



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL  
DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y  
PROPUESTAS PARA AUMENTAR EL IMPACTO DE LA  
GERENCIA DE LA FELICIDAD EN  
BANCOESTADO MICROEMPRESAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

CAROLINA ANDREA GANGA JIMÉNEZ

PROFESOR GUÍA:  
SEBASTIÁN DEPOLO CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA  
SEBASTIÁN CONDE DONOSO

SANTIAGO DE CHILE  
2019

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe habla sobre el trabajo realizado para Banco Estado Microempresas S.A., filial de Banco Estado.

En primer lugar, se lleva a cabo una contextualización de la empresa, mostrando el sector industrial al que pertenece, las directrices estratégicas, en conjunto con la estructura organizacional de la empresa y de la Gerencia de la Felicidad.

En un trabajo anterior al que se verá a continuación, se realizó un estudio en donde se encontró una disparidad en el desempeño de las sucursales que componen Banco Estado Microempresas (BEME), dicha disparidad en el desempeño no tuvo razones de origen claras en ese estudio, por lo que quedó pendiente para un análisis posterior.

Dicho esto, y para la realización del presente trabajo de memoria, se inicia acogiendo la investigación anterior con respecto a la disparidad en el desempeño y se investiga la teoría relevante que existe en relación con los factores que determinan e influyen en el desempeño de los equipos de alto rendimiento. A la par, se realiza un análisis estadístico con los datos de la empresa, con la finalidad de ver cuáles de los factores teóricos están siendo aplicados dentro de la Gerencia de la Felicidad. Finalmente, se genera un contraste de los resultados, con lo cual se crean propuestas de mejora hacia la gestión de la Gerencia, las cuales se alineen con el foco estratégico.

Dentro de los resultados del análisis que se verán en el desarrollo del informe, se encuentra que, los equipos con buen desempeño poseen un patrón de homogeneidad en el cumplimiento de sus trabajadores, versus los equipos de regular y bajo desempeño, en los cuales se observa una heterogeneidad en dicho cumplimiento. En conjunto con la homogeneidad o heterogeneidad del cumplimiento, se muestran los patrones que caracterizan cada uno de los segmentos a nivel de tres dimensiones: entorno y clima laboral, equipos y su funcionamiento y liderazgo.

Finalmente, y una vez realizada la investigación tanto teórica como de los datos proporcionados, se obtiene que la Gerencia hoy en día posee una gestión enfocada en el liderazgo, las compensaciones y el clima laboral. Dicha gestión es basada en realizar mejoras en la felicidad de los trabajadores y no en acciones para obtener mejores resultados en el desempeño.

Identificando esto, se desprende que las acciones y programas realizados, no son basados en mejorar variables de fondo que promuevan un buen desempeño. En base a aquello, se detecta una brecha entre la situación actual enfocada en la felicidad y las recomendaciones basadas en equipos de alto rendimiento, las cuales son enfocadas en el desempeño. En base a esta brecha y sus diferentes aristas, es de donde nacen y se sustentan las propuestas de mejora planteadas para una mejor gestión del desempeño dentro de la Gerencia de la Felicidad.

## AGRADECIMIENTOS

La familia es la fuente de todo lo que hoy conocemos como sociedad, es el pilar de mayor importancia que podemos tener en nuestras vidas, y por esto mismo agradezco el apoyo incondicional que me brindó cada uno de mis seres queridos durante mi estadía por la universidad, la cual no fue del todo tradicional.

El camino hasta ahora no ha sido sencillo, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad, paciencia y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco enormemente a mi mamá, papá y hermanas, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, los cuales conforman mi hermosa familia. Sin ustedes y su permanente empuje, nada de esto habría resultado tan exitoso como lo percibo actualmente. ¡Gracias miles!

La amistad es uno de los mayores tesoros que una persona puede encontrar durante su vida, es aquello que nos permite caminar en la vida con seguridad, es un complemento esencial, es el apoyo y confianza que la vida te permitió disfrutar mediante otras personas.

Quiero exaltar la labor de todos mis amigos, todos aquellos que estuvieron presentes durante toda o la mayor parte de mi paso por la universidad, durante los momentos malos, regulares y buenos. Agradezco a aquellos que con respeto realizaron aportes en mi camino para aspirar a ser una mejor persona. ¡Gracias a todos y cada uno!

A mis amigas y amigos que fui conociendo en las diferentes etapas de mi vida, como lo son; el colegio, los equipos de voley [2013 - 2019], la universidad, los amigos de carretes y de la vida. A todos y cada uno, gracias por los momentos de risas y años de amistad, en donde hemos ido cambiando, conociéndonos y aprendiendo los unos de los otros. Cada uno de ustedes es especial para mí y les agradezco el estar a mi lado hasta el día de hoy.

El termino gratitud no siempre este asociado con los maestros, en mi caso particular si, estas personas fueron sumamente importantes para mi formación y desarrollo como profesional durante mi paso por la universidad. Agradezco la confianza de los profesores que me entregaron la confianza de pertenecer a cuerpos docentes de sus asignaturas y con ello, aportar en la formación de futuros profesionales, desarrollar capacidades y profundizar conocimientos. ¡Gracias por haberme enseñado tan bien!

Este es un momento muy especial para mí, por lo que espero que no solo perdure en cada una de las mentes de las personas a las cuales agradecí, sino que también a quienes invirtieron su tiempo para revisar y guiarme en el proyecto de trabajo de título; a ellos asimismo les agradezco con todo mi ser, por el tiempo y esfuerzo dedicado en que yo expresara todo mi potencial.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>ii</b>
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tipo de Organización.....	1
1.2 Clientes y su satisfacción .....	2
1.3 Valores e Historia de la Organización.....	2
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO .....</b>	<b>3</b>
2.1 Gerencia de la Felicidad .....	3
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y SU JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
3.1 Oportunidad.....	4
3.2 Justificación de la oportunidad .....	4
3.3 Causas .....	14
3.4 Efectos.....	14
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
4.1 Objetivo General.....	16
4.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>5. RESULTADOS Y ALCANCES.....</b>	<b>17</b>
5.1 Resultados esperados.....	17
5.2 Alcances del trabajo .....	17
<b>6. PLAN DE TRABAJO.....</b>	<b>18</b>
<b>7. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>20</b>
7.1 Felicidad Organizacional y sus implicancias.....	20
7.2 Factores que poseen impacto en el desempeño .....	21
7.3 Equipos de alto desempeño .....	23
<b>8. METODOLOGÍA .....</b>	<b>25</b>
<b>9. DESARROLLO .....</b>	<b>27</b>
9.1 ¿Qué se entiende por desempeño? .....	27
9.2 Equipos de alto desempeño y sus características .....	28
9.2.1 Principios para generar proyectos exitosos .....	28
9.2.2 Comunicación que poseen los equipos .....	30
9.2.3 Motivaciones que poseen los equipos .....	31
9.2.4 Trabajo en equipo .....	32
9.3 Caso exitoso.....	34
9.4 Conclusiones de la investigación teórica.....	36
9.5 Análisis de la situación actual de BEME .....	37
9.5.1 Descripción de los datos estudiados.....	37
9.5.2 Dimensión de liderazgo .....	39
9.5.3 Dimensión de Entorno y Clima Laboral.....	47

9.5.4 Dimensión Equipos y su Funcionamiento .....	49
9.6 Conclusiones del análisis de los datos proporcionados por BEME .....	67
9.7 Contraste análisis de datos y teórico .....	68
<b>10. ANÁLISIS DE HALLAZGOS Y BRECHAS .....</b>	<b>70</b>
10.1 Resumen de variables relevantes por dimensión .....	70
10.2 Aspectos de mejora por dimensión en base a brechas y hallazgos .....	71
10.3 Matriz de impacto versus factibilidad .....	74
10.3.1 Descripción del análisis impacto - factibilidad .....	74
10.3.2 Resultados del análisis impacto – factibilidad .....	75
10.4 Propuestas de mejora y conclusiones .....	78
10.4.1 Propuestas en base a los aspectos de mejora .....	78
10.4.2 Conclusiones .....	82
10.4.3 Recomendaciones para la implementación .....	83
<b>11. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>85</b>
<b>12. DIFICULTADES PREVISIBLES Y ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>86</b>
<b>13. ANEXOS .....</b>	<b>87</b>

# 1. ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1 Tipo de Organización

Banco Estado Microempresa (BEME) es una filial de Banco Estado que nace en la década del noventa con el fin de promover la igualdad de oportunidades de financiamiento para todos los chilenos y chilenas, especialmente en los sectores de menores recursos.

Es una empresa de carácter financiera y su función es ser la solución a los microempresarios marginados del sistema financiero y que no poseen acceso a las herramientas necesarias para el desarrollo de sus negocios.

Además, durante el año 2017 generó una utilidad del periodo por M\$1.032.963<sup>1</sup>, convirtiéndose en el mayor programa de Microfinanzas en América Latina en proporción con la población.

Administrativamente Banco Estado Microempresa depende de la empresa Banco Estado, pero operacional y técnicamente es independiente, como se puede ver en la Ilustración 1.



Ilustración 1: Organigrama Microempresa Banco Estado

<sup>1</sup> M\$: Miles de pesos

## 1.2 Clientes y su satisfacción

Microempresa de Banco Estado atiende a trabajadores independientes o dueños de negocios que, con mínimo de un año de antigüedad, desarrollen actividades productivas, de comercio o de servicios, con un volumen de ventas inferior a las UF 2.400 al año (aprox. \$64.312.998). Se especializa en atender las necesidades de financiamiento integral y de asesoría a las personas emprendedoras que desarrollan iniciativas en diferentes rubros.

Al evaluar el servicio prestado [1] por Banco Estado Microempresas, desde ahora BEME, se logra apreciar que el 78% de los clientes califica el servicio con nota 6 o 7. Además, el 99% de los clientes paga sus compromisos al día, lo cual genera una tasa de riesgo por morosidad de un 1,4%.

## 1.3 Valores e Historia de la Organización

Dentro de los valores de la organización que logran una apreciada evaluación de los clientes está el centrarse en la alegría de lo cotidiano, vocación de servicio hacia los clientes, humildad para aprender, excelencia en el trabajo, capacidades de cambio con flexibilidad y perseverancia, compañerismo y trabajo en equipo y, por último, mantener un sueño como eje futuro.

Esta propuesta se sustenta en un profundo sentido social y en el compromiso de transformar oficios en negocios rentables. Además de la importancia que se le entrega a la vocación de servicio hacia los clientes, siendo entonces la primera empresa en Chile en tener un área que se encarga netamente de la Felicidad organizacional de los colaboradores, la cual comenzó a funcionar en el año 2011. Esto, los ha llevado a estar presentes dentro de los cinco primeros puestos en el ranking Great Place To Work desde ese mismo año en adelante.

Banco Estado Microempresas inició con la Gerencia de la Felicidad (área del trabajo de título) en el año 2011 con el foco de mejorar la felicidad organizacional dentro del entorno de trabajo, para como consecuencia de ello obtener mejoras en el desempeño de los colaboradores, lo que llevaría a obtener beneficios a nivel de empresa.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

### 2.1 Gerencia de la Felicidad

La Gerencia de la Felicidad es el lugar dentro de BEME en donde se llevó a cabo el trabajo de título y para el desarrollo de este, se realizaban reuniones mensuales con la contraparte dentro de la Gerencia, la cual estaba conformada por la encargada de Gestión del Cambio, debido a que esta área posee un carácter trasversal a todas las demás áreas que integran el lugar de trabajo.

Dentro de la Gerencia, el foco estratégico va dirigido hacia los trabajadores que desempeñan laborales para Banco Estado Microempresas, tanto a nivel administrativo como comercial. El trabajo que realizan desde la Gerencia va ligado a promover la Felicidad Organizacional y realizar acciones que posean impacto en el desempeño de los trabajadores, para así lograr aumentar su productividad individual y con ello lograr aumentar la productividad de la empresa que regularmente se traduce en mayores utilidades. Todo esto lo realizan a través de las diversas áreas de trabajo dentro de las cuales se realizan talleres, capacitaciones, mentorías, coaching, mediciones de clima, asignación de metas y bonos, entre otros. A continuación, se muestra el organigrama de la Gerencia de la Felicidad, para con ello dimensionar los espacios de acción en los que se centran.

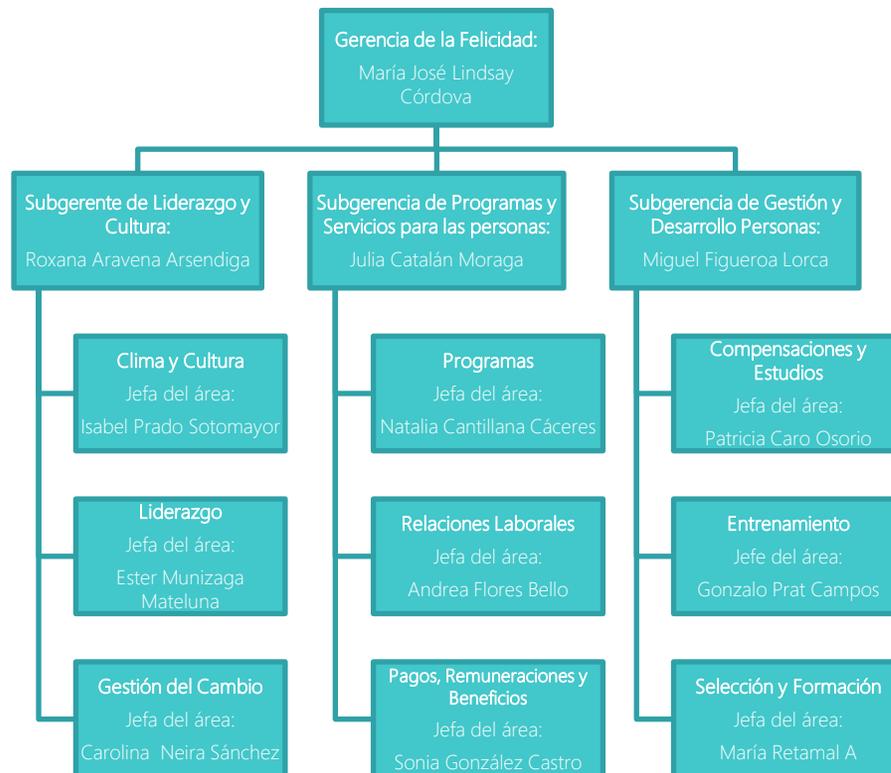


Ilustración 2: Organigrama Gerencia de la Felicidad

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y SU JUSTIFICACIÓN

#### 3.1 Oportunidad

Dentro de la Gerencia de la Felicidad en BEME, nace la necesidad de cambiar el foco estratégico usado hoy en día, en base a que este no está generando los resultados deseados.

Este actual foco, está centrado en mejorar la felicidad de sus trabajadores y con ello, obtener como resultado, mejoras en el desempeño y productividad de estos. Sin embargo, como se mencionó en un principio, esta línea de consecuencias e implicancias no se está cumpliendo, por lo cual, dentro de la Gerencia declaran que no poseen las mediciones de impacto adecuadas para saber cómo reditúan las acciones y programas que realizan, y como consecuencia de aquello, no poseen evidencia de que lo que están hoy en día realizando dentro de la Gerencia, sea relevante.

En base a estas acciones, como Gerencia no les es posible mostrar que realmente exista el fenómeno que genera una relación entre felicidad y desempeño. En base a aquello, plantean un nuevo foco estratégico, el cual es centrarse en cómo mejorar el desempeño de los trabajadores más que en cómo mejorar la felicidad de estos.

Con este nuevo foco, nace la necesidad por parte de la Gerencia, de conocer cuáles son las variables o acciones que influyen en el desempeño de los trabajadores y que poseen espacio de acción desde la Gerencia de la Felicidad, para con ello, alinear este nuevo foco estratégico con sus planes y programas.

#### 3.2 Justificación de la oportunidad

Para abordar la oportunidad declarada, hay que reconocer los recursos y desde que perspectiva se abordará, en este caso particular, la perspectiva será desde lo que se pueda realizar dentro del contexto de la Gerencia de la Felicidad, la cual cuenta con tres subgerencias para llevar a cabo sus acciones, estas son: Liderazgo y Cultura, Programas y Servicios para las Personas y, por último, Gestión y Desarrollo de Personas.

En base a estas tres subgerencias, nacen nueve áreas con las cuales se hacen cargo de las acciones que implementan. Dentro de estas áreas, se llevan a cabo diferentes programas y actividades, entre ellos, nueve programas de liderazgo activos, basados en mentorías, coaching y capacitaciones, un programa de bonos e incentivos para 1.078 trabajadores y mediciones constantes de clima a todas las sucursales a lo largo del País. Estos recursos humanos desplegados, generan un gasto anual de alrededor de MM\$1.500 pesos, por lo cual es necesario saber cómo reditúan estos recursos.

En base a lo declarado, es necesario reenfocar las acciones que hoy en día realiza la Gerencia para con ello poder justificar el gasto realizado. Para la justificación, se realiza

en primera instancia una caracterización de las sucursales que poseen módulo de microempresas y uno de los trabajadores que las integran.

BEME es una filial de Banco Estado, la cual usa las instalaciones de Banco Estado para prestar sus servicios a los microempresarios, en base a módulos de microempresa que se alojan dentro de las sucursales del Banco, por ende, no posee espacios físicos propios.

Las sucursales de Banco Estado que poseen módulo de microempresas no son todas las que hay a lo largo de Chile, sino que, las que se encuentran en categoría A y B. Estas categorías representan el tamaño de la sucursal, midiéndose desde la [A – F], siendo A la más grande en tamaño y F la más pequeña.

A lo largo del País, hay 289 sucursales de Banco Estado que poseen módulo de microempresas, lo que se traduce en 965 personas que se distribuyen en una proporción de 75% mujeres y 25% hombres. Estos trabajadores poseen cargos de Ejecutivo Comercial y Asistente Comercial, siendo el ejecutivo el encargado de la relación con el microempresario y del otorgamiento y cobro de las cuotas de los créditos, y en su apoyo está el asistente, el cual acompaña el proceso, velando por la existencia e impecabilidad de los documentos necesarios para el otorgamiento de los créditos.

Además de los ejecutivos y asistentes, se encuentran las personas que tienen posiciones de liderazgo, estos son los que poseen personas a cargo. Dentro de BEME hay 115 personas que poseen cargos de liderazgo a lo largo del País, estas personas ocupan cargo de Gerentes, Subgerentes regionales y Jefes Comerciales, los cuales no están presentes de manera permanente en las sucursales.

Una vez entendido el contexto de BEME, se procede a justificar la oportunidad. Para la justificación, es relevante comprobar que realmente las acciones o programas en base a la felicidad, realizados por la Gerencia no poseen una implicancia en el desempeño de sus trabajadores y debido a aquello, la declaración de cambio de foco y necesidad de conocer las variables relevantes en el desempeño son atingentes.

Para aquello, se realiza una comparación del cumplimiento entre e inter sucursales, para con ello, observar si existe disparidad en el cumplimiento de los trabajadores con contextos similares, en donde todos poseen los mismos programas, metas adecuadas a su cargo, incentivos y beneficios transversales y acorde a sus capacidades de cumplimiento. Con la evidencia de la disparidad o no en el cumplimiento, se podrá concluir si los programas o acciones que realiza la Gerencia poseen un real efecto en el desempeño de trabajadores y con ello analizar si es realmente necesario el cambio de foco y la reestructuración de la Gerencia.

Para la realización de este análisis se recorrerán diferentes niveles de inmersión, para con ello justificar por etapas. Los niveles de inmersión o etapas a utilizar son: a nivel de regiones – a nivel de sucursales – a nivel de equipos – a nivel de personas. Tal como lo muestra la ilustración.

