemas asociados a la baja cohesión del grupo, liderazgo poco efectivo y problemas globales de la comunicación interna. Dado lo anterior, se propone una estrategia de intervención que aborda tres ámbitos: competencias de liderazgo, Comunicación y empoderamiento e Involucramiento-Relacionamiento. Estas estrategias abordan la forma de trabajo comercial-operacional a corto plazo que opera en la sucursal, dándole un alto nivel de factibilidad.

## **Introducción:**

Banco FinanChile<sup>1</sup>, es una institución financiera con más de 6 décadas de historia. Se ha consolidado como una institución de excelencia a nivel nacional, con una gestión comercial de alto impacto social. Cuenta con más de 10 mil trabajadores y más de 400 sucursales a lo largo de todo el país. En su misión, establece que tendrá por objeto prestar servicios financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales a través de sus servicios y productos, mostrando sensibilidad y empatía con las realidades y necesidades de los clientes.

Para el logro de los objetivos estratégicos y funcionales el Banco define a todo su equipo de Jefes como los responsables de apoyar, promover y ejecutar la venta de productos establecidos en la estrategia comercial, entregando servicios con calidad, responsabilidad, transparencia y ética, es por esto que un correcto ejercicio del liderazgo, a todo nivel, juega un rol fundamental en la forma en que ello se lleva a cabo, ya que por un lado debe responder a los lineamientos corporativos, y por otro con la forma en que deben desarrollarse las relaciones entre jefaturas y sus trabajadores, incentivando ambientes laborales gratos.

En su línea de mando, definida en la estructura de la empresa, todas las sucursales a nivel nacional están dirigidas por un Agente, nombre que se le da al Jefe de la sucursal, quien es el responsable por la administración y gestión comercial, y quien reporta a una Subgerencia Regional específica. Para fines del presente estudio, trabajaremos con la Sucursal de FinanChile de Valparaíso, una de las 5 sucursales más grande del país y que forma parte de la Subgerencia Regional de Valparaíso, ya que los resultados comerciales de esta sucursal han ido decreciendo fuertemente en los cuatro trimestres del año 2019. A la vez, los resultados en la última encuesta de clima laboral, efectuada el mismo año, bajo la licencia del Great Place to Work (GPW), evidenciaron una baja significativa en la percepción de un ambiente laboral positivo.

Actualmente en la sucursal funcionan ocho equipos. En el primer piso encontramos al área de Cajas, Servicio al Cliente, Apertura de cuentas de ahorro. Se compone de 6 cajeros,

---

<sup>1</sup> Para proteger la confidencialidad y el anonimato de los participantes, se le ha dado el nombre de Financhile a la organización en que se desarrolla el estudio. Así mismo, se ha omitido información de la organización que no se consideró como relevante para el análisis de los datos y resultados.

9 atención clientes, 4 ejecutivos y 3 Jefes de área. En el segundo piso encontramos al Centro de Inversiones, Plataforma captación de clientes y Plataforma clientes Carterizados. En total son 17 ejecutivos y 2 jefes de área. Finalmente en el tercer piso encontramos el Centro Hipotecario, la Plataforma Pequeña Empresa. En total son 7 ejecutivos y 2 jefes. En el mismo piso se encuentra la oficina del Agente de la Sucursal.

### **Formulación del problema.**

En una entrevista preliminar, el Subgerente manifestó su preocupación por identificar las causas y las posibles influencias que se observan hoy en la sucursal respecto a los resultados comerciales y los resultados de la encuesta de clima laboral, esto por las posibles proyecciones de los resultados comerciales venideros. A continuación se muestra una evidencia de los resultados comerciales obtenidos en el periodo 2019:

Resultados Comerciales 2019 Sucursal Valparaíso Prat:

<b>Trimestre 2019</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta %</b>
Primer	94,11%	100
Segundo	97,05%	100
Tercero	88,98%	100
Cuarto	70,91%	100