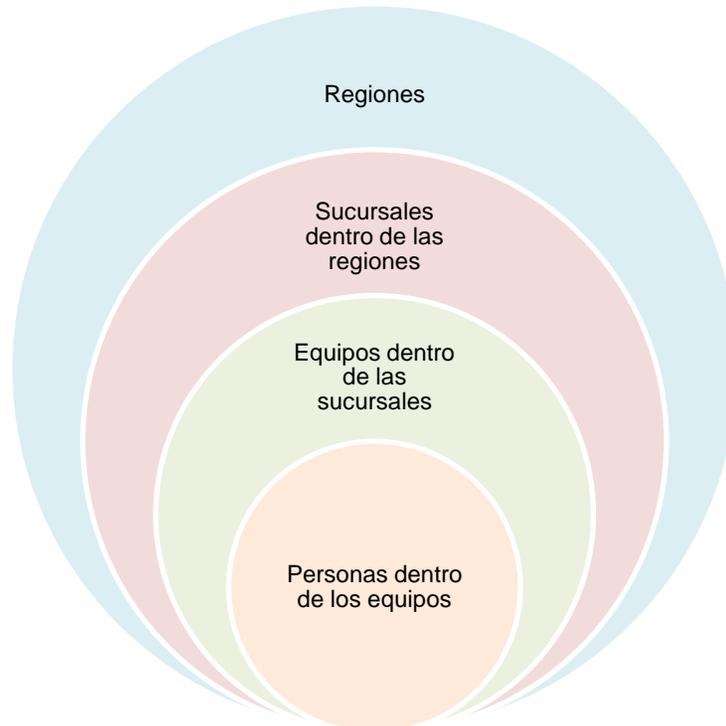


Ilustración 3: Niveles de inmersión para el análisis

El primer nivel de inmersión a estudiar es el regional, en base a que el análisis por etapas va de lo general a lo particular. En la primera etapa o nivel, se visualiza el cumplimiento a nivel País en BEME, para con esto obtener un contexto general de la disparidad declarada entre las 289 sucursales a lo largo del País.

A raíz de esto, se crea el grafico 1, en donde se aprecia el nivel de cumplimiento por región a lo largo del País.

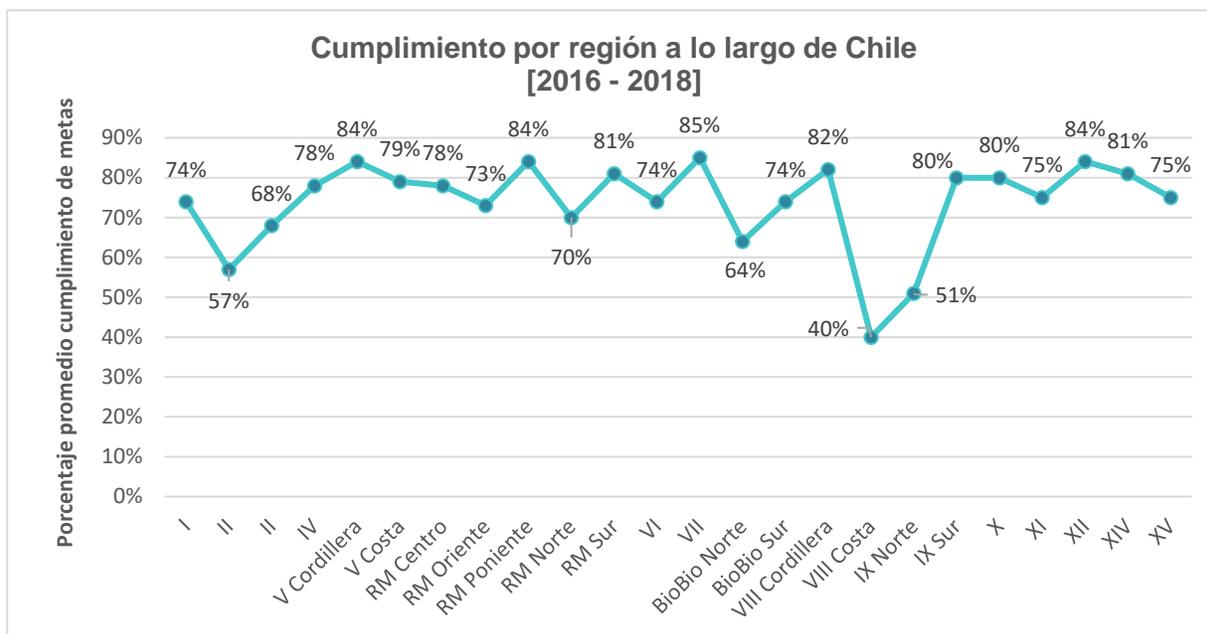


Gráfico 1: Cumplimiento a nivel País, visualizado por región [2016 – 2018]

Al analizar los datos relacionados al cumplimiento de metas dentro de las distintas sucursales se ratifica lo declarado por BEME y se detecta un patrón de heterogeneidad en el cumplimiento a nivel País. En conjunto con este patrón, se calcula el promedio de cumplimiento a nivel de sucursales, el cual refleja ser de un 74% en una escala que va de 0 a 100% de cumplimiento de metas y que, además, poseen una desviación estándar de 0,11% en el cumplimiento entre regiones.

Como el análisis a nivel regional era netamente una primera etapa para visualizar el fenómeno a nivel general, pero a ese nivel de agregación de datos se ocultan los reales factores que generan esas disparidades, se continúa con los siguientes niveles de inmersión para detectar disparidad o no en cada uno de ellos.

Para las siguientes etapas y para controlar el volumen de sucursales y personas a explorar, fue necesario clasificar en tres niveles las regiones, sucursales y personas en base a los tipos de cumplimiento que presentaban a nivel histórico, para aquello, se utilizó la actual segmentación dentro de BEME, debido a que esta es una segmentación con la cual ellos ya se encuentran familiarizados y les hace sentido lógico la forma de clasificar. Esta segmentación que realizan se genera por tipo de bono otorgado en base al cumplimiento de metas obtenido, la cual es la variable que se está analizando en esta etapa.

La segmentación declarada se conforma de tres clústers, los cuales son, en primer lugar los trabajadores que cumplen su meta en un 100% y reciben bono completo, en segundo lugar se encuentran aquellos trabajadores que cumplen de manera parcial su meta (sobre un 90% pero bajo el 100%) y reciben bono parcial, en último lugar se encuentra un tercer grupo de trabajadores que no cumple sus metas (bajo el 90% de cumplimiento) por lo que no recibe bono. Cabe mencionar que este bono es entregado a cada trabajador, pero

se otorga en base al cumplimiento de metas a nivel de sucursal, por lo que involucra el funcionamiento del equipo.

A continuación, se adjunta un gráfico, el cual muestra el resumen de los resultados de la segunda etapa, en donde se puede observar la distribución por segmento de sucursales, mencionados anteriormente, para con ello visualizar la disparidad declarada.

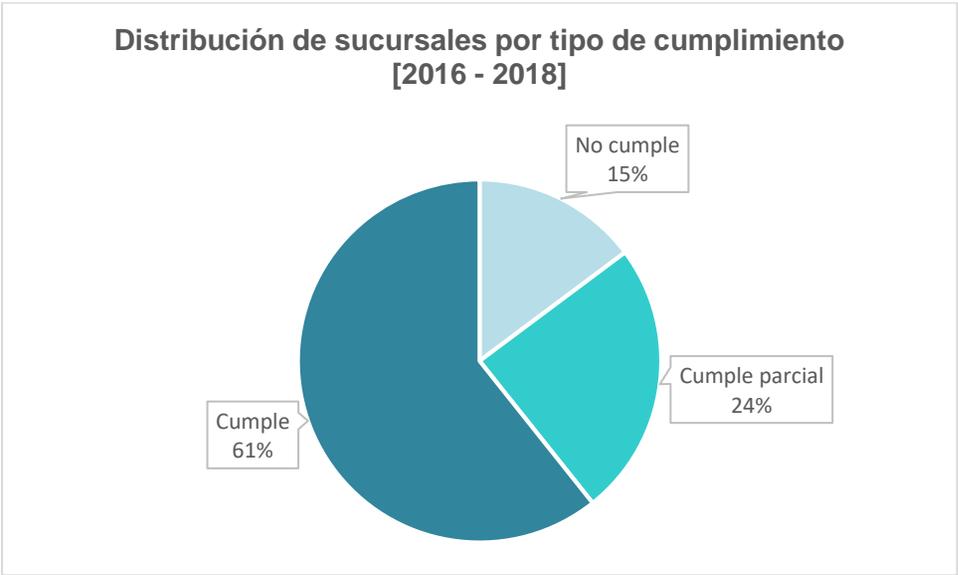


Gráfico 2: Distribución de sucursales por tipo de cumplimiento promedio [2016 – 2018]

Al observar el gráfico 2, se puede presenciar que si hay una heterogeneidad en el cumplimiento de las sucursales a nivel País de BEME y que a su vez esta heterogeneidad presenta una proporción del 60% de sucursales que cumplen contra el 40% de sucursales que cumple parcial o no cumple sus metas.

Se realiza esta división debido a que independiente que BEME pague a sus trabajadores un bono por cumplir parcialmente, si se analiza numéricamente, este trabajador no cumple con la meta impuesta y en base a eso, este segmento medial se agrupa con el de los que no cumplen.

A continuación, se muestra la tabla 1, en donde se aprecia la cantidad de sucursales que integran cada uno de los segmentos declarados, según bono recibido. También, se observa la cantidad de sucursales acorde a si cumplen o no sus metas, ósea, reagrupando en solo dos segmentos.

Tipo de bono recibido	No cumple [Sin bono]	Cumple parcial [Bono ajustado]	Cumple total [Bono completo]
Cantidad de sucursales	43	72	174
Porcentaje	15,01%	24,9%	60,07%
Tipo de cumplimiento	No cumple [Bajo 100%]		Cumple [100% o más]
Cantidad de sucursales	115		174
Porcentaje	39,93%		60,07%

Tabla 1: Segmentación por cumplimiento a nivel de sucursal y bono recibido, a nivel País [2016 – 2018]

Una vez visualizada la existencia de la heterogeneidad en el desempeño entre sucursales en base a su cumplimiento y el otorgamiento del bono, se desea saber si existe dicha disparidad dentro de las sucursales. Para esto, como se mencionó anteriormente, se estudió el cumplimiento de metas de forma individual para cada trabajador.

Dicho esto, y para visualizar la existencia de heterogeneidad dentro de las sucursales (etapa tres) en específico de las personas que la conforman, se realizó un seguimiento a nivel de trabajadores.

Para llevar a cabo este estudio, se realizó un seguimiento a cada uno de los trabajadores a lo largo de Chile (965 en total), en donde se consolida en una base de datos el tipo de bono otorgado desde el año 2016 a la fecha, teniendo en cuenta que el otorgamiento de bono es con frecuencia trimestral. Con este seguimiento se logra saber realmente cuantas personas de las que integran BEME pertenecen a cada uno de los segmentos declarados. A continuación, se adjunta la Tabla 2, en la cual se puede apreciar la cantidad de trabajadores que pertenece a cada segmento, para con ello observar si se mantienen las proporciones vistas a nivel de sucursales o estas cambian. La idea de visualizar este contraste es saber si el promedio polariza alguna sucursal en cierta categoría y con ello esconde a los trabajadores que cumplen o no sus metas.

Tipo de cumplimiento [Bono recibido]	No cumple [Sin bono]	Cumple parcial [Bono ajustado]	Cumple total [Bono completo]
Cantidad de trabajadores	117	233	615
Porcentaje	12,09%	24,19%	63,70%

Tabla 2: Cantidad de trabajadores por tipo de bono otorgado [2016 - 2018]

Al observar la tabla 2 y compararla con la tabla 1, se puede visualizar el fenómeno. El cual, al observarlo de manera agregada por sucursal, se aprecia que hay más sucursales en el segmento bajo y menos en el segmento alto, mientras que, al observar de manera individual, se aprecia que el porcentaje de personas en el segmento bajo disminuye en un 2,92%, mientras que la cantidad de personas en el segmento más alta aumenta en un 3,63%.

Al analizar dicho fenómeno, se puede concluir a que se debe. Una de las razones observables es que dentro de sucursales que pertenecen al segmento más bajo, se acentúa la heterogeneidad en el cumplimiento. Asimismo, las personas con buen cumplimiento se ven polarizadas por las de bajo cumplimiento.

Para estudiar más en detalle estos fenómenos que podrían darse en los tres tipos de segmentos, se analizaran tres casos de sucursales, una de cada segmento. Estas tres sucursales han participado de los mismos programas por parte de la Gerencia, siguiendo las bases de la validez estadística, en donde estas deben cumplir con que sean lo más homogéneas en características, para realizar una comparación estadísticamente correcta en donde la única diferencia sea el tipo de cumplimiento y con ello minimizar las diferencias y así poder atribuir una causa de la disparidad buscada a una razón y no a una diferencia de características entre las sucursales.

La región promedio elegida es la Metropolitana Centro, la cual anida las tres sucursales a estudiar, en la tabla 3 se muestra un resumen de los datos de las sucursales pertenecientes a esta región seleccionada, en la cual se ve la comparación entre sucursales del mismo tipo, pero con diferente resultado de cumplimiento, además del promedio de cumplimiento, el ID de sucursal y la desviación estándar del cumplimiento de los trabajadores pertenecientes a cada una de las sucursales.

Sucursal	Segmento asociado	Promedio de cumplimiento	Desviación estándar
ID 57	No cumple	48%	0,33
ID 291	Cumple parcial	71%	0,20
ID 325	Cumple	86%	0,14

Tabla 3: Muestra de sucursales pertenecientes a la región Metropolitana Centro y su cumplimiento [2016 – 2018]

En conjunto con los datos de la tabla 3, que muestra la comparación de las sucursales pertenecientes a una misma región, pero a la vez pertenecientes cada una a diferentes segmentos. En base a aquello, se generaron gráficos por tipo de segmento (bueno, regular y bajo) y sucursal que pertenece a este segmento. Con esto se permite visualizar el nivel de cumplimiento dentro de cada sucursal en cada segmento y como este va variando.

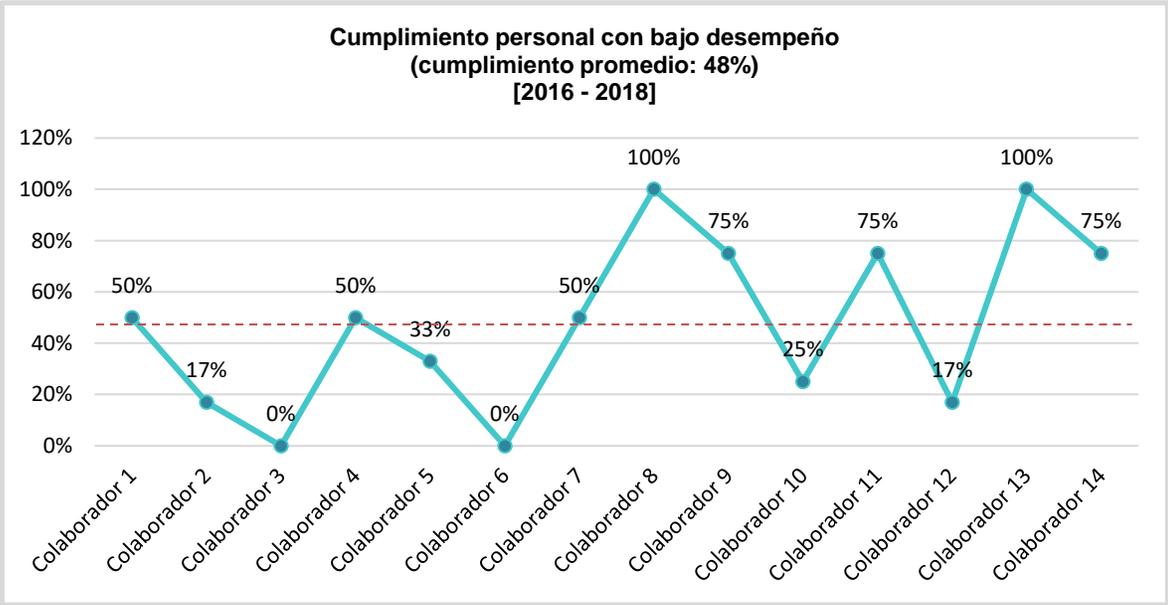


Gráfico 3: Variación del cumplimiento dentro de la sucursal ID 57, Metropolitana Centro

En el gráfico 3, se puede ver la disparidad que hay entre los trabajadores que integran una sucursal con bajo cumplimiento, en donde la desviación estándar es cercana al 33%, lo que quiere decir que un trabajador de este cumple en un 33% más o menos que un par a él dentro de una misma sucursal, sin razones atribuibles aún.

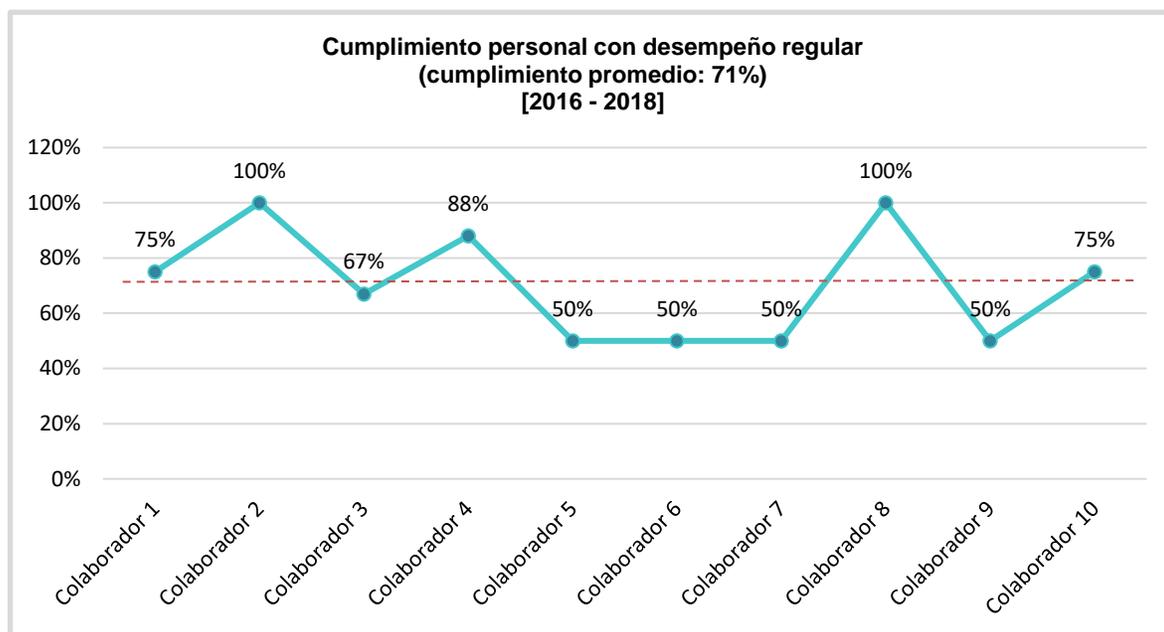


Gráfico 4: Variación del cumplimiento dentro de la sucursal ID 291, Metropolitana Centro

En el gráfico 4, se puede ver la desviación que posee una sucursal con cumplimiento regular, es cercana al 20%, lo que quiere decir que un trabajador cumple un 20% más o menos que un par a él dentro de la misma sucursal, sin razones atribuibles aún.

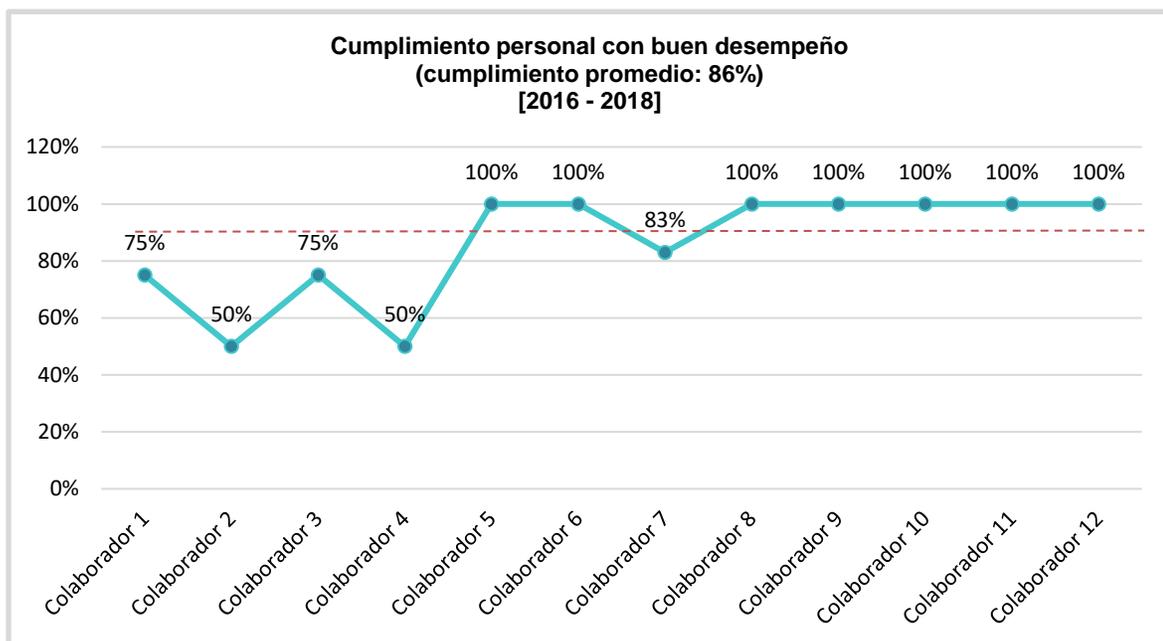


Gráfico 5: Variación del cumplimiento dentro de la sucursal ID 325, Metropolitana Centro

En el gráfico 5, se puede ver la desviación estándar que posee una sucursal con buen cumplimiento, la cual es cercana al 14%, lo que quiere decir que un trabajador cumple un

14% más o menos que un par a él dentro de la misma sucursal, sin razones atribuibles aún.

A raíz de lo expuesto en los tres gráficos, se concluye que hay existencia de disparidad en el cumplimiento de los trabajadores que integran BEME y que este se acentúa cuando se realiza una mirada más detallada y se llega a nivel de personas que integran una sucursal. En base a aquello, se puede concluir que si se observa heterogeneidad entre sucursales que poseen los mismos programas aplicados por la Gerencia, estos programas no están teniendo un real impacto en el desempeño de los trabajadores.

Debido a esto, se puede declarar que no existe una relación clara entre la acción de desarrollo de los equipos y sus resultados de negocios que realiza hoy en día la Gerencia de la Felicidad. En base a esto, se pone en duda que la inversión anual en el concepto de Felicidad, que asciende a MM\$1.500 pesos, esté teniendo reales efectos en el desempeño de los trabajadores.

En base a aquello, se puede ratificar la existencia de la oportunidad declarada, en la cual se requiere conocer cuáles son los factores determinantes que influyen en el desempeño de los trabajadores, para saber, así como guiar la gestión de la gerencia para que esta logre acciones que generen un comportamiento homogéneo del desempeño dentro de BEME.

**Hallazgo:**

Los equipos con buen desempeño poseen una menor heterogeneidad dentro de la sucursal, por lo que el cumplimiento de sus trabajadores es más homogéneo, versus los equipos de regular y bajo desempeño, en los cuales se observa heterogeneidad entre las personas que integran el equipo.

### 3.3 Causas

Las causas que se atribuyen a la oportunidad declarada se describen a continuación:

1. Hay un cambio en el foco estratégico que posee la Gerencia de la Felicidad, pasando de tener como eje la felicidad a tener como eje el desempeño de los trabajadores y la mejora de este.
2. No hay medición de la efectividad que poseen hoy en día las acciones y programas que genera la Gerencia hacia los trabajadores.

### 3.4 Efectos

A raíz de la oportunidad declarada, surgen efectos dentro de la gestión de la Gerencia de la Felicidad, los cuales se declaran a continuación:

1. La gestión que realiza la Gerencia se ve entrampada al no saber que variables o acciones priorizar a la hora de llevar a cabo su labor.
2. No se posee una alineación entre el foco de la Gerencia y los planes y programas que realizan para los trabajadores.
3. Disparidad en el desempeño de las regiones, sucursales y los trabajadores dentro de cada una de ellas.

A continuación, se presenta el diagrama oportunidad – causa – efecto atingente al trabajo a realizar por la alumna en su trabajo de memoria (ver ilustración 4).



Ilustración 4: Diagrama problema, causa y efecto

Un resultado que producen los efectos ya declarados es que, dado que dentro de BEME no se posee una identificación de los factores que generan disparidad en el desempeño y que, además, no se posee una gestión de la gerencia enfocada en el desempeño implementada aún. No se logra medir el impacto que posee la gestión de la Gerencia sobre la empresa ni sobre el desempeño de los trabajadores pertenecientes a ella.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo General

Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de BEME y que poseen espacio de acción a través de la Gerencia de la Felicidad, para generar propuestas de mejora hacia la gestión del desempeño por parte de la Gerencia y a futuro tener claridad de como reditúan los esfuerzos realizados.

### 4.2 Objetivos Específicos

Para abarcar el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar y recopilar los factores a nivel teórico que, en base a un respaldo científico, poseen injerencia en el desempeño de los trabajadores.
2. Identificar los factores que impactan en el desempeño actual de BEME en todos sus niveles (liderazgo, equipos, entorno, clima y funcionamiento), acorde a un análisis estadístico de los datos proporcionados.
3. Identificar brechas entre la teoría y la situación actual de BEME, para abordarlas mediante propuestas de mejora.

Cumpliendo estos tres objetivos específicos, se podrá abordar el cumplimiento del objetivo general y determinar los factores relevantes que determinan en el desempeño de los trabajadores.

## 5. RESULTADOS Y ALCANCES

### 5.1 Resultados esperados

Como producto del trabajo de título, se desea encontrar los factores determinantes para el desempeño de los trabajadores dentro de BEME. Con ello, se plantea encontrar una propuesta de mejora hacia la gestión de la Gerencia de la Felicidad, para que con esta ellos puedan reenfocar su visión, pasando de mejorar la felicidad de los trabajadores a aumentar los resultados en el desempeño de los trabajadores.

### 5.2 Alcances del trabajo

El alcance tendrá marco dentro de lo declarado en los resultados esperados, por lo que se entregará la propuesta de mejora hacia la gestión de la gerencia incluyendo las variables que impactan en el desempeño de los trabajadores de BEME. No se contempla la implementación de la propuesta hacia la gestión de la Gerencia.

Un alcance tentativo es la creación de un modelo, en el cual se puedan integrar los factores encontrados, para con ello obtener ponderadores por factor y así poder priorizarlos en un futuro. El cumplimiento de este alcance depende de las variables halladas durante el trabajo realizado y si de estas se pueden obtener datos para generar un modelo sobre el desempeño en BEME.

## 6. PLAN DE TRABAJO

Acorde a la metodología propuesta, se derivan diversas actividades concretas que se deben ir realizando para cumplir con los objetivos establecidos.

El plan de trabajo se separa en cuatro etapas:

1. Investigación teórica sobre el desempeño y los equipos de alto rendimiento
2. Análisis estadístico para encontrar los factores que impactan en el desempeño de los colaboradores dentro del contexto de BEME.
3. Diferenciar los factores encontrados, contrastarlos e integrarlos con los hallazgos teóricos y entrevistas realizadas. Esto se refiere al punto b) de la metodología.
4. Analizar y definir propuestas de mejora hacia la gestión de la gerencia con los resultados obtenidos. Esto se refiere al punto c) de la metodología.
5. Alcance tentativo<sup>2</sup>: Crear un modelo estadístico, que describa el comportamiento del desempeño en BEME, incorporando todas las variables y factores encontrados.

En base a las actividades declaradas en la metodología y el plan de mejora, se realizó una carta Gantt para ubicarlas temporalmente dentro de los plazos. A continuación, se adjunta dicha planificación.

---

<sup>2</sup> Este alcance se abordará solo si se posee una significancia del modelo propuesto, que permita que sea representativo a nivel estadístico y describa la variable dependiente de manera completa. Del caso contrario, se omitirá este alcance.

Actividades	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	SV	S10	S11	S12	S13	S14	S15
Reuniones BEME																
Reuniones Prof. Guía / Co-Guía																
Análisis estadístico																
Hallazgo de factores teóricos y con entrevistas																
Contraste e integración de factores para definir puntos de mejora																
Diseño de la propuesta de mejora a la gestión																
Iterar propuesta de gestión																
Alcance tentativo*																

Tabla 4: Plan de Trabajo

## 7. MARCO CONCEPTUAL

El trabajo de memoria efectuado se lleva a cabo en base a la información obtenida en el área de análisis de datos con conocimientos de econometría y estadística proveniente de los cursos de Aplicaciones de Probabilidades y Estadística en la Gestión y Estadísticas para la Economía y Gestión.

Para abordar el tema de la gestión de personas y su desempeño, se utilizarán los conocimientos del curso de Comportamiento Organizacional, además de investigación en el tópico de equipos de alto desempeño.

Dentro del marco de investigación se desea indagar en una primera instancia de la relación que posee la felicidad por sobre el desempeño de los trabajadores, debido a que si bien se están buscando los factores que influyen en el desempeño, estos se harán desde un contexto dentro de una Gerencia de la Felicidad, en base a esto es deseable la relación entre ambos conceptos.

Posterior a la relación de conceptos, se indagó en los factores que poseen impacto en el desempeño dentro de las organizaciones, con el fin de mapear cuales son las directrices o líneas de investigación relevantes para el desarrollo del trabajo de memoria.

Finalmente, se investigó sobre los casos exitosos con equipos de alto desempeño, casos en donde lograron generar entornos y acciones que promueven un buen rendimiento de los trabajadores, por lo que son deseables de replicar adecuándose al contexto obviamente.

A continuación, se muestra cada uno de los tres tópicos declarados en resumen y destacando lo más relevante dentro de ellos, para así lograr encaminar el estudio posterior.

### 7.1 Felicidad Organizacional y sus implicancias

En primer lugar, se define la Felicidad Organizacional [2], la cual es mucho más que la satisfacción laboral, definiéndose como una medida integral de la felicidad a nivel individual podría incluir el compromiso laboral, satisfacción laboral, y compromiso organizacional afectivo. Aspectos de la felicidad han sido (y deben) conceptualizarse y medirse en múltiples niveles, incluyendo transitorios, experienciales, actitudes estables a nivel personal, y actitudes colectivas, y con respecto a los focos múltiples, como los eventos discretos, el trabajo y la organización.

El foco de abordar la felicidad organizacional como tal es lograr gatillar a través de diversos factores una mejora en el desempeño de los colaboradores que integran la organización. Para saber cómo impactar el desempeño, es necesario poseer una definición previa de este concepto. A grandes rasgos este concepto es entendido como [3], aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son

relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa, incluyendo las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados.

La labor de la organización al preocuparse de la felicidad organizacional es encargarse de facilitar las condiciones para el despliegue del bienestar psicológico, las fortalezas personales y a nivel de equipo para producir bienestar subjetivo en sus trabajadores y, de paso, ganar una ventaja competitiva.

Algunos beneficios de la Felicidad Organizacional:

1. En entornos laborales felices el compromiso aumenta hasta en un 73% [4].
2. Tienen ventas un 37% [5] más altas y su creatividad es 3 veces mayor.
3. La gente feliz presenta hasta un 33% [5] más de energía y dinamismo en las empresas.
4. Son en promedio 31% [6] más productivos.

## 7.2 Factores que poseen impacto en el desempeño

Antes de comenzar a indagar en los factores que poseen impacto en el desempeño, es necesario profundizar en la definición del concepto de desempeño [7], el cual comprende según (Chavenato), que “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Otros autores como (Milkovich y Boudrem), consideran dentro del desempeño [8] otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Una vez descrito el concepto de desempeño a utilizar, se requiere ahondar en diversos ámbitos en los cuales se ubica el trabajo a realizar y que requieren investigación. A continuación, se presentan definiciones de los conceptos y ámbitos involucrados necesarios para saber cuáles son las acciones relevantes que apalancan el desempeño de los colaboradores.

- a) **Clima y Cultura Organizacional** [9], ambos constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una

organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

- b) **Satisfacción Laboral** [10], es el grado de conformidad del colaborador respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.
- c) **Rotación**, hace referencia a la cantidad de tiempo que el colaborador permanece dentro de la organización y esta permanencia de la persona va ligada a varios tópicos, tales como: membresía, reconocimiento de sus labores, liderazgo, entre otras.
- d) **Liderazgo**, se entiende como esa habilidad enfocada en las circunstancias en las que trabaja cada individuo. Según John Maxwell, este tipo de liderazgo “representa la capacidad de hacer mejorar a las personas en un área concreta”, dada la posición superior jerárquica del líder.

A raíz de las diferentes investigaciones de conceptos y análisis realizados, se encontraron modelos estadísticos y estudios en donde se hallaron correlaciones a considerar para encontrar las variables que son relevantes en el desempeño de los colaboradores.

- a) **Modelo de Denison** [11], relaciona la cultura con el desempeño dentro de una organización, observando las correlaciones entre las actitudes de los colaboradores y su desempeño financiero en el corto plazo (5 años). Modelo que se podría replicar con los datos que se poseen.
- b) **Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño** [12], Se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.

En el trabajo de título se desea ocupar la teoría existente hoy en día en conjunto con los datos de la organización, para así detectar los factores que gatillan el desempeño y los diferentes niveles a los cuales cada uno de estos factores pertenece.

## 7.3 Equipos de alto desempeño

Para lograr ligar la felicidad organizacional con el desempeño de los trabajadores de la empresa y realizar acciones desde la Gerencia de la Felicidad, se observaron los siguientes patrones que describen a equipos de alto desempeño, los cuales se transformaron en variables clave a la hora de generar una propuesta de mejora hacia la Gerencia. Algunas de las acciones clave según la teoría sobre los equipos de alto desempeño son, disciplina de los equipos, el liderazgo, la inteligencia emocional, diversidad, colaboración y comunicación. A continuación, se describen algunas de estas características:

1. Conformado por un número reducido de personas con las habilidades, propósitos, metas propuestas y responsabilidades descritas en la definición de trabajo [13]
2. Profundo grado de compromiso de los miembros entre sí, que va mucho más allá de la cortesía y el trabajo en equipo. Cada uno ayuda verdaderamente a los demás a lograr sus metas, tanto personales como profesionales, rebasando las actividades de la compañía e incluso las del propio equipo.
3. Compartir información anticipada [14], los equipos poseen fluidez en su comunicación diaria, lo que minimiza los errores y falta de comunicación entre áreas. Todo por motivar el cumplimiento de un objetivo común.
4. Tener foco en el trabajo en equipo y como este cumple el objetivo, versus equipos que ponen foco solo en el trabajo a realizar.

En base a todos los tópicos declarados en los diferentes puntos del marco conceptual, se plantea una síntesis sobre cuáles de las características dentro de cada uno son las que se van a utilizar para el desarrollo del trabajo de memoria.

En una primera instancia, la Gerencia definió su nuevo foco estratégico el cual está abocado al desempeño de los trabajadores. En base a aquello, se investigó sobre la teoría que relaciona la felicidad con el desempeño en el punto 6.1 y en ella destacaron puntos en los cuales se puede enfocar la Gerencia para impulsar una mejora en el desempeño a través de la felicidad en la empresa, estos puntos son:

1. Bienestar psicológico
2. Fortalezas personales
3. Compromiso y satisfacción

Teniendo claros estos puntos que relacionan felicidad y desempeño, se procedió a analizar los factores que poseen impacto en el desempeño en el punto 6.2, en base a esto se encontraron los siguientes factores relevantes:

1. Clima laboral y entorno
2. Satisfacción laboral
3. Rotación
4. Liderazgo

En base a la investigación y los factores influyentes encontrados, se descubren y comprenden las relaciones que estos poseen entre ellos. Por consecuencia de esto, logra crear un contexto de lo que se debe incorporar a la hora de gestionar el desempeño.

Para continuar con la línea de investigación, se extrae lo relevante del punto 6.3 que habla sobre las características de los equipos de alto rendimiento y en base a aquello destacan las siguientes características:

1. Compromiso
2. Comunicación
3. Objetivos y metas claras

Luego de tener claridad del foco y de las directrices a seguir, se procederá a ahondar en los casos exitosos y en los datos que posee BEME.

## 8. METODOLOGÍA

La manera en que se aborda la oportunidad declarada para hacerse cargo de los objetivos es a través del análisis tanto cualitativo como cuantitativo que posee la siguiente estructura:

En una primera instancia se estudia el contexto general de BEME, en donde se segmentan las sucursales acordes a su nivel de cumplimiento y bono otorgado. Posteriormente, se procede a investigar dentro de la teoría, los patrones que son determinantes en el desempeño y los equipos de alto rendimiento, para luego con ello, contrastar estos patrones con lo que se realiza en BEME actualmente y en base a aquello saber cuáles son los pasos de acción que se debieran recomendar para tener una mejor gestión de la gerencia de la felicidad enfocada en mejorar el desempeño de sus trabajadores.

Para la realización del trabajo, fue necesario realizar tres etapas dentro del estudio, las cuales se detallan a continuación:

- a) Estudio teórico del desempeño y de las características de los equipos de alto rendimiento.
  1. Definición de desempeño y las aristas que lo componen
  2. Investigación sobre los equipos de alto desempeño (casos exitosos)
  3. Características de los equipos de alto desempeño
- b) Análisis de datos para el entendimiento del contexto BEME y su desempeño
  1. Análisis a nivel de trabajadores, a nivel de sucursales, a nivel regional y a nivel País, para detección de casos a tomar en cuenta (sobresalientes positiva o negativamente).
  2. Análisis de patrones que revelen relaciones que podrían determinar algún comportamiento determinante del desempeño.
  3. Seleccionar los patrones, según su nivel la relevancia (acorde a la información que recopilada en el estudio teórico), para situarlos como “niveles de estudio base” o directrices.
  4. Detección de factores que no hayan revelado las bases de datos, a través de entrevistas a diversos actores relevantes.

c) Contraste y propuestas de mejora

1. Definir factores relevantes que determinan el desempeño en BEME y que coinciden con lo expuesto en la teoría.
2. Creación de una propuesta de mejora hacia la gestión de la gerencia.
3. Revisión de factores propuestos y puntos de mejora con la contraparte.
4. Iteración y entregar la propuesta de mejora para la gestión de la Gerencia en base a los factores que influyen en el desempeño.

d) Diseño de un modelo de desempeño (tentativo)

1. Crear un modelo estadístico que describa el desempeño en BEME, el cual posea los ponderadores de cada variable encontrada (esto es posible solo con la existencia de datos para todas las variables en estudio).

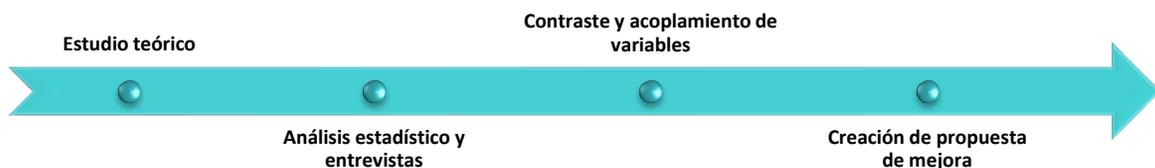


Ilustración 5: Secuencia de metodología a implementar

Las herramientas que se utilizaron para el análisis descrito recientemente en el ámbito cuantitativo son las relacionadas con el área de econometría, en donde se ven programas estadísticos tales como R-Studio, Stata, Tableau y Excel. Para la investigación del ámbito teórico se realizó una investigación de bibliografía, casos de estudio exitosos y entrevistas a diversos actores para contrastar la teoría, lo visto en los datos y lo que declaran los trabajadores, para con ello obtener resultados robustos.

## 9. DESARROLLO

Con el objetivo de reconocer cada una de las variables relevantes que generan una mejora en el desempeño de los trabajadores, se realiza, en primera instancia, una definición del concepto de desempeño a utilizar para posterior a ello continuar con investigación teórica y con ella, detectar las características que son relevantes para lograr una mejora en el desempeño de los trabajadores.

Una vez teniendo las características que en base a la teoría son relevantes, se realiza un análisis de los datos proporcionados por la empresa a nivel de clima laboral, cumplimiento de metas, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de liderazgo y otorgamiento de bonos. El objetivo del análisis es observar en detalle el comportamiento de sus equipos y las características que ellos poseen, con la finalidad de detectar patrones o características que reúnen estos equipos los cuales se segmentaron en bajo, regular y alto desempeño.

Luego de las dos etapas anteriores, se realiza un contraste de estas, para con ello, determinar qué características de las que declara la teoría, se encuentran en uso actualmente en BEME y cuales son necesarias integrar y en base a aquello, detectar los aspectos de mejora o brechas que son relevantes de abordar.

En conjunto con lo descrito, se evalúan cada uno de los aspectos de mejora y brechas detectados, a través de una matriz de factibilidad – impacto, la cual se analizó en conjunto con la Gerencia. Finalmente, y en base a los puntos descritos, se generaron propuestas de mejora que se desprendieron de los hallazgos y brechas encontrados en el desarrollo de la investigación.

### 9.1 ¿Qué se entiende por desempeño?

Antes de comenzar a indagar en los factores que poseen impacto en el desempeño, es necesario definir el concepto de desempeño [7], el cual comprende según (Chavenato), como “El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Otros autores como (Milkovich y Boudrem), consideran dentro del desempeño [8] otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

La definición que se utiliza para este trabajo es la combinación de los tres autores, por lo que el desempeño fue considerado como la mezcla de capacidades, habilidades, necesidades, características individuales y de comportamiento.