De igual forma, la tabla de resultados de clima evidencia algunas dificultades que la sucursal estaba atravesando. La puntuación de la sucursal fue de 72 puntos, casi los mismos que arrojó la Subgerencia, lo que para él demostraba el peso que tiene la Sucursal de Valparaíso en la región (de las 200 encuestas respondidas, 55 pertenecieron a esta Sucursal). Además, en su discurso, el subgerente refirió que él atribuía algunos de los decrecimientos de los resultados a la ausencia de espíritu de equipo que observa al interior de los equipos de trabajo, lo que según su testimonio y experiencia, es un aspecto fundamental para que una sucursal de ese tamaño pudiese cumplir las metas asignadas y lograr salir de la situación en la que se encontraron durante el 2019.

SUCURSALES	N	Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Orgullo	Camaradería	57.Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	GPTW 2019
CASABLANCA	10	74	66	69	82	65	75	71
CURACAUI	11	68	62	59	64	54	56	62
ISLA DE PASCUA	8	98	91	94	96	96	100	95
SAN ANTONIO	29	59	54	54	63	59	58	57
VALPARAISO ALMENDRAL	16	85	78	84	84	84	85	83
VALPARAISO AVENIDA ARGENTINA	8	86	84	80	91	82	88	84
VALPARAISO BRASIL	11	92	92	90	91	91	91	91
VALPARAISO CONDELL	11	84	70	74	88	86	70	79
VALPARAISO PLAYA ANCHA	9	76	75	72	66	66	50	71
VALPARAISO PRAT	55	73	67	67	77	77	73	72
SGR DEL GRAN VALPARAISO	200	76	70	70	77	74	73	73
GERENCIA SUCURSALES ZONA NORTE	1708	85	82	83	88	85	86	84

“Yo no puedo responsabilizar sólo al Agente de la Sucursal por estos resultados. Desconozco la relación entre el Agente y sus Jefes, la relación interna dentro equipo de Jefes, y la relación entre los Jefes y sus equipos, pero debido a que trabajo en el mismo edificio, constantemente me entero de rumores y situaciones que se generan al interior de la Sucursal que se relacionan con un descontento por parte de los trabajadores al interior de ésta”, indicó. Para él, los resultados eran responsabilidades compartidas entre el Agente y su equipo de Jefes, ya que cada uno de estos debe velar por mantener un clima adecuado al interior de su área y además trabajar en equipo con las otras áreas para poder conseguir los desafíos propuestos a la Sucursal, situación que queda clara a partir de los resultados antes expuestos.

El modelo de flujo de Porras (1988) es un modelo de carácter gráfico que permite a partir de la interpretación, la jerarquización de problemas observados y sus posibles interconexiones causales, la delimitación de flujos concretos de las problemáticas más importantes que surgen en las organizaciones y que orientan el foco que se busca resolver. Derivado de este modelo, se propone una metodología de análisis que permite evaluar las problemáticas que surgen en los procesos de cambio organizacional, por medio de flujos que delimitan de manera concreta de las problemáticas más importantes a resolver, por lo que resulta útil para comprender las problemáticas que hoy se dan en esta sucursal. Ahora, es importante señalar que los factores que gatillan estas dificultades pueden ser variadas en origen, sin embargo es posible inferir que todas ellas se deben a posibles fallas, errores o dificultades en el ejercicio del liderazgo por parte de las jefaturas que conforman a la sucursal.

En el presente proyecto se implementa la metodología de análisis de flujo de Porras (1988) para responder la pregunta; **¿De qué manera el ejercicio del liderazgo de la sucursal de Valparaíso del Banco FinanChile impacta al clima laboral y al desempeño de los colaboradores y ejecutivos comerciales en la actualidad?**

Derivado de esta pregunta de investigación, se proponen los siguientes objetivos.

**Objetivo general:**

Analizar el impacto del ejercicio del Liderazgo que hoy se presenta en la sucursal de Valparaíso- Prat de Banco Financhile sobre el clima laboral y el desempeño en la sucursal.