## 9.2 Equipos de alto desempeño y sus características

Una vez definido el concepto de desempeño que se utiliza para la investigación, se analizaron cada uno de los tópicos que la componen (capacidades, habilidades, necesidades, características individuales y de comportamiento), para con ello, encontrar en cada uno de los tópicos las características esenciales para la formación de equipos de alto desempeño.

Para este análisis se realiza un estudio de cuatro etapas, el cual posee el objetivo de realizar un recorrido por todas las características que poseen los equipos de alto desempeño. Las etapas de este recorrido son las siguientes:

1. Principios para genera proyectos exitosos
2. Comunicación de equipos exitosos
3. Motivaciones de equipos exitosos
4. Características del trabajo en equipos exitosos

### 9.2.1 Principios para generar proyectos exitosos

Como primera etapa, es relevante analizar lo que conlleva que un proyecto sea exitoso. Para aquello, se buscaron los principios básicos que generan que un proyecto o trabajo sea exitoso dentro de una empresa. A continuación, se presenta una línea de inmersión que muestra cómo se aborda el análisis, de lo general a lo particular.



Ilustración 6: Niveles de inmersión para lograr equipos de alto desempeño

La primera etapa del análisis se basa en analizar las componentes que generan proyectos exitosos. A continuación, se presenta un esquema en el cual se ven las componentes esenciales y como estas se relacionan entre sí [15].

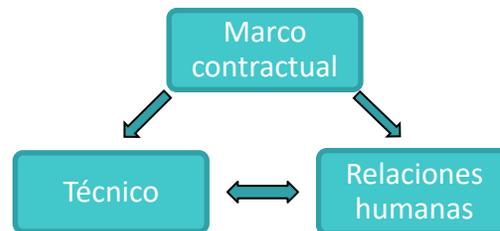


Ilustración 7: Esquema de componentes para la generación de proyectos exitosos

1. **Componente técnico**, Se refiere a cinco elementos que plantean requerimientos a veces contrapuestos, que es necesario precisar y compatibilizar dentro del proyecto. Estos elementos son: tiempo, costo, alcance, seguridad y calidad.
2. **Componente de relaciones humanas**, El proyecto es obra de seres humanos unidos en una tarea común. Los cuales en sus interrelaciones laborales deben usar lo que se denomina como “habilidades blandas”. Estas habilidades son: comunicación, motivación, negociación, ética y trabajo en equipo.
3. **Componente contractual**, La contratación de los diversos servicios y bienes físicos en los proyectos están gobernados por contratos que los regulan, detallando el compromiso de ambas partes involucradas, es decir, el mandante y el ejecutor.

Una vez descritos cada uno de los componentes que poseen los proyectos exitosos, es relevante destacar que la teoría declara que la interacción que estos componentes poseen debe ser fluida y necesariamente se requiere contar con un líder de proyecto para controlar los componentes técnicos que dependen de las habilidades en relaciones humanas, las cuales se deben orquestar de manera armónica para lograr resultados favorables.

Para lograr comprender como las tres componentes declaradas se relacionan entre ellas para lograr proyectos exitosos, se debe entender por qué hay equipos que sobresalieron en el cumplimiento de sus metas y otros que simplemente se quedaron atrás. En base a aquello, se recopila en la teoría [15], [13], [12], [14], los tópicos de mayor impacto para los proyectos exitosos.

En base a ello, se concluye que los que poseen un mayor impacto son la presencia del líder y los ligados a la componente de relaciones humanas, de la cual, se desprenden las siguientes variables relevantes.

1. Comunicación
2. Motivación
3. Negociación
4. Ética
5. Trabajo en equipo

De estas variables relevantes declaradas en la teoría, destacan tres por sobre el resto, las cuales son: comunicación, motivación y trabajo en equipo, debido a que estas, según la teoría, son las que logran tener un mayor impacto en la generación de un proyecto exitoso. Dejando en un segundo plano la negociación y la ética. En base a la investigación, se desprenden datos relevantes que son importantes para los siguientes puntos del informe, los cuales son declarados a continuación.

**Dato relevante:**

Los proyectos exitosos si bien requieren de un conjunto de variadas componentes para lograr buenos resultados, lo relevante es siempre poseer un líder a cargo y cuidar las relaciones humanas (comunicación, motivación, negociación, ética y trabajo en equipo).

### 9.2.2 Comunicación que poseen los equipos

En base a la identificación de componentes, se distinguen las de mayor relevancia para la generación de proyectos exitosos. A continuación, se profundiza en el análisis de estas, iniciando por la comunicación dentro de los equipos.

Antes de comenzar con el análisis sobre la comunicación que deben poseer los equipos que realizan proyectos exitosos, es relevante comprender que el comunicar no es la acción de transmitir información por sí sola, sino que más bien para que haya comunicación, es preciso poseer dos características, primero que la información a transmitir sea relevante y la segunda es que esta sea comprensible para quien la recibe.

Las características que poseen los equipos con buena comunicación y que logran realizar proyectos exitosos, según la teoría [13], son las siguientes:

1. Expresarse claramente
2. Aceptar positivamente los distintos puntos de vista
3. Aprender a escuchar activamente
4. Promover instancias para compartir fuera del ambiente laboral
5. Realizar acotaciones constructivas
6. Hablar siempre en positivo

Un requerimiento esencial para que el trabajo se ejecute de manera correcta es que, en base a las seis características declaradas, todos los involucrados tengan una buena comunicación, para que al final se cumpla el objetivo buscado y no se generen malentendidos.

### 9.2.3 Motivaciones que poseen los equipos

En una primera instancia hay que comprender por qué el lograr que un equipo de trabajo esté motivado es relevante para que las tareas que se les han encomendado sean cumplidas con éxito. Se ha comprobado [15] que para mejorar el rendimiento de las personas se requiere al menos de lo siguiente:

1. Tener una dirección clara (foco)
2. Poseer un liderazgo activo
3. Trabajar en equipo
4. Comunicación

Se puede apreciar que los componentes para mejorar el rendimiento coinciden con las características mencionadas en el punto 8.2.1, lo cual revela consistencia.

Dentro de las motivaciones que pueden estar presentes en los equipos, hay dos tipos: motivaciones negativas y motivaciones positivas, las cuales van condicionando y guiando las variables que generan equipos de alto desempeño. A continuación, se muestran tanto las motivaciones negativas como las positivas según la literatura.

#### **Motivaciones negativas:**

- Políticas inadecuadas de la empresa
- Mala administración de la empresa
- Jerarquías y roles de la organización poco definidas o mal comunicadas
- Compromisos poco claros, sin acuerdo en fechas y condiciones de satisfacción
- Mala coordinación en los objetivos de las tareas a realizar
- Desconocimiento del contrato de servicio
- Foco en la búsqueda de culpables
- Mala o insuficiente coordinación de las acciones
- Malas comunicaciones
- Mala relación con compañeros
- Personalidades conflictivas
- Compensaciones inadecuadas

## Motivaciones positivas:

- Logros personales
- Reconocimientos
- Condiciones de trabajo
- Crecimiento intelectual
- Desarrollo personal
- Variedad, humor
- Buenas comunicaciones
- Incentivos por desempeño
- Pertenecer a un equipo exitoso

Como se mencionó anteriormente, las motivaciones (positivas o negativas) son fuertemente gatilladas por el líder del equipo. En base a esto, es que se requiere tener en cuenta un término relevante que engloba y potencia las motivaciones, este es el trabajo en equipo, del cual se profundiza en el siguiente punto. En base a la investigación, se desprenden datos relevantes que son importantes para los siguientes puntos del informe, los cuales son declarados a continuación.

### **Dato relevante:**

Las motivaciones, son tareas que todos los miembros del equipo deben trabajar y llevar a cabo, sin embargo, son responsabilidad del líder del equipo, el cual debe preocuparse continuamente de identificar qué es lo que motiva a su personal, con el propósito de orientar positivamente la relación de trabajo.

## 9.2.4 Trabajo en equipo

Los equipos de trabajo exitosos son reconocidos y comparten muchas características comunes [14], una de ellas es el respeto por los otros miembros, esto es esencial para la eficacia del grupo, ya que permite valorar y potenciar las fortalezas de los compañeros y reducir al mínimo sus debilidades. Uno de los efectos más potentes que tiene esta técnica es promover la cohesión del equipo.

Para aquello, el principal desafío de los líderes del proyecto es lograr hacer trabajar a todo el recurso humano de personas como “un solo equipo”, alinearlos a todos en dirección del objetivo común, el cual es el éxito del desarrollo del proyecto. En base a esto, los líderes deben resolver a tiempo los conflictos de personalidades que se dan en las organizaciones. La meta es que cada miembro de su equipo se convenza de que todos y cada uno de ellos son necesarios para el éxito del proyecto y que no es saludable tener rivalidades entre ellos, sino que cada uno confíe en el resto del equipo y esté pronto a ir en ayuda de los que estén pasando por dificultades.

Para lograr llevar a cabo el proyecto de manera correcta, es necesario contar con un equipo de trabajo productivo y a su vez para lograr ese equipo hay cuatro claves [16], las cuales están descritas a continuación:

1. **La interdependencia positiva**, esta se alcanza cuando los miembros del equipo confían plenamente entre ellos para terminar el proyecto, entienden que su éxito individual intrínsecamente está ligado al de los otros miembros del grupo en su totalidad. Para lograr alcanzar la interdependencia positiva, el líder debe orientar al grupo en base a dos objetivos: el primero es la maximización de la propia productividad y el segundo es trabajar para maximizar la productividad del resto de los miembros del grupo.
2. **La responsabilidad individual**, significa que cada miembro del equipo es responsable de su contribución personal en la realización del proyecto. Esto quiere decir que los miembros del equipo no se desligan del proyecto ni permiten que otros miembros del equipo asuman sus responsabilidades.
3. **Promover la interacción** (cara a cara), implica que los miembros del grupo reconocen la contribución de las otras personas y entregan retroalimentación positiva a sus compañeros para lograr avances en el proyecto. Para esto animan y facilitan el logro de las metas del equipo, reconociendo la enorme fuerza de la motivación y de la retroalimentación positiva.
4. **El uso apropiado de habilidades sociales o blandas** es necesario porque las habilidades interpersonales y de grupos son indispensables en un equipo exitoso. Las habilidades de comunicación grupal contribuyen a construir buenas relaciones al interior del equipo, además de promover un logro y una productividad más altos.

### 9.3 Caso exitoso

Uno de los casos más emblemáticos, completos y que engloba los resultados de los demás casos estudiados, es el estudio realizado por Google [16], en el cual esta compañía estuvo dos años estudiando a 180 equipos de trabajo, entrevistando a más de 200 personas y analizando más de 250 atributos de equipos diferentes, todo esto para lograr saber por qué algunos equipos destacaron mientras que otros se quedaron atrás en termino de desempeño.

Esta investigación realizada por Google llegó a la conclusión de que además de los componentes y características descritas en los puntos anteriores de este informe, había que considerar el estudio de la inteligencia colectiva, la cual se genera mediante las habilidades que surgen de manera exclusiva cuando se trabaja en colaboración y que logra que se magnifique la inteligencia colectiva del grupo de trabajo. Teniendo esto en consideración, en conjunto con las componentes declaradas anteriormente, se describen las cinco características clave de los equipos con alto rendimiento que detectó Google.



Ilustración 8: Claves para equipos exitosos según estudio de Google

A continuación, se describen y explican cada una de las claves declaradas por Google. Cabe mencionar que el número uno, es la característica que destacó por sobre las demás en nivel de relevancia durante el estudio, debido a su impacto por sobre las personas que integran los equipos con alto rendimiento.

1. **Seguridad psicológica (Psychological Safety):** Este principio es uno de los más relevantes, ya que busca generar un ambiente seguro dentro del grupo de trabajo, que les permita a los integrantes bajar la guardia y dar a conocer sus ideas, dudas, preguntas, aportes, entre otros. Sin sentir la presión social o miedo a ser considerados incompetentes o como si estuvieran en un ambiente donde todo lo que hacen o dicen está bajo un examen. En este punto se busca generar una cultura donde los gerentes proporcionen una cobertura y creen zonas seguras para que los empleados puedan desenvolverse tranquilos. Eso es seguridad psicológica.
2. **Confiabilidad (Dependability):** Esta hace referencia a que los miembros del equipo hagan las cosas a tiempo y cumplan con las expectativas de llevar a cabo un trabajo de excelencia.
3. **Estructura y claridad (Structure & Clarity):** Esta característica hace hincapié en que los equipos de alto rendimiento deben tener roles claros, planes concretos para ejecutar y metas desafiantes que cumplir.
4. **Significado (Meaning):** Esta clave hace alusión al que el trabajo que se realiza tiene un significado personal para cada uno de los miembros del equipo.
5. **Impacto (Impact):** Este componente hace mención de la creencia del grupo de que su trabajo es decidido y tiene un impacto positivo que logra generar un cambio.

Al cumplir con estas cinco claves de equipos exitosos, está demostrado que aumenta la probabilidad de construir un equipo ideal, ya que los grupos de trabajo con ambientes psicológicamente seguros tienen empleados con menos probabilidades de salir de la empresa, más probabilidades de aprovechar el poder de la diversidad y por consiguiente logran obtener mejores rendimientos. En base a la investigación, se desprenden datos relevantes que son importantes para los siguientes puntos del informe, los cuales son declarados a continuación.

**Dato relevante:**

La seguridad psicológica dentro del equipo de trabajo permite construir un equipo de trabajo que se considere una zona segura en la cual los trabajadores se desenvuelvan sin tapujos y con ello logren potenciar sus habilidades y creatividad, sin miedo a ser juzgados.

## 9.4 Conclusiones de la investigación teórica

Para finalizar la etapa de análisis teórico, se concluye que, en base a la bibliografía estudiada sobre proyectos, equipos y casos exitosos, los factores relevantes rescatados de la teoría que poseen incidencia en el desempeño de los trabajadores son los siguientes:

1. Comunicación / Estructura y claridad
2. Motivación / Significado
3. Trabajo en equipo / Confiabilidad
4. Liderazgo
5. Clima / Seguridad psicológica
6. Rotación / Permanencia

Estos factores mencionados, son los que la teoría ha establecido como relevantes a la hora de querer saber cómo construir equipos de alto desempeño. En base a la investigación, también se ha encontrado que los equipos de trabajo exitosos poseen una forma de relacionarse, la cual es particular y relevante a la hora de querer obtener buenos resultados. Para esto, se deben orquestar estas características relevantes, agrupándolas en tres dimensiones, para que estas interactúen entre sí.

A continuación, se muestra una ilustración que reúne las variables y características mencionadas en los puntos anteriores, para con ello lograr establecer dimensiones dentro del estudio, estas dimensiones fueron creadas en base a lo recopilado mencionado y en base a lo que dice la teoría sobre gestión del desempeño [17].

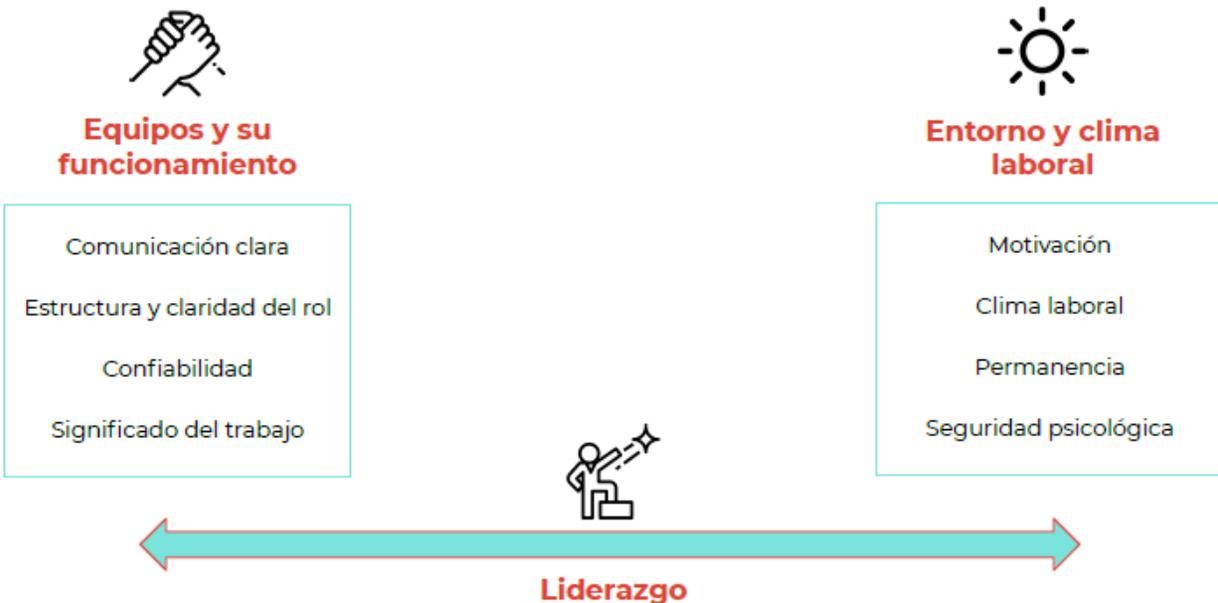


Ilustración 9: Relación entre factores relevantes para equipos de alto desempeño

Una vez teniendo identificadas cuales son las dimensiones, variables y características deseables que presentan los proyectos, equipos y personas exitosas, es necesario indagar si estas están hoy en día presentes en Microempresas y si lo están, saber si están teniendo efectos sobre el desempeño de los trabajadores de BEME.

Todo esto, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades que la actual gestión de recursos humanos o Gerencia de la Felicidad posee, para así una vez realizado el diagnostico, generar propuestas de mejora en base a las brechas que se encuentren entre la teoría y lo analizado. Para la identificación de brechas, se realiza un análisis estadístico de los datos que posee BEME en el capítulo siguiente.

## 9.5 Análisis de la situación actual de BEME

### 9.5.1 Descripción de los datos estudiados

Una vez definido el concepto de desempeño y las características que este requiere para ser un caso de éxito es relevante estudiar la actual situación que posee la empresa para con ella realizar un diagnóstico en base a hechos concretos.

Para el inicio del análisis, es relevante tener en cuenta cuales son las variables disponibles para el estudio. A continuación, se adjunta una tabla que resume dicha información, agrupando las variables en base a cada una de las dimensiones descritas en el capítulo anterior, en conjunto con su descripción.

Dimensión	Descripción de la fuente	Variables
Equipos y su funcionamiento	<b>Cumplimiento de metas trimestral:</b> Cumplimientos obtenidos mediante el seguimiento que BEME realiza a cada uno de sus trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características demográficas</li> <li>• Indicador costo por riesgo</li> <li>• Indicador número de créditos otorgados</li> <li>• Indicador número de productos aperturados</li> </ul>
	<b>Bono asignado por cumplimiento de metas:</b> Bono entregado por BEME acorde al cumplimiento trimestral realizado por el trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características demográficas</li> <li>• Indicador número de rentas a pago</li> </ul>
	<b>Evaluación de desempeño:</b> Evaluación realizada por BEME a los trabajadores que no poseen cargos de liderazgo (ejecutivos y asistentes).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características demográficas</li> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Evaluación jefe directo</li> </ul>

	<p><b>Permanencia de trabajadores:</b> Ubicación del trabajador, con respecto a que sucursal es donde está desempeñando su labor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características demográficas</li> <li>• Cumplimiento promedio de la sucursal</li> <li>• Rotación interna</li> </ul>
Liderazgo	<p><b>Evaluación de líderes:</b> Evaluación realizada por BEME a los trabajadores que poseen cargos de liderazgo (Gerentes, Subgerentes y jefes comerciales).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características demográficas</li> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Evaluación jefe directo</li> <li>• Evaluación colaborador directo</li> <li>• Evaluación colaborador indirecto</li> </ul>
	<p><b>Clasificación de líderes:</b> Clasificación de líderes, acorde a su desempeño, clasificación que define que programas, mentorías o coaching se le aplicaran a la persona para potenciar su desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características demográficas</li> <li>• Antigüedad en el cargo</li> <li>• Ranking</li> <li>• Resultado evaluación de liderazgo</li> <li>• Amonestaciones</li> </ul>
Entorno y Clima laboral	<p><b>Medición de clima laboral:</b> Resultados de la medición de clima realizada por GPTW</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntuación según GPTW</li> </ul>
	<p><b>Amonestaciones por equipo:</b> Cantidad de amonestaciones que recibe el equipo de la sucursal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de amonestaciones anuales por sucursal</li> </ul>
Gestión de la Gerencia	<p><b>Presupuesto Gerencia:</b> Presupuesto declarado por BEME para los gastos realizados en la Gerencia de la felicidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto de gasto Subgerencia de Liderazgo y Cultura</li> <li>• Presupuesto de gasto Subgerencia de Programas y Servicios para las Personas</li> <li>• Presupuesto de gasto Subgerencia de Gestión y Desarrollo de Personas.</li> </ul>

Tabla 5: Fuentes de datos disponibles y sus variables – Gerencia de la Felicidad

En base a la información que muestra la Tabla 5, como se mencionó anteriormente, se observan las fuentes disponibles para el análisis de datos y las dimensiones a las que corresponden cada una de estas variables. Una vez teniendo en cuenta las variables disponibles y la dimensión a la que pertenecen, se realiza un análisis, para con ello levantar el caso actual que posee la Gerencia.