**Objetivos específicos:**

1. Identificar los problemas derivados del ejercicio del liderazgo en el clima y el desempeño en la sucursal en estudio.
2. Jerarquizar los problemas identificados en el discurso de las personas.
3. Establecer relaciones causales de las problemáticas identificadas en la sucursal.
4. Proponer alternativas de solución y compromisos de acción

Los resultados de esta investigación pueden facilitar la amplitud o el grado de perspectiva que se tiene actualmente respecto al ejercicio del liderazgo y su relación con el desempeño y clima laboral. Esta sucursal cuenta con uno de los espacios de mayor número de colaboradores dentro del Banco, por lo que es muy relevante que las estrategias de gestión de clima logren acoger no solo los lineamientos establecidos por éste, sino también a las características y condiciones que la vasta presencia de colaboradores de la sucursal exige. Asimismo, los aprendizajes desarrollados en esta sucursal permitirán abordar la gestión del clima y el desempeño en las demás sucursales del país. Uno de los investigadores de estudio forma parte de la organización y, dado que conoce personalmente la sucursal en que se desarrolla el proyecto, aporta información directa de las dinámicas de la empresa a nivel formal y a nivel social, de manera que por medio de un trabajo en conjunto con el otro investigador, se evalúan aspectos del funcionamiento de la organización y su concordancia con aquellos aspectos de carácter social.

En base a lo anterior, se busca proponer de manera más acusada lineamientos y acciones dirigidas a resolver los desafíos que como Banco hoy debe saber sortear, pudiendo,

de manera tentativa, proyectar estos resultados a otras subgerencias regionales y ayudar a que los resultados de estas variables mejoren y/o eleven su desempeño .



## Marco Teórico<sup>2</sup>

### Clima organizacional y GPW como metodología para su análisis

La administración ha experimentado grandes evoluciones a lo largo de la historia de la humanidad, ya que los mismos entornos han permanecido (y continúan) en constantes cambios, dando paso a diferentes teorías que han ayudado a explicar una parte de la realidad organizacional, bajo la idea de ampliar los beneficios económicos respecto a la fuerza de trabajo en las organizaciones, producto de un contexto globalizado en donde la competitividad dentro de las empresas ha ido en ascenso en razón de los avances tecnológicos y de conocimientos (Sánchez, 2017). Así, Antony, Kumar & Madu (2005) plantea que dentro de la filosofía de las empresas siempre se ha tenido como propósito asegurar la consecución de metas económicas por medio de estrategias que garanticen su rentabilidad y permanencia a través del tiempo.

Una de las principales áreas que la administración ha estudiado es el contexto organizacional que lo rodea y que ahora llamamos clima laboral u organizacional, el cual se define como:

*“un constructo complejo multidimensional relacionado con la cultura, un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermedia y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Encontrar estos aspectos compartidos es lo que permite hablar de climas colectivos o de climas organizacionales. Estas representaciones cognitivas de la realidad son precursoras básicas de los juicios y de las actuaciones de las personas” (Toro, 2009, p.70).*

Al reflexionar respecto por qué se utiliza el concepto de multidimensionalidad en su definición, podemos inferir que se debe a que se basa en las percepciones que tienen los trabajadores referente a un mismo lugar, que involucra tanto aspectos psicológicos y afectivos propios de la persona, como a variables del contexto organizacional preponderante

---

<sup>2</sup> Para cumplir con lo establecido en Nota Pié de Página 1, la descripción de la organización ha sido omitida de este informe.

y particular, por tanto, podríamos tener múltiples definiciones de lo que es y no es clima laboral, y de allí su complejidad (Kuenzi & Schminke, 2009). Sin embargo, es necesario comprender que el clima organizacional se refiere al ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo, muchas veces relacionado a la satisfacción personal y a la forma de vincularse con la cultura de una empresa.

Ahora bien, su definición ha ido evolucionando con el paso del tiempo, esto se debe a que sus orígenes se vinculan a la psicología y al estudio del comportamiento organizacional (Guillen, y Guil, 2000). A finales de la década de los sesenta su conceptualización logra ser medible, pudiéndose proyectar como una función del comportamiento de los trabajadores en relación a los valores personales y sus requerimientos laborales. (Schneider, 1990). Seisdedos, (1996) nos acerca a esta definición desde un conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos, planteando que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

En esa línea, Anzola (2003) hace referencia al clima laboral atribuyendo sus características a las percepciones e interpretaciones relativamente estables que los individuos tienen con respecto a su organización, y que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Lo anterior, se reafirma cuando Fernandez (2006) explica que las personas al asistir a su trabajo, llevan consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo (quién soy; qué merezco; que soy capaz de aportar y de hacer; hacia a dónde pienso que debe dirigirse la empresa, etc), donde estas ideas reaccionan frente al contexto organizacional; por lo tanto, el clima organizacional va a estar determinado por las coincidencias y discrepancias que surgen entre estos preconceptos y la realidad del contexto organizacional.

A modo de complementar estas definiciones, podemos agregar que la investigación y teoría existente establecen que el ambiente que lo compone puede ser representado por una cantidad limitada de dimensiones (Reinoso y Araneda, 2007). En un comienzo fueron doce las dimensiones que se consideraron fundamentales: valores colectivos, posibilidad de

superación y desarrollo, recursos materiales y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de liderazgo, sentimiento de pertenencia, motivación y compromiso, resolución de quejas y conflictos, relaciones Humanas, relaciones Jefes-subalternos, control y regulaciones, estructura organizativa y diseño del trabajo. (Alvarez, 1992; Toro, 2009). Luego Stringer (2001) disminuiría a seis las dimensiones que muestran los aspectos más significativos del clima: estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.

Sin embargo, para efectos de esta investigación, las dimensiones que se observan en relación al clima organizacional son las definidas por la marca Great Place to Work, las cuales son citadas y descritas por Heidy Trompero en su Análisis de factores de clima organizacional en Sede Nacional José Celestino Mutis (UNAD), mediante indicadores del Great Place to Work (2020), las cuales sirvieron como base para definir el problema y se constituyen en la base para discutir los resultado del análisis de datos. En la Tabla 1 se reporta las definiciones planteadas por la autora:

Tabla 1. Definición de las Dimensiones del Modelo de GPW (Trompero-Bolivar, 2020)

<p>Credibilidad: Es el grado de confianza que se establece entre las partes (personas superiores- empresa) y que se identifica a través de la habilidad de percibir las prácticas éticas en el ejercicio de los roles dentro de un lugar de trabajo hacia otros, con respecto de que lo que dicen es verdad y que sus acciones son consistentes con sus palabras, demostrando trato justo y equidad (ej: oportunidades de desarrollo profesional, beneficios, consenso vida laboral/familiar, resolución de problemas).</p>
<p>Respeto: Es el resultado de un trabajo continuo, que parte de la base de que las empresas deben alcanzar objetivos claros que faciliten una buena percepción por parte de los colaboradores con respecto a cómo son vistos por la empresa. Para facilitar su alcance, se requiere tener un gran equipo de trabajo en el grupo de la alta gerencia.</p>
<p>Imparcialidad: Esta dimensión es visibilizada por medio del desempeño y habilidades de los líderes de la empresa y su compromiso con la equidad, ausencia</p>

<p>de favoritismo y justicia, que se expresa en la realidad organizacional de las empresas en sus prácticas y políticas relacionadas con la compensación a los trabajadores, en pocas palabras, que haya ausencia de discriminación.</p>
<p>Camaradería: Se refiere a la habilidad por parte de la empresa de promover sentido de compañerismo en el equipo, de manera que se refuerce la unión en la consecución de las metas corporativas por medio de la integración del grupo de trabajo.</p>
<p>Orgullo: Alude a la habilidad por parte de la organización de forjar en sus colaboradores la generación de sentimientos de que su trabajo aporta valor y distinción especial a ésta, creando ambientes de valoración por la contribución de los distintos equipos de trabajo que conforman a la empresa y desarrollando una imagen corporativa fuerte que da valor a la comunidad que entrega servicios.</p>