Para el levantamiento del caso actual que posee la Gerencia, se indaga en las tres dimensiones mencionadas, analizando cada una de las variables que la componen, con la finalidad de obtener hallazgos con respecto a los patrones o características que podrían estar ocasionando la disparidad en el desempeño que poseen los trabajadores actualmente en BEME, disparidad que fue expuesta y evidenciada en el punto 4.2 del informe.

La finalidad de encontrar los patrones o características que ocasionan la disparidad es detectar cuales son los factores principales que poseen los equipos que sobresalieron y cuales poseen los equipos que se quedaron atrás en base al cumplimiento de las metas planteadas por BEME.

Para la realización del análisis, se segmentan las sucursales según tipo de cumplimiento: bajo – regular – alto, esta segmentación utilizada coincide con la actual segmentación dentro de BEME, debido a que esta es una segmentación con la cual ellos ya se encuentran familiarizados y les hace sentido lógico la forma de clasificar. Esta segmentación que realizan se genera por tipo de bono otorgado en base al cumplimiento de metas obtenido.

El análisis en base a segmentos alto – regular – bajo, también coincide con el estudio que se realiza en Google [14], para con ello lograr identificar los patrones adecuados al contexto de la empresa que generan éxito en el desempeño de los trabajadores. En base a aquello, dentro de cada punto del informe, se analiza por dimensión y dentro de cada dimensión se analiza por segmento al que pertenecen las sucursales. Todo esto, para determinar los factores que requiere incorporar BEME para mejorar el desempeño de sus trabajadores.

## 9.5.2 Dimensión de liderazgo

### 9.5.2.1 Estudio de los resultados de la evaluación de líderes

En la primera etapa del análisis de datos, se procede a observar la dimensión de liderazgo, con la finalidad de detectar los patrones que caracterizan a los equipos que sobresalen en su desempeño y cuál es la diferencia de estos con los que se quedaron atrás.

Para encontrar dichas características, se analizaron las evaluaciones de liderazgo, con la finalidad de ver como califican al líder sus pares, sus superiores y sus subordinados, para con ello, analizar el tipo de líder que se tiene a cargo y con esta información hacer la relación entre el nivel de cumplimiento que poseen las sucursales y los tipos de líderes a cargo.

La evaluación de liderazgo analizada se aplica en un formato llamado “evaluación 360”, en la cual a los líderes los evalúa su superior, sus pares, sus subordinados y ellos mismos. Las dimensiones que se miden en la evaluación de liderazgo aplicada son las que se describen a continuación. Para visualizar la evaluación aplicada por BEME a sus

líderes, se adjunta una plantilla de esta en el Anexo A (evaluación cuantitativa) y Anexo B (evaluación cualitativa).

1. **Gestión del sentido por la estrategia**, a través de las cuales transmite la misión, visión, sentido del trabajo en el área, orientación al cliente y convicción.
2. **Gestión de la operación**, a través de la eficiencia, colaboración, compromisos, objetivos alcanzables, comunicación y prioridades.
3. **Gestión del equipo**, a través de retroalimentación, recoger aprendizajes, confianza en el equipo, reconocer buenos trabajos, dar espacio de crecimiento.

En base a las tres dimensiones que se miden en la evaluación, se obtienen los resultados de los líderes a lo largo del País dentro de BEME, la escala de medición en la evaluación va de 0 a 100, siendo 100 excelente. En la Tabla 6, se puede observar la segmentación que se realiza acorde a la nota recibida.

Rango de nota obtenida	$x < 70$	$70 < x < 89$	$x < 90$
Segmento	Bajo el estándar	Regular	Sobre el estándar

Tabla 6: Segmento acorde a la nota recibida – Evaluación de Liderazgo

Una vez captada la segmentación que se realiza acorde a la nota obtenida, se procede a mostrar los resultados para los cargos de Subgerentes Regionales y Jefes Comerciales. Estos cargos fueron elegidos para analizarlos en profundidad, debido a que poseen trato directo con los trabajadores del área comercial de BEME (ejecutivos comerciales y asistentes comerciales).

- **Subgerente Regional**

A continuación, se ve la distribución de los Subgerentes regionales por nota obtenida en la evaluación de liderazgo aplicada por BEME.

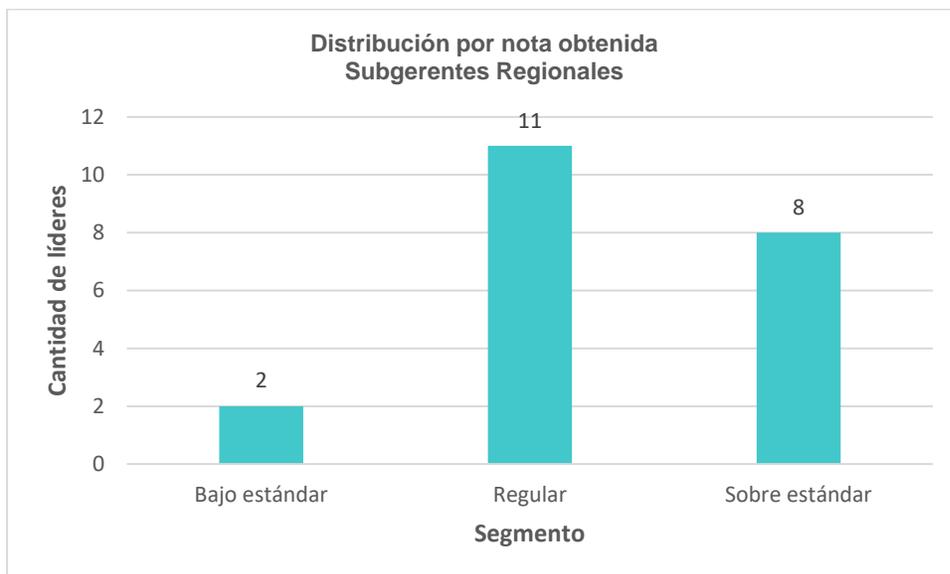


Gráfico 5: Resultados evaluación de liderazgo aplicada a Subgerentes regionales [2018]

Al observar los resultados expuestos en el gráfico 5, se desprende que, dentro de los subgerentes regionales, el 9,5% se encuentra bajo el estándar de liderazgo BEME, el 52,4% se encuentra en el segmento regular de liderazgo BEME y el 38,1% se encuentra sobre el estándar de liderazgo BEME.

Para palpar la apreciación que perciben los subordinados del líder (jefes comerciales, ejecutivos comerciales y asistentes comerciales), se analizan los resultados que ellos le asignan al subgerente regional, a través de la evaluación de liderazgo.

Rango de nota obtenida	$x < 70$ Bajo estándar	$70 < x < 89$ Regular	$x < 90$ Sobre estándar
Cantidad de notas en ese rango	0	3	14

Tabla 7: Resultados evaluación de liderazgo otorgada por colaboradores directos al subgerente regional [2018]

Al observar los resultados de los colaboradores directos, se aprecia que ninguno considera que su subgerente regional está bajo el estándar, el 17,65% considera que el subgerente está en el segmento regular y el 82,35% califica al subgerente en la categoría sobre estándar.

- **Jefes Comerciales**

A continuación, se ve la distribución de los Jefes Comerciales por nota obtenida en la evaluación de liderazgo aplicada por BEME.

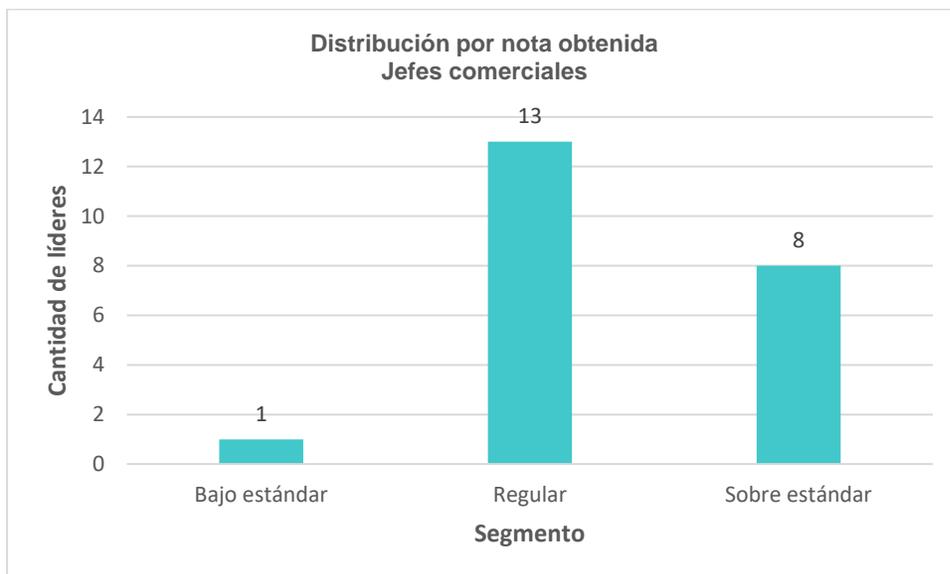


Gráfico 6: Resultados evaluación de liderazgo aplicada a los jefes comerciales [2018]

Al observar los resultados expuestos en el gráfico 6, se desprende que, dentro de los jefes comerciales, el 4,55% se encuentra bajo el estándar de liderazgo BEME, el 59,09% se encuentra en el segmento regular de liderazgo BEME y el 36,36% se encuentra sobre el estándar de liderazgo BEME.

Para palpar la apreciación que perciben los subordinados del líder (ejecutivos comerciales y asistentes comerciales), se analizan los resultados que ellos le asignan al jefe comercial, a través de la evaluación de liderazgo.

Rango de nota obtenida	$x < 70$ Bajo estándar	$70 < x < 89$ Regular	$x < 90$ Sobre estándar
Cantidad de notas en ese rango	2	13	7

Tabla 8: Resultados evaluación de liderazgo otorgada por colaboradores directos al jefe comercial [2018]

Al observar los resultados de los colaboradores directos, se aprecia que el 9,09% considera que su jefe comercial está bajo el estándar, un 59,09% considera que está en el segmento regular y el 31,82% califica al jefe comercial en la categoría de sobre estándar. En base al análisis, se desprenden diversos hallazgos que son relevantes para los siguientes puntos del informe, los cuales son declarados a continuación.

### Hallazgo:

A nivel de subgerentes regionales, la percepción que poseen los colaboradores directos con respecto al liderazgo y desempeño de su líder a cargo es un 28,6% mayor que la nota que este obtiene en la evaluación.

#### 9.5.2.2 Matriz de clasificación 9-Box y relación con cumplimiento regional

Una vez analizado los cargos atingentes a la investigación y teniendo conocimiento de la evaluación obtenida y el segmento al que pertenecen, se analiza el tipo de cumplimiento que poseen las regiones y sucursales que poseen que las integran. La idea de aquello es saber si hay un tipo de líder que se caracterice en sucursales de buen desempeño.

Para realizar este análisis, se utiliza la metodología de clasificación 9-box, la cual es la actualmente utiliza el área de liderazgo de BEME para clasificar a sus líderes y asignarles programas para potenciarlos a ser líder tipo A1 (nivel excelente). Cabe mencionar que esta metodología se aplica desde el cargo de subgerente regional hacia arriba en nivel de jerarquía dentro de BEME.

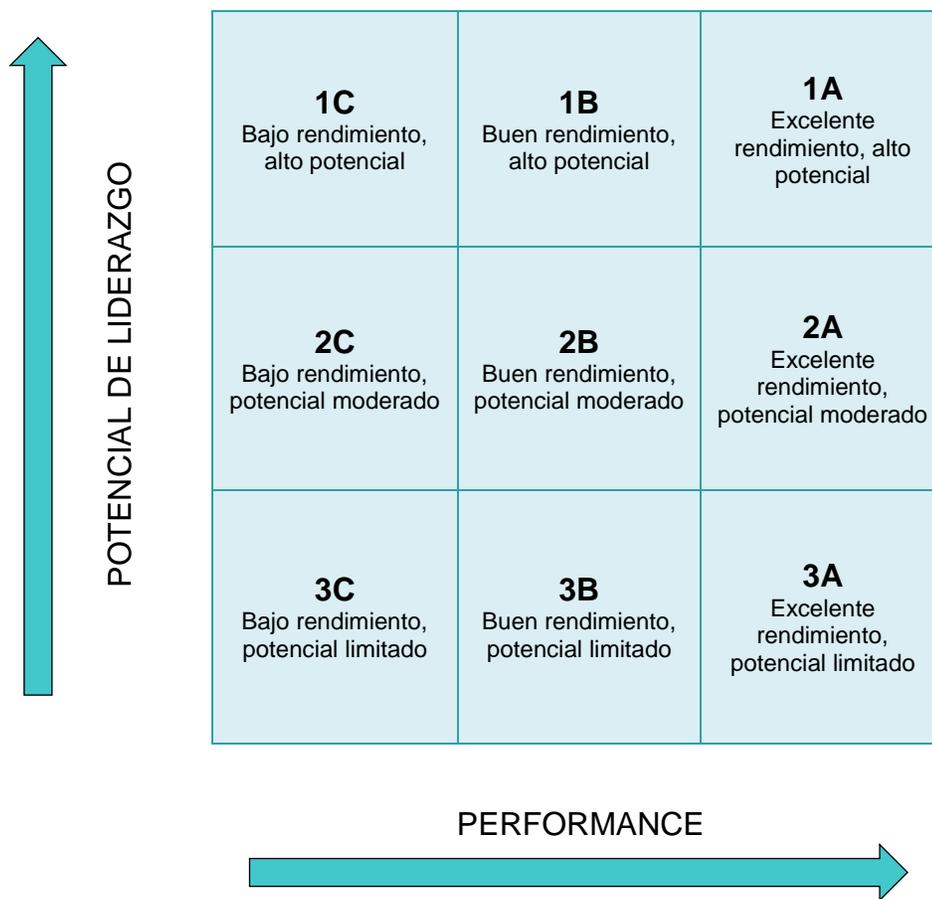


Ilustración 10: Matriz de clasificación de líderes 9- Box

Para visualizar la relación entre cumplimiento de metas de una sucursal y el desempeño según la matriz de su líder a cargo (Subgerente regional), se crea la siguiente tabla, en donde se observa el porcentaje de cumplimiento a nivel de sucursal, por región, versus la clasificación obtenida por el subgerente en la matriz 9-box.

Región	Porcentaje de cumplimiento promedio	Categoría de cumplimiento	Cuadrante según 9-box	Descripción según clasificación 9-box
I	79,42%	Regular	C3	Bajo rendimiento, potencial limitado
II	66,06%	Bajo	B2	Buen rendimiento, potencial moderado
III	78,82%	Regular	A2	Excelente rendimiento, potencial moderado
IV	79,05%	Regular	A1	Excelente rendimiento, alto potencial
M.Centro	79,23%	Regular	C3	Bajo rendimiento, potencial limitado
M.Norte	78,69%	Regular	A1	Excelente rendimiento, alto potencial
M.Oriente	78,62%	Regular	C3	Bajo rendimiento, potencial limitado
M.Poniente	82,89%	Alto	A1	Excelente rendimiento, alto potencial
M.Sur	79,94%	Regular	B2	Buen rendimiento, potencial moderado
V Cordillera	82,82%	Alto	C3	Bajo rendimiento, potencial limitado
V Costa	80,10%	Alto	B2	Buen rendimiento, potencial moderado
VI	77,60%	Regular	B2	Buen rendimiento, potencial moderado
VII	83,89%	Alto	B2	Buen rendimiento, potencial moderado
VIII	82,55%	Alto	B1	Buen rendimiento, alto potencial
X	79,07%	Regular	B1	Buen rendimiento, alto potencial
XI	81,32%	Alto	A2	Excelente rendimiento, potencial moderado
XII	81,41%	Alto	B2	Buen rendimiento, potencial moderado
XIV	79,97%	Regular	B1	Buen rendimiento, alto potencial

Tabla 9: Tipo de desempeño y categoría según 9-Box, aplicada a subgerentes regionales [2018]

Al observar la Tabla 9 expuesta, se agruparon los tipos de subgerentes por categoría de cumplimiento de la sucursal, para con ello visualizar de mejor forma si hay algún patrón que caracterice algún segmento en estudio. El análisis, en la Tabla 10 a continuación.

Bajo cumplimiento [Sin bono]		Cumplimiento regular [Bono ajustado parcial]		Alto cumplimiento [Bono total]	
Tipo de líder	Cantidad	Tipo de líder	Cantidad	Tipo de líder	Cantidad
A1	0	A1	2	A1	1
A2	0	A2	1	A2	1
A3	0	A3	0	A3	0
B1	0	B1	2	B1	1
B2	1	B2	2	B2	3
B3	0	B3	0	B3	0
C1	0	C1	0	C1	0
C2	0	C2	0	C2	0
C3	0	C3	3	C3	1

Tabla 10: Recuento de tipo de líder según 9-Box, acorde a clasificación de cumplimiento

De la tabla anterior, se desprende que, las regiones con alto cumplimiento, destaca con un 42,8% líderes categoría B2, los cuales representan un líder con “buen rendimiento y potencial moderado”. En las regiones con cumplimiento regular, destaca que el 30% la integran líderes categoría C3, los cuales representan un líder con “bajo rendimiento y potencial limitado”. Por último, están las regiones con bajo cumplimiento, en la cual destaca un líder con “buen rendimiento y potencial moderado”, pero al ser solo una región, no se considerará representativo el resultado a la hora de realizar conclusiones.

Por su lado, al analizar la evolución de los líderes a cargo en el tiempo, se observa que los líderes que están a cargo de sucursales con buen y regular cumplimiento son líderes que a lo largo del tiempo han ido progresando y ascendiendo en su categoría de liderazgo. Por el contrario, los líderes que integran las sucursales con bajo cumplimiento, poseen líderes a cargo que no reflejan ascensos en su evaluación de líderes.

En base al análisis, se desprenden diversos hallazgos que son relevantes para los siguientes puntos del informe, los cuales son declarados a continuación.

**Hallazgos:**

Si bien los jefes comerciales poseen más cercanía con las sucursales, a este cargo no se le aplica el sistema de clasificación 9-Box, por lo que no recibe los programas de liderazgo asociados.

No se evidencia relación entre el cumplimiento de los trabajadores dentro de las sucursales y el tipo de líder a cargo. Las regiones con buen cumplimiento no poseen un líder de alta categoría (A1), sino más bien un líder de categoría baja con potencial limitado (C3). Las regiones con cumplimiento regular poseen líderes de categoría media con potencial moderado (B2).

Las sucursales con buen y regular cumplimiento poseen líderes que ascienden en las evaluaciones de liderazgo, por el contrario de las sucursales con bajo cumplimiento, las cuales poseen líderes que no ascienden en la evaluación.

### 9.5.3 Dimensión de Entorno y Clima Laboral

#### 9.5.3.1 Estudio de los resultados de la medición de clima laboral

Una vez recorrida la dimensión de liderazgo, se procede a indagar en otra variable descrita como relevantes en la teoría. En este caso, es el turno de la dimensión de entorno y clima laboral. En BEME se realiza la medición de clima a través de una encuesta que realiza una empresa externa (GPTW), la cual también sirve para clasificar a las empresas según sus resultados y publicar el listado anual de las mejores empresas para trabajar en Chile. En el Anexo C, se pueden observar los tipos de preguntas realizados en dicha encuesta.

Al ser una medición externa, no se realizará un análisis sobre el proceso, preguntas o dimensiones que se miden dentro del trabajo que realiza GPTW, pero si se analizarán los resultados que se obtienen. La escala de medición en la evaluación va de 0 a 100, siendo 100 excelente.

Rango de nota obtenida	Inferior a 70	70 < x < 80	sobre 80
Segmento	Foco de monitoreo	Regular	Bueno

Tabla 11: Segmento asociado acorde a la nota recibida - Evaluación de clima GPTW

La medición si bien se realiza en base a una encuesta a cada uno de los trabajadores de la empresa, los resultados del clima son a nivel de sucursal y en base a aquello se le asocian al líder a cargo de esta. Debido a esto, los resultados son mostrados a nivel de líderes. A continuación, se adjunta un gráfico con los resultados de la evaluación a lo largo del País.

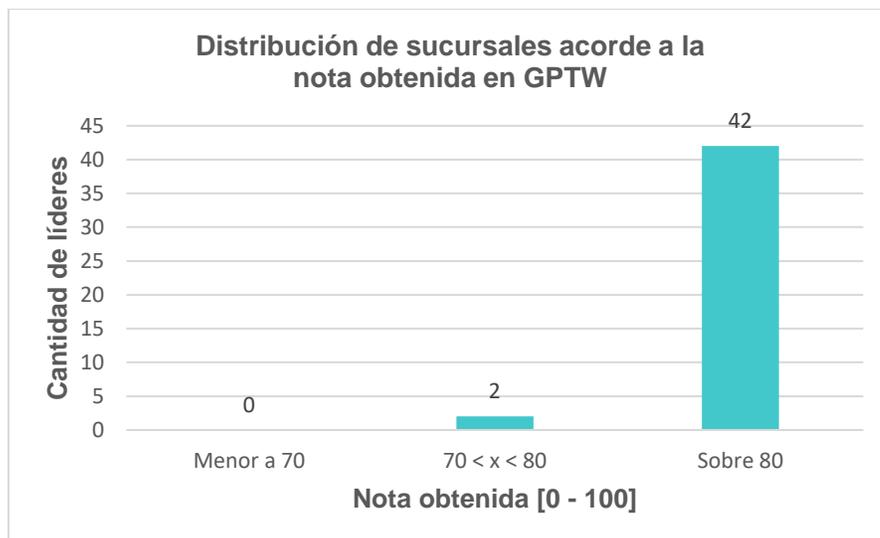


Gráfico 7: Distribución de sucursales acorde a los resultados GPTW [2016 - 2018]

Al observar los resultados de la evaluación de clima laboral realizada por GPTW, se desprende que, según la medición realizada, BEME no refleja problemas de clima laboral dentro de las sucursales. Esto se evidencia al observar que el 95,45% de las sucursales se encuentra en la categoría de bueno y el 4,55% de las sucursales en la categoría regular. Cabe mencionar que ninguna sucursal se encuentra dentro del segmento con foco de monitoreo.

Por su lado, se analizan las amonestaciones que posee cada una de las sucursales acorde al segmento en que se encuentra. Dicho esto, se detecta que las sucursales con buen y regular cumplimiento no poseen amonestaciones dentro de la sucursal. Por el contrario, están las sucursales con bajo cumplimiento, las cuales poseen amonestaciones dentro de la sucursal, pero al analizar la historia de estas amonestaciones por sucursal, se encuentra que estas van disminuyendo con el tiempo, por lo que se ve un avance de la sucursal por querer mejorar.

En base al análisis, se desprenden diversos hallazgos que son relevantes para los siguientes puntos del informe, los cuales son declarados a continuación.

**Hallazgo:**

Según la medición de clima GPTW, Banco Estado Microempresas posee un buen entorno y clima laboral dentro de las sucursales a lo largo de Chile, sin diferencias según el tipo de cumplimiento (alto – regular – bajo), que estas posean.

Las sucursales con bajo cumplimiento poseen una disminución de las amonestaciones dentro de la sucursal a lo largo del tiempo.

En base a que la mayoría de las sucursales que integran BEME poseen un buen clima laboral, nace la inquietud de saber por qué esta variable no está generando injerencia dentro del rendimiento de los trabajadores en las diferentes sucursales. La teoría declara, que esta es una variable relevante en el desempeño de los trabajadores y que si genera diferencias en el rendimiento de estos. En base a aquello, se declara la siguiente hipótesis a validar:

- **Hipótesis 1:**  
*La medición de clima laboral realizado mediante el GPTW, no refleja la realidad que se vivencia dentro de las sucursales BEME.*

Dicha hipótesis será validada o refutada mediante entrevistas en terreno a los trabajadores que integran las sucursales de Banco Estado Microempresas, más adelante en el informe.

## 9.5.4 Dimensión Equipos y su Funcionamiento

### 9.5.4.1 Análisis del cumplimiento de metas trimestrales y bono otorgado

Luego de haber analizado la dimensión de liderazgo, es momento de analizar una segunda dimensión declarada como relevante dentro de la investigación teórica, esta es la que estudia el equipo y su funcionamiento interno. En una primera instancia, se retoma el análisis mostrado en la etapa de justificación del problema en el punto 4.2, con el fin de analizar los factores que están generando una disparidad en el desempeño dentro de las sucursales de BEME.

En base a aquello, en esta etapa, el análisis será a nivel de trabajadores, debido a que la disparidad en el desempeño se acentuaba al mirarlo con en ese nivel de detalle y a que a nivel de líderes se analizó en el punto anterior del informe. A continuación, se muestra la Tabla 12, con los indicadores que se analizan para mapear el cumplimiento de los trabajadores que integran las sucursales.

Indicador	Descripción	Distribución
Costo por riesgo	En base al sobrecumplimiento del estándar del costo por riesgo definido de acuerdo con el promedio en BEME y al índice promedio del ejecutivo en su cartera.	Triangular TRI (-0,001; 0,151; 0,17)
Número créditos	En base al sobrecumplimiento del estándar del costo por riesgo definido de acuerdo con el promedio en BEME y al índice promedio del ejecutivo en su cartera.	Triangular TRI (-0,001; 0,399; 0,45)
Número productos	En base al sobrecumplimiento de productos realizados en el trimestre por ejecutivos y asistentes comerciales.	Triangular TRI (-0,001; 0,198; 0,23)
Número rentas a pagar	En base a la suma del número de rentas obtenido en los ítems anteriormente expuestos.	Triangular TRI (-0,001; 0,757; 0,83)

Tabla 12: Indicadores, sus descripciones y distribución asociada

En base a los indicadores expuestos en la Tabla 12, el área de compensaciones y evaluación de desempeño asigna al trabajador un bono de cumplimiento trimestral. Cabe mencionar que el no cumplimiento del indicador de costo por riesgo genera automáticamente que el trabajador no reciba bono en ese periodo, ya que en base al modelo de negocios que posee BEME, en donde el ejecutivo posee doble rol en su cargo, en donde está encargado de asignar y cobrar las cuotas de los créditos, por lo que el riesgo queda bajo su responsabilidad.

A continuación, se adjunta la tabla 13, en la cual se muestra el porcentaje de bono otorgado de acuerdo con el rango de cumplimiento en el que se encuentre cada trabajador. El indicador que señala cuanto se le paga a cada trabajador es el indicador

de número de rentas a pago, el cual explicita si recibe o no bono y cuánto recibe acorde al cumplimiento que presenta, en la tabla se puede ver cada uno de estos rangos acorde al cumplimiento.

Porcentaje de cumplimiento	Menor a 90%	$90\% \leq X < 95\%$	$95\% \leq X < 100\%$	100%
Porcentaje de bono otorgado	Sin bono (0%)	Bono parcial (80%)	Bono parcial (90%)	Bono total (100%)

Tabla 13: Porcentaje de bono según cumplimiento de meta

Una vez visualizados los segmentos de asignación de bono trimestral dentro de BEME, se desprende que el trabajador a pesar de no llegar a cumplir su meta, si su cumplimiento se encuentra sobre el 90%, el trabajador recibe bono.

Para observar cómo es la distribución de la asignación de bono trimestral, se realiza un seguimiento a los trabajadores, el cual muestra la cantidad de trabajadores en cada uno de los segmentos a lo largo del País dentro del periodo en estudio. Cabe mencionar que se agruparon los trabajadores que reciben bono parcial en un solo segmento.

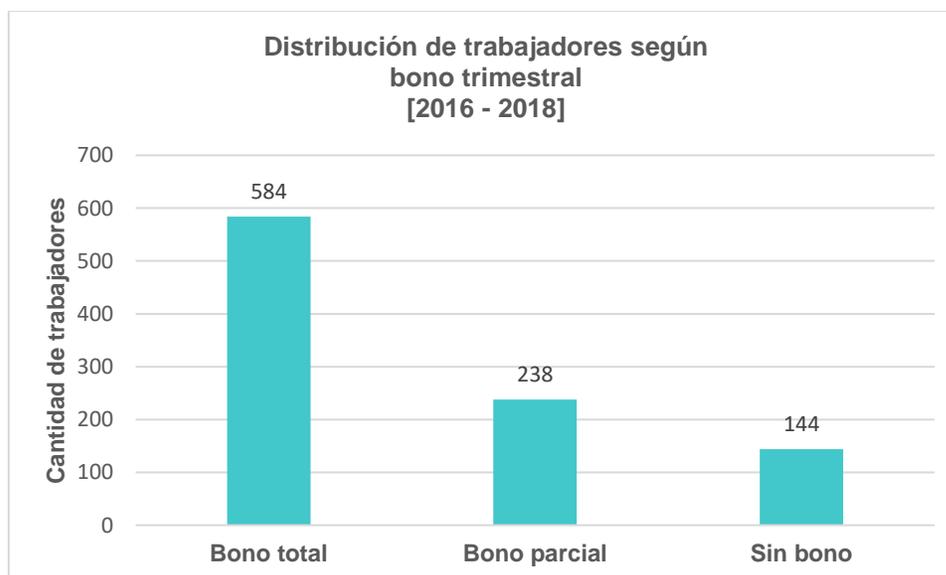


Gráfico 8: Cantidad de trabajadores por tipo de bono otorgado

Al observar el Gráfico 8, se presencia una proporción de 60% cumplimiento a nivel de alto desempeño contra un 40% regular o bajo cumplimiento. En vista de la proporción mencionada, se aprecia que en general la mayoría de los trabajadores de BEME logra cumplir la meta propuesta a un alto nivel.

En base a que la mayoría de los trabajadores que integran BEME cumplen sus metas trimestrales, nace la inquietud de saber que tan ajustadas sienten ellos las metas impuestas. Para con esa percepción, saber si estas metas que impone BEME sobre los trabajadores, están acorde a la capacidad de cumplimiento. En base a lo planteado, se genera la siguiente hipótesis:

- **Hipótesis 2:**

*Las metas no están adecuadas a la realidad y capacidad de cumplimiento de los trabajadores de BEME.*

Paralelamente al tema de las metas, es deseable adentrarse en la disparidad de cumplimiento que posee BEME y en base a esto, se estudiaron los cumplimientos por segmento (bajo – regular – alto), de cada una de las regiones a lo largo del País, para con ello, hallar potenciales regiones y sucursales que logran ser ejemplo de buen o bajo desempeño y que merecen ser estudiadas en detalle para observar sus características particulares.

Para la detección de las sucursales que poseían desempeños sobresalientes positiva o negativamente, se construye la Tabla 14 a continuación, en donde se puede observar las regiones destacadas con color rojo y verde, regiones que agrupan sucursales con bajo y alto cumplimiento respectivamente.

Región	Cantidad sucursales	Cumplimiento bajo [Sin bono]	Cumplimiento regular [Bono Parcial]	Cumplimiento alto [Bono Total]
I	7	11,5%	35,9%	52,6%
II	9	35,6%	31,5%	32,9%
III	8	20%	30,6%	49,3%
IV	14	10,3%	29,3%	60,3%
V Cordillera	12	6,25%	13,54%	80,2%
V Costa	13	14%	29,7%	56,1%
RM Centro	13	12,9%	30,5%	56,4%
RM Oriente	17	15,8%	34,5%	49,6%
RM Poniente	12	10,3%	14,6%	75%
RM Norte	12	17,4%	25,8%	56,6%
RM Sur	14	9,6%	22,9%	67,4%
VI	18	12,7%	30,1%	57,1%
VII	17	5,09%	14%	80,8%

Biobío Norte	11	30%	10%	60%
Biobío Sur	9	11,6%	27,9%	60,4%
VIII Cordillera	16	8,7%	18,25%	73%
VIII Costa	20	17,06%	30,3%	52,6%
IX Norte	9	37,1%	23%	39,7%
IX Sur	17	18%	18,7%	63,1%
X	17	19,3%	19,3%	61,2%
XI	5	5%	40%	55%
XII	5	2,8%	22,8%	74,2%
XIV	11	13,2%	21,6%	65%
XV	3	7,14%	35,7%	57,1%

Tabla 14: Segmentación por tipo de cumplimiento y bono recibido, agrupado por región - [2016 – 2018]

Como se mencionó anteriormente, es necesario indagar en las sucursales que logran ser ejemplo de buen o bajo desempeño y que merecen ser estudiadas en detalle para detectar sus características particulares. En base a lo declarado, se profundiza en dos grupos de sucursales, las con rendimientos altos, que reúnen a las regiones: V Cordillera y VII, y las sucursales con rendimientos bajos, que reúnen a las regiones II y IX Norte.

En primer lugar, se analizan las regiones que poseen sucursales con bajo rendimiento, para extraer las características que estas sucursales poseen en común. A continuación, se adjunta una tabla en donde se muestran los resultados que poseen estas sucursales, en base al promedio de cumplimiento, la desviación estándar entre sucursales y el porcentaje de fuga dentro de las sucursales.

- **Bajo desempeño**

Región	Cantidad sucursales	Promedio cumplimiento	Desv. estándar cumplimiento	Porcentaje de fuga
II	9	57,67%	0,39	41,89%
IX Norte	9	36,14%	0,25	39,43%

Tabla 15: Características de regiones II y IX Norte con bajo cumplimiento - [2016 – 2018]

En base a la información mostrada en la Tabla 15, se puede observar que el porcentaje de fuga o, en otras palabras, la rotación interna de las sucursales que integran las

regiones con bajo desempeño, es en promedio de un 40,66%, lo que quiere decir que el trabajador no permanece más de tres trimestres en la misma sucursal. A su vez, la desviación estándar que se presenta entre las sucursales que componen las regiones estudiadas, es en promedio de un 0,32%. Por otro lado, el porcentaje de cumplimiento de metas de las sucursales que integran las regiones con bajo cumplimiento es en promedio de un 46,90%, por lo que los trabajadores que las integran no reciben bono.

- **Alto desempeño**

Región	Cantidad sucursales	Promedio cumplimiento	Desv. estándar cumplimiento	Porcentaje de fuga
V Cordillera	12	83%	0,30	9,04%
VII	17	84%	0,25	8,92%

Tabla 16: Características regiones con buen cumplimiento – [2016 – 2018]

Con la información mostrada en la Tabla 16, se puede observar que el porcentaje de fuga o, en otras palabras, la rotación interna de las sucursales que integran las sucursales con alto desempeño es en promedio de un 8,98%, lo que quiere decir que el trabajador en contadas ocasiones realiza un cambio de sucursal. A su vez, la desviación estándar que se presenta entre las sucursales que componen las regiones estudiadas, es en promedio de un 0,27%. Por otro lado, el porcentaje de cumplimiento de metas de las sucursales que integran las regiones con alto cumplimiento es en promedio de un 83,5%, por lo que los trabajadores que las integran reciben bono parcial o total.

Dentro de las variables descritas en la teoría como relevantes, es necesario analizar el nivel de permanencia que poseen los trabajadores dentro de una misma sucursal para las 289 sucursales que posee Banco Estado Microempresa, ya que este fenómeno puede ser consecuencia de falencias en cualquiera de las tres dimensiones en estudio (liderazgo – clima y entorno – equipos y su funcionamiento).

En BEME, actualmente no se realiza un seguimiento a la permanencia de los trabajadores, pero si poseen los datos necesarios para realizarlo, en base a aquellos, se realiza el seguimiento a cada uno de los 965 trabajadores que integran BEME a lo largo del País y se encontraron los siguientes resultados, en base a la permanencia que poseen los trabajadores en cada uno de los segmentos de sucursales estudiados (alto – regular – bajo).

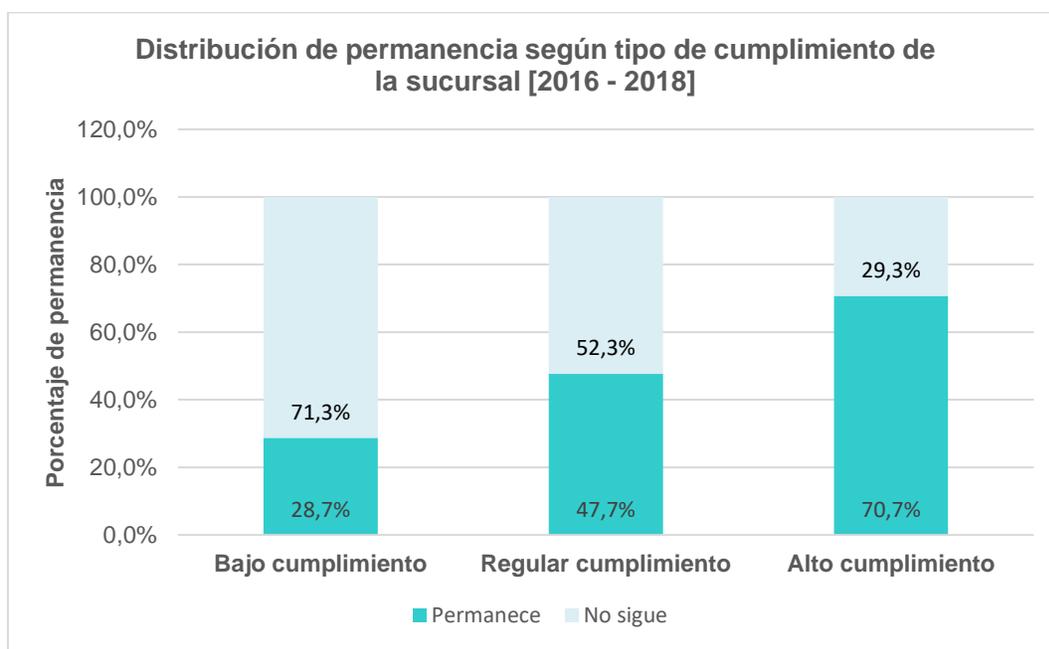


Gráfico 9: Permanencia de trabajadores por tipo de sucursal - [2016 - 2018]

En base al Gráfico 9 adjunto, se aprecia que las sucursales con menor rendimiento poseen un menor porcentaje de permanencia y un mayor porcentaje de fuga, el cual, para el caso de las sucursales de bajo cumplimiento es del 71,3%, en conjunto con una permanencia del 28,7%, por su parte, las sucursales con rendimiento regular, posee un 52,3% de fuga y un 47,7% de permanencia de sus trabajadores. Por último, las sucursales con buen rendimiento poseen una fuga del 29,3% y una permanencia del 70,7%.

Al observar el fenómeno de manera general por categoría, se visualiza que la tasa de fuga se incrementó tanto en las sucursales con bajo cumplimiento como en las con alto cumplimiento, aun así, poseen un patrón de comportamiento marcado. En base a este análisis, se desprenden diversos hallazgos que son relevantes para los siguientes puntos del informe, los cuales son declarados a continuación.

**Hallazgo:**

Sucursales con buen rendimiento, generan en un 70,7% de los casos, que los trabajadores no cambien su lugar de trabajo y se mantengan en el equipo. Caso contrario ocurre en sucursales con bajo cumplimiento, en donde los trabajadores en un 71,3% de los casos, estos solicitan o son trasladados de su sucursal.

Al identificar el hallazgo, se desea indagar cual es la razón del porcentaje de fuga alto en las sucursales con bajo cumplimiento y el porcentaje bajo en las sucursales con alto cumplimiento. Cabe mencionar que esta fuga no indica que los trabajadores se vayan de BEME, sino que es una rotación interna entre sucursales. La rotación hacia fuera de BEME es del 2,8%, lo cual es similar a la tasa de jubilación en Chile, por lo que las personas que trabajan en Microempresa no suelen retirarse de la empresa y la empresa tampoco suele sacarlas.

Dicho esto, es relevante saber cuáles son las razones de la fuga interna, según las personas que integran BEME. Para aquello, se plantean dos hipótesis, las cuales se validaron mediante entrevistas y se pueden observar en el punto 8.7 del informe.

- **Hipótesis 3:**  
*La permanencia de los trabajadores dentro de la sucursal está influenciada por las relaciones dentro del equipo de trabajo.*
- **Hipótesis 4:**  
*La no capacidad o preocupación por parte de BEME para reemplazar al trabajador en caso de enfermedad o traslado, perturba el funcionamiento de los equipos.*

Una vez identificado el hallazgo sobre la fuga de los trabajadores en las diferentes sucursales de BEME, se observa la desviación estándar presente dentro de cada una de las cuatro regiones en estudio.