### **Rol del liderazgo en el Clima Organizacional y Desempeño**

Adicionalmente, cabe sentar como base que un papel importante en la gestión del clima recae en quienes lideran las organizaciones, puesto que el liderazgo es un modo de “*mover*” una organización. El liderazgo es, en parte, una cualidad personal y, en parte, un fenómeno situacional que produce o ayuda la convergencia de una organización hacia un propósito, sin perjuicio de que esta convergencia esté impulsada también por otros procedimientos que actúan sobre la organización. El líder tira, arrastra, y los otros procedimientos empujan. Y el arrastre se mueve en la espontaneidad (Botero, M., año IV, p.136). En esa línea, Gabriunas (2008) propone que el liderazgo se entiende como una facultad de la persona para poner sus recursos personales, tales como sus cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas en el campo donde se desenvuelve, logrando inspirar, generar confianza y credibilidad en su grupo de colaboradores, compromiso para el logro de la visión corporativa, a través de sinergias, motivaciones y compromisos, y no de manera coercitiva e individualista, para así lograr alinear la visión corporativa con los intereses particulares de todos los integrantes del equipo que lidera a través de la motivación y el ejemplo como elemento fundamental de inspiración. En base a lo anterior, es pertinente

entonces, señalar que para los efectos de este trabajo, la idea anterior de liderazgo acuña el foco de esta investigación. Además, esta idea se relaciona con lo que plantea Chiavenato (2007) con respecto al liderazgo, el cual declara que es necesario en toda organización, puesto que el líder dirige los recursos a la obtención de resultados.

Sin embargo, ejercer el liderazgo puede resultar sumamente desafiante. Al considerar lo que plantea Baumann (2007) quien declara que dadas las condiciones sociales preponderantes en las distintas sociedades del mundo globalizado y capitalista, dejan entrever un alto detrimento de la vinculación social entre sus constituyentes, los cuales se ven sujetos a constantes cambios que demandan mayores grados de complejidad cognitiva para resolver conflictos (u obstáculos) y mayores grados de incertidumbre que tolerar. De esta manera, se hace imposible no considerar que el debilitamiento de las relaciones interpersonales se produce a causa de la primacía de los intereses individuales y desconfianza hacia el otro (desconfianza social).

Al interpretar estas ideas en el contexto organizacional, es posible entender que la cohesión del equipo se vería afectada si es que el líder no se es capaz de poner al servicio de sus colaboradores los conocimientos y habilidades para la estabilidad de su equipo de trabajo, ya que éstos presentarían un muy bajo nivel de interés de relacionamiento con otros, generando equipos autocentrados o “egoístas” con temor al vínculo social (Yañez, Arenas & Ripol, 2010).

Sin perjuicio de que existan diversos factores que determinen de manera positiva las relaciones al interior del lugar de trabajo, Tan & Lim (2004) señalan que en éstas debe existir confianza interpersonal, puesto que por medio de ella se facilita actitudes positivas para los colaboradores y pares, tales como la competencia, benevolencia e integridad. Para Madariaga (2010), la comunicación jugaría un rol clave en cómo el líder “mueve” a su equipo, ya que, por una parte, plantea la idea de que para que exista el liderazgo es necesario, o casi obligatorio, el contar con un grupo de colaboradores en un equipo que desee seguir sus indicaciones, y por otra, declara que el líder debe saber moderar los modelos mentales de sus colaboradores, los cuales describe como “*imágenes, supuestos e historias (...), que no sólo*

*determinan el modo de interpretar el mundo, sino también la manera de actuar” (p.62), para crear espacios cognitivos e interpretativos comunes que favorezcan el entendimiento de los mensajes que se transmiten, y por ende, exista un entendimiento real de su rol, acciones y funciones dentro del equipo y de la organización. En ese sentido, Álvarez et. al. (2016) declara que es importante que las organizaciones se convenzan de que la visión de jefatura debe evolucionar a la de un liderazgo que asegure, desde su posición, el cumplimiento de los objetivos de la organización. En base a lo anterior, cabe inferir el impacto que tiene el liderazgo en el desempeño de los colaboradores, el cual será entendido como las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman un puesto de trabajo (Toro, 1992).. En ese sentido, Robbins y Judge (2004) nos hablan de que las metas organizacionales, las cuales están definidas por la gerencia, buscan evidenciar la planeación estratégica de los objetivos, las acciones, la integración- coordinación de los roles y las actividades que se desempeñan al interior de la organización. A su vez, afirman que una forma sistemática de establecer éstas es a través de la administración por objetivos (APO), la cual invita a *“establecer de manera participativa metas tangibles, verificables y mensurables” (p. 218)*. Según este modelo, los objetivos generales de la organización se traducen en metas específicas para cada nivel (divisional, departamental e individual) de la organización, dando como resultado una jerarquía de objetivos que se vinculan entre los distintos niveles y objetivos de desempeño personal específicos (Robbins & Judge, 2004). Sin embargo, para Cantu (2006) esto no sería suficiente, puesto que para generar un valor agregado y darle espacio al talento humano, es necesario implementar estrategias de retención de talento consideradas en la planeación estratégica de Recursos humanos, que para esta autora son identificables 3 pasos: 1. El establecimiento de las competencias del personal; 2. La planeación de la incorporación a la organización del personal idóneo en el momento preciso y 3. El establecimiento de planes de desarrollo, movimiento y retención de personal; las cuales van a favorecer que las personas que componen una organización se identifiquen con ella y su *“filosofía”*.*

Como ya se explicó anteriormente, el clima organizacional de cualquier institución es particular y único tanto por las características específicas de su contexto como por la visión que los colaboradores tienen sobre su ambiente de trabajo. No obstante, es posible inferir que

el clima organizacional influye necesariamente en las actitudes y comportamientos de ellos, lo cual puede causar efectos positivos, como logros laborales y satisfacción laboral, o efectos negativos, como frustraciones, deficiencias en el desempeño profesional, malas relaciones, estrés laboral (Ramirez-García e Ibarra-Velazquez, 2009), o "*la generación de expectativas poco realistas, falta de compromiso de la alta dirección, e incapacidad o falta de disposición para asignar recompensas con base al cumplimiento de las metas*" (Robbins & Judge, 2004, p.219).

A partir de lo anterior, es posible inferir que bajo un buen ejercicio del liderazgo y del entendimiento concreto de las dificultades que enfrentan en la empresa, es posible facilitar un ambiente laboral positivo, el cual va a favorecer el cumplimiento de las metas que la empresa desea alcanzar, por ejemplo en la comprensión por parte de los líderes respecto al proceso de cambio y su rol en la gestión de éste, el grado de apatía o interés de los actores organizacionales en esta dinámica, ya que de esto surge un mayor grado de entendimiento de los alcances del quehacer individual y colectivo dentro de la organización y su sentido, se generan expectativas más realistas y por ende, mayor grado de bienestar en el trabajo y mayor grado de sentimientos de pertenencia hacia la organización. De igual manera, si existe la presencia de un ambiente de trabajo percibido como negativo, con liderazgos poco efectivos y comprometidos, se facilita la no identificación (o una identificación desfavorable) con los objetivos, así como un deterioro de las relaciones interpersonales, niveles de rendimiento individuales y colectivos, mayor rotación y ausencias e ineficiencia (Aarons & Sawitzky, 2006).