Al analizar la desviación, se observa que en promedio es de un 0,30, tanto en el caso con alto desempeño, como en el caso de las regiones con bajo desempeño. En base a aquello, se concluye que independiente del tipo de cumplimiento que posea la región o la sucursal, sigue existiendo disparidad en el cumplimiento entre las personas que las integran. Debido a esto, es necesario indagar a que se debe la disparidad dentro de las sucursales.

En base a lo planteado y al seguimiento realizado a cada trabajador, se observa que hay trabajadores dentro de las diversas sucursales que poseen un cumplimiento que no congenia con el promedio de cumplimiento de la sucursal, sea para bien o para mal, y este fenómeno podría ser uno de los responsables de la disparidad dentro de las sucursales.

Para indagar sobre lo que genera este fenómeno dentro de las sucursales, se identifica el contexto en el cual se desempeñan los trabajadores. Este contexto, es un contexto de autogestión del tiempo y capacidad de cumplimiento, en base a que los trabajadores no poseen un jefe directo dentro de la sucursal y ellos mismos son los que se organizan para llegar a la meta impuesta.

Junto con lo declarado, se genera una nueva hipótesis a validar, la cual se refiere a que la no existencia de un jefe directo dentro de la sucursal, provoca que los trabajadores se sientan en la libertad de administrar su tiempo y sus cumplimientos, y debido a aquello

se genere la disparidad, debido a que no todos los trabajadores poseen la habilidad de autogestionarse a sí mismos y al no existir un jefe directo que monitoree en terreno el cumplimiento, habrán trabajadores que cumplirán por sobre o por debajo de lo pedido y esto se verá polarizado al analizarlo a nivel de sucursal y no de personas, que es lo que actualmente realiza BEME con las metas trimestrales por equipo.

- **Hipótesis 5:**

*La no supervisión de los trabajadores mediante un jefe directo presente en la sucursal genera efectos que perturban el cumplimiento homogéneo y el buen funcionamiento de los equipos.*

Debido a que la razón de la disparidad, si bien puede ser por la no presencia de un líder dentro del equipo, pueden existir más razones que la estén provocando, debido a que es más bien una variable multifactorial.

En base a aquello, es deseable estudiar otras razones que se desprendan del análisis de datos realizado. Con respecto al contexto en el que se encuentra BEME, nace la necesidad de investigar si existen programas que ayuden o potencien a los trabajadores a pasar de un segmento a otro, debido a que a los trabajadores que cumplen de manera regular, que son el grupo potencial, tienen tendencia a quedarse en ese segmento en un 74% de los casos. En épocas con menor cumplimiento, estos descienden al segmento de bajo cumplimiento, en un 21% de los casos y en muy pocas ocasiones, en específico en un 5% de los casos, logran ascender al segmento de alto cumplimiento.

Para indagar en la existencia de estos programas, se realizaron reuniones con el área encargada dentro de la Gerencia de la Felicidad, en la cual, se declaró la existencia de programas de compromiso hacia los trabajadores, pero estos programas solo se aplican a los trabajadores que se encuentren en el último segmento (bajo cumplimiento). En base a lo declarado, se plantea la siguiente hipótesis:

- **Hipótesis 6:**

*La no existencia de programas para potenciar el segmento de cumplimiento regular genera que los trabajadores no varíen su desempeño, lo cual podría estar afectando el clima de la sucursal y el funcionamiento del equipo.*

Todas las hipótesis planteadas en este punto del informe serán validadas o refutadas mediante entrevistas en terreno a los trabajadores que integran las sucursales de Banco Estado Microempresas, más adelante en el informe.

### 9.5.4.2 Análisis de los resultados de las Evaluaciones de Desempeño (EDD)

Una vez analizado el cumplimiento de metas trimestrales y la asignación de bono correspondiente, es momento de analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas a los trabajadores de BEME.

Esta evaluación se realiza de manera individual, en la cual el trabajador se autoevalúa y envía los resultados a su jefe directo, posterior a esto, el jefe directo evalúa al trabajador. Una vez realizadas ambas evaluaciones, trabajador y jefe directo, se reúnen a conversar sobre los resultados de estas y con ello, acordar compromisos para un mejor desempeño del trabajador evaluado.

Cabe mencionar que si bien la jefatura recibe y revisa la nota de autoevaluación por parte del trabajador. Esta nota es simplemente referencial para la jefatura, ya que ellos poseen la potestad de calificar al trabajador según el desempeño visualizado en el periodo en estudio y esta se convertirá en la nota final. Si el trabajador no queda conforme con la nota que le fue otorgada por la jefatura, posee una instancia de apelación, la cual va a un comité por sobre la jefatura que analiza el caso.

A continuación, se explican cada una de las áreas que se consideran como relevantes y que están presentes en la evaluación de desempeño. Para una mayor comprensión del tipo de evaluación aplicada, se adjunta una en el Anexo D.

Las áreas que se miden a través de la evaluación de desempeño son:

1. **Competencias corporativas**, a través de la evaluación del compromiso organizacional, la orientación al cliente y el trabajo colaborativo.
2. **Competencias específicas**, a través de la evaluación de la autogestión y desarrollo de sí mismo, iniciativa y autonomía y logro de resultados.
3. **Competencias técnicas**, a través de la evaluación de la entrega de la propuesta de valor de BEME, gestión de la cartera y la evaluación de clientes.

Estas tres competencias son evaluadas con notas de 1 al 5, las cuales se ponderan y da la nota final de la EDD para el trabajador. Dentro de dicha escala, la nota 1 es deficiente y la 5 es excelente, cada nota lleva consigo un segmento o categoría asociado, los cuales se muestran a continuación, en la Tabla 17.

Nota EDD obtenida	Menor a 2	$2 \leq X < 3$	$3 \leq X < 3,5$	$3,5 \leq X < 4,5$	$4,5 \leq X < 5$
Categoría	Causal de desvinculación	Malo	Regular	Bueno	Excelente

Tabla 17: Segmentación según nota en EDD

Una vez teniendo conocimiento de los segmentos de clasificación acorde a la nota obtenida en la evaluación de desempeño, se muestra la distribución de los 965 trabajadores a lo largo de Chile, según los resultados que estos obtienen en la EDD aplicada por BEME.

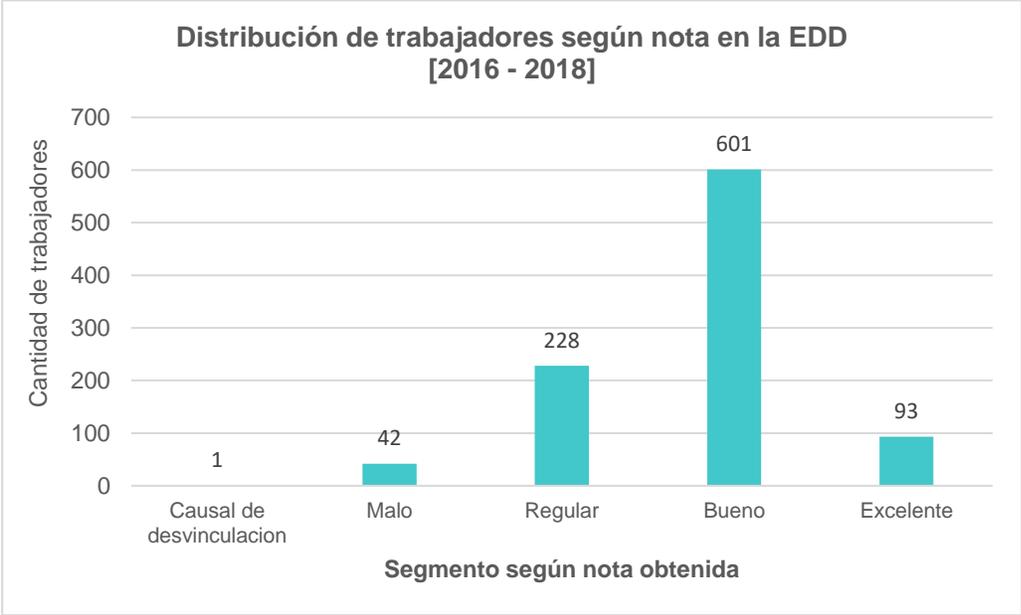


Gráfico 10: Distribución de trabajadores según nota en la Evaluación de Desempeño [2016 – 2018]

Al visualizar el Gráfico 10, se observa la cantidad de personas dentro de cada categoría mencionada según la nota en la EDD que obtengan. En base a ello, se calculan los porcentajes asociados a cada una de ellas. Dejando en causal de desvinculación a un 0,1% de los trabajadores, a un 4,3% a trabajadores catalogados en el segmento malo, un 23,6% de los trabajadores en la categoría regular, un 62,2% en la categoría bueno y un 9,6% en la categoría de excelente desempeño.

Si se agrupan las categorías de los trabajadores que poseen buen y excelente desempeño, se obtiene que un 71,8% de los trabajadores de BEME se encuentran en esa agrupación. Por su lado, si se agrupan las categorías de los trabajadores que poseen regular, bajo y causal de desvinculación, se obtiene un 28,2% de los trabajadores que integran BEME.

En base a la proporción encontrada en los resultados de las EDD analizadas, se desea indagar si esta evaluación coincide con la que muestran los resultados de los indicadores de cumplimiento de metas y otorgamiento de bonos por desempeño. En base a aquello, se realiza la comparación entre ambos en el siguiente punto del informe.

### 9.5.4.3 Comparación de resultados de indicadores, bonos y evaluaciones de desempeño

En base a lo explicitado en el punto anterior, es deseable comparar los resultados de las evaluaciones de desempeño, con los resultados de los indicadores en base a los cuales se otorga el bono por cumplimiento a cada trabajador.

Declarado aquello, se realiza la comparación de ambas evaluaciones considerando las siguientes similitudes. La unión de segmentos para el análisis se muestra en la Tabla 18.

1. La categoría de “bono total” es similar a la de evaluación “excelente y buena”
2. La categoría de “bono parcial” es similar a la de evaluación “regular”
3. La categoría “sin bono” es similar a la “mala y causal de desvinculación”

Tipo de desempeño	Bajo		Regular		Alto	
Categoría según bono otorgado	Sin bono (0%)		Bono parcial (80%)	Bono parcial (90%)	Bono total (100%)	
Categoría según EDD	Causal de desvinculación	Malo	Regular		Bueno	Excelente

Tabla 18: Unión de segmentos según resultados de la EDD y bono otorgado

Cabe mencionar que este acoplamiento de segmentos se realizó en conjunto con la Gerencia, para que esta unión fuera representativa de la realidad vivenciada en BEME.

Una vez realizada la unión de segmentos, se procede a analizar los resultados de la evaluación y los indicadores, para con ello indagar si estos resultados muestran algún patrón de comportamiento según el tipo de cumplimiento que muestran los trabajadores. A continuación, la Tabla 19, la cual muestra el porcentaje de trabajadores dentro de cada uno de los segmentos.

Categorías de desempeño	Bajo	Regular	Alto
Porcentaje trabajadores Bono recibido	14,9%	24,6%	60,5%
Porcentaje trabajadores EDD	4,4%	23,62%	71,8%

Tabla 19: Comparación de distribuciones (total trabajadores: 965) – [2016 – 2018]

En base a lo expuesto en la Tabla 19, se aprecia que hay una diferencia entre los resultados de cumplimiento de metas y la evaluación que reciben los trabajadores de BEME. En específico, llama la atención que hay un traslado de alrededor del 10% de los trabajadores, que pasa de la categoría de bajo desempeño a la categoría de alto desempeño.

Estas diferencias se pueden atribuir a diversas razones, las cuales quedan planteadas en forma de hipótesis para indagar en ellas al momento de la etapa de entrevistas.

- **Hipótesis 7:**  
*Existencia de trabajadores con bajo/alto cumplimiento en metas, pero buen/mal cumplimiento en los otros aspectos evaluados en la EDD, lo que los califica en un segmento al que no pertenecen.*
- **Hipótesis 8:**  
*La evaluación de desempeño posee un factor humano que no refleja la realidad de cumplimiento de los trabajadores de BEME.*

Dichas hipótesis planteadas, serán validada o refutada mediante entrevistas en terreno a los trabajadores que integran las sucursales de Banco Estado Microempresas, en el siguiente punto del informe.

#### 9.5.4.4 Validación de hipótesis en base a entrevistas

En base al análisis estadístico realizado y la teoría recopilada, se plantearon hipótesis durante el desarrollo del punto 8.5.2, las cuales se agrupan a continuación.

#### **Hipótesis que validar en base a entrevistas:**

1. La medición de clima laboral realizado mediante el GPTW, no refleja la realidad que se vivencia dentro de las sucursales.
2. Las metas no están adecuadas a la realidad y capacidad de cumplimiento de los trabajadores de BEME.
3. La permanencia de los trabajadores dentro de la sucursal está influenciada por las relaciones dentro del equipo de trabajo.
4. La no capacidad o preocupación por parte de BEME para reemplazar al trabajador en caso de enfermedad o traslado, perturba el funcionamiento de los equipos.
5. La no supervisión de los trabajadores mediante un jefe directo presente en la sucursal genera efectos que perturban el cumplimiento homogéneo y el buen funcionamiento de los equipos.

6. La no existencia de programas para potenciar el segmento de cumplimiento regular genera que los trabajadores no varíen su desempeño, lo cual podría estar afectando el clima de la sucursal y el funcionamiento del equipo.
7. Existencia de trabajadores con bajo/alto cumplimiento en metas, pero buen/mal cumplimiento en los otros aspectos evaluados en la EDD, lo que los califica en un segmento al que no pertenecen.
8. La evaluación de desempeño posee un factor humano que no refleja la realidad de cumplimiento de los trabajadores de BEME.

Estas hipótesis fueron validadas o refutadas en base a un proceso de entrevistas en profundidad, el detalle de las preguntas realizadas a cada trabajador se puede encontrar en el Anexo E. Para lograr una mayor representatividad de la realidad dentro de BEME con las entrevistas realizadas, se eligieron actores dentro del organigrama, con la intención de abordar este, en todos sus niveles (cargos superiores, de mando medio y sin mando).

Con la finalidad de lograr una representatividad en el análisis cualitativo que se lleva a cabo mediante la etapa de entrevistas en profundidad, se plantea entrevistar a actores que compartan el mismo cargo o rol hasta lograr el punto de saturación<sup>3</sup>, el cual permita extraer información fidedigna y que refleja la realidad actual de BEME.

Para definir el perfil de los entrevistados, se consideraron diversas variables relevantes dentro de la caracterización, las cuales ayudan a entender el contexto del entrevistado.

Las variables de caracterización elegidas son las siguientes:

1. Jerarquía
2. Profesionalidad
3. Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones
4. Sexo
5. Antigüedad en la institución
6. Edad

---

<sup>3</sup> Dentro del análisis cualitativo, el punto de saturación es el indicador que entrega la validez y robustez buscada con las entrevistas o herramientas utilizadas. Este es el punto donde se encuentra un patrón de comportamiento en las respuestas y el que indica que ya se posee la muestra adecuada.

El perfil<sup>4</sup> de los actores entrevistados, son los siguientes:

- **EC14F:** Trabajador de jerarquía operativa, con profesionalidad asociada a las tareas comerciales y con nivel de responsabilidad bajo en la toma de decisiones. De sexo femenino y edad adulto, con poca antigüedad en la institución.
- **EC17M:** Trabajador de jerarquía operativa, con profesionalidad asociada a las tareas comerciales y con nivel de responsabilidad bajo en la toma de decisiones. De sexo masculino y edad adulto, con antigüedad promedio en la institución.
- **AC3F:** Trabajador de jerarquía operativa, con profesionalidad asociada a las tareas tanto administrativas como comerciales y con nivel de responsabilidad bajo en la toma de decisiones. De sexo femenino y edad adulto, con poca antigüedad en la institución.
- **AC2M:** Trabajador de jerarquía operativa, con profesionalidad asociada a las tareas tanto administrativas como comerciales y con nivel de responsabilidad bajo en la toma de decisiones. De sexo masculino y edad adulto, con antigüedad promedio en la institución.
- **AB29F:** Trabajador de jerarquía supervisión/Mando medio, con profesionalidad asociada tanto a las tareas de gestión como comerciales, con responsabilidad media en la toma de decisiones. De sexo femenino y edad madura, con poca antigüedad en la institución.
- **AA33M:** Trabajador de jerarquía supervisión/Mando medio, con profesionalidad asociada tanto a las tareas de gestión como comerciales, con responsabilidad media en la toma de decisiones. De sexo masculino y edad madura, con mucha antigüedad en la institución.
- **SR18M:** Trabajador de jerarquía dirección superior, con profesionalidad asociada a las tareas de gestión, con alta responsabilidad en la toma de decisiones. De sexo masculino y edad adulto, con antigüedad promedio en la institución.

---

<sup>4</sup> En el marco de la investigación se han utilizado las siguientes distinciones: Jerarquía (Dirección superior – Dirección establecimientos – Supervisión/Mando medio – Operativo/Administrativo – Servicios); Profesionalidad (Comercial – Administrativo – Gestión); Nivel de responsabilidad en las decisiones (Alta – Media – Baja); Sexo (Masculino – Femenino); Antigüedad en la institución (Poca (0 a 15 años) – promedio (15 a 30 años) – Mucha (30 años o más)); Edad (Adulto (30 a 50 años) – Maduro (50 años o más)).

- **JC25F:** Trabajador de jerarquía dirección de establecimientos, con profesionalidad asociada a las tareas de gestión y administrativas, con alta responsabilidad en la toma de decisiones. De sexo femenino y edad madura, con antigüedad promedio en la institución.
- **IS12F:** Trabajador de jerarquía operativa, con profesionalidad asociada a las tareas administrativas y con nivel de responsabilidad bajo en la toma de decisiones. De sexo femenino y edad adulto, con poca antigüedad en la institución.

Una vez caracterizados los perfiles entrevistados, se muestran las citas relevantes ordenadas por dimensión a la cual fueron asociadas.

### 1. Dimensión de Liderazgo:

*“El área de Microempresa si bien posee espacio en mi sucursal, yo no poseo un mando directo hacia ellas debido a que los trabajadores rinden a su jefe directo, el cual por lo demás no está en la sucursal. Debido a esto, yo veo que ellas se administran y organizan su tiempo por cuenta de ellas y su propia coordinación como equipo” (AB29F)*

*“Una de mis labores más importantes y mi pilar en el rol es conformar sucursales que posean equipos de trabajo parejos en términos de personalidad, cumplimiento y relaciones interpersonales” (SR18M)*

*“La libertad de horario para gestionar su propio tiempo potencia su autoliderazgo y da sensación de libertad de acción, lo cual se agradece, ya que mejora la calidad de vida” (EC17M)*

### 2. Dimensión de Entorno y clima laboral:

*“Las metas son iguales para todos, a menos que te ausentes por alguna razón justificada. El rol de ejecutivo se basa en otorgar créditos y además cobrar las cuotas que deben pagar los microempresarios, por los que debemos salir constantemente a terreno, aun así, si eres aplicado las metas se logran cumplir antes de llegar al final del mes” (EC14F)*

*“Dentro de la oficina se crean rencores, en mi rol de asistente he tenido muchas veces que suplir las labores de las ejecutivas, debido a que salen a terreno y me dejan sola en la sucursal. Debido a ello debo hacer un doble rol que no me corresponde y que me desgasta con el tiempo” (AC3F)*

*“El trabajo en terreno desgasta a largo plazo y el tener que ir a cobrarle a los microempresarios a su lugar de trabajo es un estrés constante, pero que si no lo hacemos nos aumenta el riesgo de la cartera de clientes y como este es un indicador relevante que se controla, hay que cumplirlo con prioridad” (EC14F)*

*“La madurez personal y laboral que debo tener e inculcarles a mis equipos son relevantes, hay que separar las aguas. La familia es un tema y entender como el entorno afecta el desempeño de la personal es relevante para un cumplimiento” (SR18M)*

*“La razón más fuerte por la cual formamos el sindicato de trabajadores dentro de BEME, fue que al compararnos con Banco Estado que no es una de las mejores empresas para trabajar en Chile como nosotros, ellos poseían bonos de termino de negociación cada cuatro años bastante cuantiosos y solo por el hecho de poseer un sindicato y negociar con la empresa. En base a eso y a que nosotros somos en números y prestigio mejores que Banco Estado nos agrupamos para también tener beneficios como ellos, a nivel de bonos, Isapre y beneficios de bienestar” (IS12F)*

### **3. Dimensión de Equipo y su funcionamiento:**

*“Algunos de los asistentes comerciales siento que no están preparados para la futura labor de ser ejecutivo, debido a eso varios no quedan seleccionados en los concursos para el cargo, no se comprometen con el futuro rol, no se involucran más allá y no comprenden lo que hacen” (SR18M)*

*“Si bien en general se sabe que BEME cumple sus metas y que por eso estamos como ejemplo de empresa, no todos los miembros de todas las sucursales lo hacen, y las personas que poseen desempeños malos, regulares o mediocres no tienen repercusiones más allá de un menor porcentaje de bono trimestral, lo cual nos perjudica o favorece a todos” (EC14F)*

*“La madurez personal y laboral que debo tener e inculcarles a mis equipos son relevantes, hay que separar las aguas. La familia es un tema y entender como el entorno afecta el desempeño de la persona es relevante para un cumplimiento” (SR18M)*

*“Uno como líder posee la potestad de calificar el desempleo de un trabajador mediante la EDD y en base a aquello el trabajador quedará calificado en cierta categoría, lo cual sentenciará, se cierto modo, el bono que se le otorgue. Algunas veces se nos dice que somos muy estrictos porque calificamos con menor nota que la que ellos mismo se asignan en la autoevaluación, pero es porque tenemos una mirada más sistémica del asunto” (JC25F)*

*“Yo creo que, si bien la evaluación de desempeño te califica y asigna en un segmento según tu cumplimiento, hay dimensiones que mide dentro de estas, como el compromiso con la empresa, el trabajo colaborativo o el cómo te ven los clientes que, si bien son dimensiones importantes, inflan la nota que te asignan si no tienes tan buenos resultados en el cumplimiento de metas” (EC17M)*

*“Las metas son fijadas en base al cumplimiento del año anterior y a la proyección de utilidades que se desee obtener para el año entrante, en base a esto, las metas están bien fijadas, nos enorgullece que nuestros trabajadores en su mayoría las cumplan siempre” (JC25F)*

En base a las citas relevantes recogidas de cada una de las entrevistas realizadas, es posible refutar o validar las hipótesis planteadas en el punto 8.4. A continuación, se muestra una tabla con el detalle de la validación o rechazo de cada hipótesis en estudio y la razón para cada una de las acciones.