### **Modelo de Flujo de Porras (1988) aplicado.**

Tal como se planteó en la introducción, este estudio se desarrollará por medio de un análisis de Flujo de Porras (1988), puesto que este modelo propone la idea de que los cambios en la organización ocurren en función del cambio en el comportamiento de los individuos, el cual se puede generar por medio de la entrega de mensajes coherentes de los lineamientos estratégicos que guían el quehacer laboral de las personas, tanto los aspectos formales, como los dados por la interacción humana y los recursos tangibles y no tangibles de la empresa.

Dentro de las bases teóricas que sustentan este modelo encontramos dos marcos teóricos que la constituyen. Por un lado está la Teoría de Sistemas, que considera a la organización como un sistema abierto al medio ambiente que lo rodea y que se compone de diversos subsistemas, donde muchas de estas variables están conectadas por causa o sólo por relación, a otras variables, tanto en un mismo flujo como a través de flujos, y que la práctica de acciones que cambien una variable encontrará la resistencia de otras variables relacionadas que no son objetivos de intervención, ya que todas las variables pueden modificarse si existe variaciones en la variable original. Y por otro lado, se basa en la concepción de los mecanismos de cambio y aprendizaje conductual de la Teoría Cognitiva Social de Bandura, teoría que enfatiza los efectos del medio ambiente sobre las personas que lo habitan. Las personas reciben influencias de los mensajes (información) que reciben de los grupos en los que están y los mensajes afectan sus expectativas acerca de sus propias capacidades y de lo que obtendrán al comportarse de la manera establecida por el medio ambiente (Porrás, 1988).

Como resumen, este modelo

*“comienza considerando el impacto del medio externo sobre el ambiente de la organización y llega hasta el propósito del sistema. El propósito orienta el diseño de cada una de las cuatro dimensiones organizacionales centrales. Estas dimensiones, o flujos, constituyen el ambiente de trabajo del individuo, quien busca en él pautas para saber cuáles son los comportamientos que con más probabilidad le pueden ayudar a llegar a donde quiere en la organización. (pp.82). (Porrás,1988).*



## **Metodología**

Para el desarrollo de éste proceso de Investigación, se consideró una metodología cualitativa, la cual se define como una forma específica de estudio que tiene por objetivo realizar una evaluación, ponderar e interpretar la información obtenida mediante entrevistas, conversaciones, registros, memorias, entre otros, con el objeto de indagar en su significado. Se basa en apreciar e interpretar las cosas en su contexto originario para lograr un mayor entendimiento del fenómeno en estudio (Hernández, Fernández, Baptista, 2014). Lo anterior da los lineamientos para responder a la pregunta de investigación expuesta. Los resultados obtenidos por la Encuesta de Clima del Great Place to work dan cuenta de información estadística concreta que nos sitúa en el fenómeno clima laboral, dando las primeras luces respecto a la problemática actual que presenta la sucursal Valparaíso, las cuales se pueden asociar a las características de liderazgo hoy presente, y facilitando así el desarrollo de entrevistas y focus group en los cuales se profundizó en aquellas brechas visibles en los discursos y percepciones de los distintos colaboradores dentro de la Empresa, es decir, a través de preguntas específicas de investigación que abordan estas brechas.

Para el desarrollo del estudio se realizó un muestreo intencional con el propósito de reclutar a personas claves de las áreas que componen el negocio del Banco, que en un inicio consideraba el trabajo con 7 jefaturas de la sucursal y 15 personas del área de post venta. Finalmente se reclutó a 2 jefaturas de área, 3 ejecutivos comerciales y 4 personas del área de post venta<sup>3</sup>. Consideramos que la falta de participación en este proceso de investigación se debió a que las cargas laborales han aumentado en el último periodo producto de los bajos resultados comerciales obtenidos, lo que ha dificultado la coordinación de espacios de interacción entre investigadores y colaboradores del Banco y al deseo de no exponer sus acciones y metodologías en el ejercicio de liderazgo y manejo de grupo, que ya fue cuestionado por los resultados de clima laboral de la encuesta GPW.

Inicialmente, para reconocer los problemas que enfrenta la sucursal, se revisaron los resultados obtenidos de la encuesta de Clima Laboral realizada el año 2019 de la Sucursal. También, se realizó una entrevista al Subgerente Regional de Valparaíso para conocer sus

---

<sup>3</sup> Las características más específicas de los participantes, como información sociodemográfica, ha sido omitida para asegurar el anonimato.

impresiones respecto a los resultados obtenidos en la última encuesta de clima laboral de su Subgerencia y en específico de la Sucursal Valparaíso. Adicionalmente, se indagó respecto a su opinión por los déficits en el cumplimiento de las metas de la Sucursal Valparaíso durante el año 2019, y si para él existió alguna vinculación entre éste y el clima de dicha sucursal. Luego se entrevistó también al Agente de la Sucursal, quien es el líder de la oficina y principal responsable de ambos resultados (Productividad y Clima Laboral), para obtener su impresión referente a las causas de los resultados obtenidos (para más detalle ver Anexo).

En cuanto a los trabajadores, se llevó a cabo un focus group en el que se consideran trabajadores de las 3 áreas en las que se ha evaluado la productividad: 3 Ejecutivos, 2 Cajeros y 2 de Atención Clientes. En este grupo focal se consultó acerca de la percepción respecto al clima laboral de la sucursal, de las interacciones entre las áreas que la componen y a las características tanto presentes como las deseables en el ejercicio del liderazgo en sus jefaturas, abordando otros temas como los planes de desarrollo de carrera y retención de talento (para más detalle ver Anexo).

Para el análisis de las entrevistas y focus group, primero se llevó a cabo el desarrollo de una codificación abierta y axial etiquetado con códigos las temáticas reportadas, dentro de los distintos discursos, que constituyen causas de los resultados del estudio del GPW y del incumplimiento de las metas. Así se obtuvo una lista de códigos, que, tras una codificación selectiva, se estructuraron las temáticas reportadas de manera más acotada, dando el primer esquema de problemáticas asociadas a la sucursal, para luego usar el modelo de análisis de flujo de Porras (1988) para interpretar, jerarquizar los problemas observados y así establecer sus posibles interconexiones causales, las cuales sientan las bases para una delimitación de flujos concretos de las problemáticas más importantes que surgen en las organizaciones y que orientan el foco que se busca resolver, lo cual lo hace por medio de cuatro categorías:

1. Funcionamiento organizacional, el cual alude a todos los aspectos formales que deben coordinar el comportamiento de las personas en el desempeño de su rol (misión, visión, lineamientos estratégicos, políticas y procedimientos, sistemas de incentivos, etc).

2. Factores Sociales, los que implican todos los procesos de las personas, sus características individuales y grupales, comunicación, patrones de interacción (cultura, actitudes, creencias, mitos, entre otros).
3. Tecnología, que alude a todos aquellos procesos y factores que convierten los recursos organizacionales en productos o servicios (Maquinaria y equipamiento, experiencia técnica, diseños de puestos y de flujos de trabajo, sistemas técnicos).
4. Ambiente Físico, que se refiere a la infraestructura en concreto, y a todos aquellos objetos no técnicos que están en el ambiente donde trabaja la gente (Configuración del Espacio: tamaño, forma y ubicación relativa. Características del Ambiente Físico: Luz, calor, ruido, calidad del aire y limpieza. Diseño interior: decoración, mobiliario, revestimientos de ventanas y pisos, colores).

Finalmente, a partir de la delimitación de las problemáticas observadas en las categorías recién descritas (causas y efectos), es que se puede establecer planes de acción dirigidos a generar cambios en el comportamiento, ya sea por medio de estrategias dirigidas a reevaluar los lineamientos estratégicos de la organización, que son los que coordinan de manera formal a las diferentes áreas de ésta, o a aquellos aspectos derivados de la cultura de la empresa y de las dinámicas relacionales que se dan entre los que la conforman (Porras, 1988).