Hipótesis	Estado	Razón
1. Medición de clima no refleja la realidad de BEME	Validada	Declaran rivalidades internas e inconformidad con los beneficios
2. Metas no ajustadas a capacidad de cumplimiento	Validada	Declaran cumplir metas sin mayor esfuerzo
3. No existencia de programas para segmentos regulares	Validada	No existen
4. Permanencia influenciada por relaciones personales	Validada	Los equipos se conforman y se mantienen unidos en base a las relaciones interpersonales
5. No presencia de jefe directo en la sucursal	Rechazada	Declaran que es un beneficio y que sienten libertad y confianza en la realización de su trabajo
6. No capacidad de reemplazo en base a ausencias	Rechazada	BEME declara poseer un programa de reemplazo, pero que aún no funciona de manera óptima
7. Existencia de trabajadores mal calificados por otras aptitudes que modifiquen los resultados	Rechazada	Si bien hay diversas dimensiones que se ponderan para una nota fina, estas están ponderadas por el peso que posee cada una y debido a aquello las personas no están mal calificadas por cumplir menos algún tópico
8. La EDD está afectada por un factor humano que no refleja la realidad de cumplimiento de los trabajadores	Validada	Si bien ellos se autoevalúan, esta nota es solo referencial ya que la final depende 100% de la jefatura

Tabla 20: Aceptación o rechazo de hipótesis

Al observar la validación o rechazo de cada una de las hipótesis planteadas, se desprenden diversos hallazgos que son relevantes para los siguientes puntos del informe, los cuales son declarados a continuación.

**Hallazgos:**

La medición de clima aplicada a través del GPTW, si bien refleja un diagnóstico general de la sucursal, no alerta las rivalidades parciales que ocurren dentro de esta.

Las metas impuestas por BEME, están por debajo de la capacidad de cumplimiento que poseen los trabajadores que integran el área comercial.

La no existencia de programas para potenciar el segmento medial de trabajadores con cumplimiento regular genera dispersión en el cumplimiento entre trabajadores.

Las relaciones interpersonales dentro del equipo son un factor que influye en la permanencia de los trabajadores dentro de la sucursal.

La no presencia de un jefe dentro de la sucursal que monitoree el cumplimiento en terreno, genera un sentimiento de confianza y bienestar en los trabajadores.

La evaluación de desempeño depende en un 100% de la nota que el líder le asigne al trabajador evaluado. La autoevaluación es solo referencial.

## 9.6 Conclusiones del análisis de los datos proporcionados por BEME

Para finalizar la etapa de análisis de datos, se concluye que, en base a cada una de las variables revisadas en cada dimensión estudiada, los factores o patrones que están marcando una pauta o que revelan un patrón dentro del desempeño de BEME, son el liderazgo, la cantidad de amonestaciones que recibe el equipo, la permanencia de los trabajadores y los resultados de la medición de clima laboral. Evidencia de aquello, se presenta en la Ilustración 11, en donde se muestran los patrones de comportamiento de cada una de las variables mencionadas y se evidencia como estas difieren acorde al tipo de segmento por nivel de cumplimiento (alto – regular – bajo) asociado.



Ilustración 11: Tabla resumen a nivel de líder, clima y colaboradores, para cada segmento

En base a la Ilustración 11 se detecta que, dentro de la dimensión de liderazgo, las sucursales con buen y regular desempeño poseen líderes que ascienden en el resultado de sus evaluaciones, por el contrario, lo son las sucursales con bajo desempeño, las cuales poseen líderes que descienden en su evaluación.

Para la dimensión de clima laboral y entorno, se ve que las sucursales con buen y regular desempeño poseen un ascenso en el resultado de medición de clima aplicado por GPTW, mientras que las sucursales con bajo desempeño, solo presentan una disminución en la cantidad de amonestaciones.

Por último y en base a la dimensión de equipos y su funcionamiento, se revela un patrón claro sobre la permanencia de los colaboradores dentro de la sucursal, en donde, el porcentaje de permanencia aumenta a medida que los resultados comerciales mejoran y disminuye a medida que lo hace el cumplimiento de metas.

Reconocida cada una de las variables dentro de las dimensiones en estudio y los patrones de comportamiento asociados, se posee evidencia en base a los datos, de que existen cuatro variables que influyen realmente en el desempeño de los trabajadores que integran BEME, estas variables son las siguientes:

1. Permanencia
2. Clima laboral
3. Amonestaciones
4. Liderazgo

## 9.7 Contraste análisis de datos y teórico

Basándose en las variables encontradas en el Punto 8.6, las cuales se demostró que poseen injerencia en los resultados de desempeño analizados. Se procede a detectar brechas en virtud de lo que plantea la teoría y lo que hoy en día está realizando la Gerencia de la Felicidad.

Para aquello, se construye una tabla comparativa, la cual muestra las variables relevantes para tener equipos de alto desempeño y las analiza en base a dos preguntas. La primera es si estas variables, se encuentran tratadas en alguno de los programas que realiza la gerencia y la segunda pregunta es si estas variables poseen evidencia positiva o negativa en el cumplimiento de los trabajadores.

Una vez contestadas cada una de las preguntas para todas las variables relevantes, se procede a generar un estado actual de la variable, en donde se revela cómo se encuentra ésta, acorde a los resultados de las preguntas anteriormente declaradas.

Dimensión	Variables relevantes según investigación teórica	¿Se incorpora la variable en algún programa de la Gerencia?	¿Presentan evidencia de impacto en el cumplimiento de los trabajadores?	Estado
Liderazgo	Rol del líder	✓	✓	Se aborda y genera resultados
Entorno y clima laboral	Amonestaciones	✓	✓	Se aborda y genera resultados
	Motivación	✓	✗	No genera resultados
	Clima laboral	✓	✓	Se aborda y genera resultados
	Permanencia	✗	✓	No genera resultados
	Seguridad psicológica	✗	✗	No se aborda
Equipos y su funcionamiento	Comunicación del equipo	✗	✗	No se aborda
	Estructura y claridad del rol	✓	✗	No genera resultados

	Trabajo en equipo	×	×	No se aborda
	Confiabilidad	✓	×	No genera resultados
	Significado	✓	×	No genera resultados

Tabla 21: Detección de brechas entre la teoría y BEME

Al analizar la Tabla 21, se identifican cada una de las brechas existentes entre las variables relevantes que plantea la teoría y el estado en que se encuentra. En base a estos resultados y al análisis de los hallazgos declarados en el desarrollo del informe, se conforman propuestas de mejora para a gestión de la Gerencia.

## 10. ANÁLISIS DE HALLAZGOS Y BRECHAS

### 10.1 Resumen de variables relevantes por dimensión

Antes de iniciar el contraste, se genera a modo de resumen y contexto, una identificación de las variables relevantes recopiladas a lo largo del desarrollo del informe, agrupadas según su dimensión. Esta información se presenta en el cuadro resumen a continuación, y reúne las características encontradas durante el estudio, a nivel teórico, estadístico y en base a entrevistas.

Dimensiones		
Liderazgo	Equipos y su funcionamiento	Entorno y clima laboral
Confiabilidad Seguridad psicológica	Claridad, estructura y significado del rol Metas grupales Incentivos individuales	Clima laboral Permanencia Comunicación Motivación

Tabla 22: Cuadro resumen de variables relevantes según investigación teórica, análisis de datos y entrevistas

En base a las características expuestas en la Tabla 22, se generan iniciativas concretas necesarias para cumplir con los objetivos de la Gerencia, el cual es centrarse en mejorar el desempeño de los trabajadores a través de acciones que puedan realizar desde la Gerencia de la Felicidad.

Para aquello, en el punto anterior, se encontraron las brechas correspondientes a las acciones que realiza Banco Estado Microempresas, en conjunto con los resultados que estas, se analizan cada una de las dimensiones, para con ello identificar los hallazgos encontrados y generar aspectos de mejora. A continuación, se realiza un recorrido por dimensión, en donde se van recopilando los hallazgos y se analizan los aspectos a modificar, para con ello generar una mejor gestión del desempeño.

## 10.2 Aspectos de mejora por dimensión en base a brechas y hallazgos

Para la identificación de los aspectos de mejora de cada una de las dimensiones en estudio, se crea una tabla que lista cada uno de los hallazgos en conjunto con las brechas detectadas en el contraste del análisis.

Una vez agrupada la información, se proponen aspectos de mejora para cada uno de los hallazgos y brechas. Cabe mencionar, que los aspectos de mejora propuestos fueron validados con la contraparte en esta etapa del estudio.

Dimensión	Hallazgos	Aspecto de mejora
Liderazgo	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>1. A nivel de subgerentes regionales, la percepción que poseen los colaboradores directos con respecto al liderazgo y desempeño de su líder a cargo es un 28,6% mayor que la nota que este obtiene en la evaluación.</p>	Continuar de esta manera.
	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>2. No se realiza la clasificación 9-Box de líderes para los Jefes Comerciales, los cuales poseen más contacto con las sucursales que los Subgerentes regionales.</p>	Incorporar el cargo de jefe comercial a los programas de liderazgo.
	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>3. Las regiones con buen cumplimiento no poseen un líder de alta categoría, sino más bien un líder de categoría baja con potencial limitado.</p>	Generar líderes dentro de la sucursal (alguno de los trabajadores). Ya que, según el modelo de negocios, el líder a cargo no está presente en la sucursal.
	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>4. Las regiones con cumplimiento regular poseen líderes de categoría media con potencial moderado.</p>	
	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>5. La no presencia de un jefe dentro de la sucursal que monitoree el cumplimiento en terreno, genera un sentimiento de confianza y bienestar en los trabajadores.</p>	Continuar de esta manera.
Clima y entorno laboral	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>6. Según la medición de clima GPTW, Banco Estado Microempresas posee un buen entorno y clima laboral dentro de las sucursales a lo largo</p>	Generar un mecanismo que detecte las rivalidades puntuales que no son medidas a través del GPTW.

	de Chile, sin diferencias según el tipo de cumplimiento (alto – regular – bajo), que estas posean.	
	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>7. La medición de clima aplicada a través del GPTW, si bien refleja un diagnostico general de la sucursal, no alerta las rivalidades parciales que ocurren dentro de esta.</p>	Generar un mecanismo que detecte las rivalidades puntuales que no son medidas a través del GPTW.
	<p><b>[Brecha]</b></p> <p>8. En base al análisis, se ve que incorporan dentro de los programas la motivación de los trabajadores, pero al observar los resultados no hay evidencia de ello.</p>	Generar una reestructuración de la forma de abordar la variable, para que esta posea un impacto en los trabajadores.
	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>9. Las relaciones interpersonales dentro del equipo son un factor que influye en la permanencia de los trabajadores dentro de la sucursal.</p>	Generar instancias de fortalecimiento de relaciones interpersonales.
	<p><b>[Brecha]</b></p> <p>10. En base al análisis, no se observa que se incorpore la variable de seguridad psicológica dentro de los programas de la Gerencia.</p>	Integrar la variable de seguridad psicológica dentro de los programas.
Equipos y su funcionamiento	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>11. Sucursales con buen rendimiento, generan que los trabajadores no cambien su lugar de trabajo y se mantengan en el equipo. Caso contrario ocurre en sucursales con bajo cumplimiento, en donde los trabajadores solicitan o son trasladados de su sucursal, por lo que el equipo de trabajo pierde continuidad.</p>	Generar incentivos para la permanencia dentro de una misma sucursal.
	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>12. Las metas impuestas por BEME, están por debajo de la capacidad de cumplimiento que poseen los trabajadores que integran el área comercial.</p>	Ajustar las metas a la capacidad de cumplimiento de los trabajadores de BEME.

	<p><b>[Brecha]</b></p> <p>13. En base al análisis, se ve que incorporan dentro de los programas el significado, la estructura y claridad del rol, pero al observar los resultados no hay evidencia de ello.</p>	<p>Generar una reestructuración de la forma de abordar la variable, para que esta posea un impacto en los trabajadores.</p>
	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>14. La no existencia de programas para potenciar el segmento medial de trabajadores con cumplimiento regular genera dispersión en el cumplimiento entre trabajadores.</p>	<p>Generar programas de potenciamiento para el segmento con cumplimiento promedio.</p>
	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>15. La evaluación de desempeño depende en un 100% de la nota que el líder le asigne al trabajador evaluado. La autoevaluación es solo referencial.</p>	<p>Generar una ponderación entre las notas, que sea consistente al cumplimiento mostrado.</p>
	<p><b>[Hallazgo]</b></p> <p>16. La evaluación de desempeño depende en un 100% de la nota que el líder le asigne al trabajador evaluado. La autoevaluación es solo referencial.</p>	<p>Generar una ponderación entre las notas, que sea consistente al cumplimiento mostrado.</p>

Tabla 23: Hallazgos para cada dimensión

Una vez identificados los hallazgos para cada una de las dimensiones, se presenta dicho listado a la Gerencia, en conjunto con los respectivos aspectos de mejora. La finalidad de aquello es que la contraparte asigne un puntaje en una escala del [1 - 5] a la factibilidad y el impacto que generaría el aspecto de mejora evaluado, si este se tuviera que llevar a cabo. La metodología aplicada, se explica en detalle en el siguiente punto del informe.

## 10.3 Matriz de impacto versus factibilidad

### 10.3.1 Descripción del análisis impacto - factibilidad

La asignación de puntaje por parte de la Gerencia tiene por objetivo que los principales responsables de los procesos puedan determinar cuáles tareas pueden: *Potenciarse, Automatizarse, Externalizarse y Reducirse (o Eliminarsse)*. Dicha medición, adopta el principio básico del modelo de gestión Lean Management: Eliminar las tareas que no generan valor.

Para realizar lo anterior, dicha metodología se basa en la experiencia y juicios de los trabajadores de la Gerencia, lo que permitirá medir y transformar una gran cantidad de conocimiento tácito en conocimiento explícito. Para realizar aquello, los integrantes de la Gerencia realizaron una asignación de puntaje a cada aspecto, asignación que tenía una escala de 1 a 5, siguiendo los conceptos a continuación:

- **Impacto:** Criticidad de una tarea para obtener el resultado deseado de un proceso específico. El impacto dependerá del juicio que se tenga, de la relevancia de la tarea en el proceso, y del estándar de satisfacción respecto de los resultados. Cabe mencionar que esta medición de impacto no es cuantitativa, sino que cualitativa y en base al juicio experto de los trabajadores que integran la Gerencia, por lo que ellos eligen acorde a su realidad si la variable o propuesta es de alto o bajo impacto.
- **Factibilidad:** Basada en la capacidad que se posee hoy en día dentro de la Gerencia, para que, sea posible implementar el cambio. Por ello, se debe evaluar que tan robusto puede convertirse aplicar la medida.

Una vez claro cada uno de los conceptos, se genera la matriz en base a la cual se analizan y distribuyen los resultados acordes al impacto – factibilidad que estime la Gerencia.

	-	Impacto	+
Factibilidad +	Automatizar (Mediano plazo)		Potenciar (Corto plazo)
	Reducir (Largo plazo)		Tercerizar (Corto/Mediano plazo)
Factibilidad -			

Ilustración 12: Matriz factibilidad versus impacto

En base a la matriz mostrada en la Ilustración 12, se describen a continuación cada uno de los cuadrantes en los que se cataloga cada uno de los aspectos de mejora.

- **Potenciar:** Dado que la tarea agrega valor y es crítica para el proceso, el equipo encargado debería focalizarse y poner su esfuerzo en el desarrollo de una mejora continua para su realización, dedicándole más tiempo o recursos, de forma más eficiente y eficaz. Lo anterior, para que permita *potenciar* su trabajo en agregar valor al proceso. Adicionalmente, al tener una alta factibilidad de llevarse a cabo, la implementación es posible en el corto plazo.
- **Automatizar:** Debido a que la tarea es crítica para el proceso, es fundamental asegurar su realización, por lo que debe seguir siendo responsabilidad del equipo encargado del proceso. Sin embargo, como no agrega valor, no es necesario que la ejecute un miembro del equipo, por lo que se podrá *automatizar* mediante el apoyo de una tecnología habilitante o el desarrollo de protocolos bien definidos. Adicionalmente, al tener una alta factibilidad de llevarse a cabo, la implementación es posible en el corto plazo.
- **Tercerizar:** Debido a que la tarea no es crítica para el proceso, no es necesario gastar horas-hombre del equipo para su realización. Sin embargo, como agrega valor al resultado, se puede *externalizar*, de forma de responsabilizar a una entidad externa. Adicionalmente, al tener una factibilidad media o baja de llevarse a cabo, la implementación es posible en el largo plazo.
- **Reducir:** Dado que no agrega valor ni es una tarea crítica, se define como un “desperdicio”, por lo que debe ser reducida o eliminada del proceso, para asegurar un flujo continuo de la misma. *Hay que destacar que este cuadrante no significa que se requiere eliminar por completo las tareas, sino que mejorar su importancia para el desarrollo del proceso. En otras palabras, se requiere estandarizar o transformar su alcance para un adecuado valor agregado.*

### 10.3.2 Resultados del análisis impacto – factibilidad

Las ponderaciones en base a cada una de las variables de análisis (impacto y factibilidad), fueron entregadas por parte de la Gerencia, la cual a través de juicio experto evaluó, el nivel de impacto que generan en el desempeño de los trabajadores y a la vez, que tan factible es incorporar dicho aspecto de mejora.

Cabe mencionar que la escala de evaluación es del 1 al 5, siendo 1 el con menor impacto y con menor dificultad de aplicación, lo que implica una alta factibilidad, caso contrario es el puntaje 5, el cual es de alto impacto y alta dificultad de implementación, lo que implica una baja factibilidad. A continuación, los resultados proporcionados por la Gerencia.

Código	Aspecto de mejora	Impacto en el desempeño					Dificultad de aplicación				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A	Incorporar el cargo de jefe comercial a los programas de liderazgo		X					X			
B	Generar líderes dentro de la sucursal					X				X	
C	Generar un mecanismo que detecte las rivalidades puntuales en el clima laboral					X		X			
D	Generar instancias de fortalecimiento de relaciones interpersonales					X				X	
E	Generar incentivos para la permanencia dentro de la sucursal		X								X
F	Ajustar las metas a la capacidad de cumplimiento					X		X			
G	Generar programas de potenciamiento para el segmento intermedio de cumplimiento					X				X	
H	Generar una ponderación entre las notas de la evaluación de desempeño	X					X				
I	Reestructurar las acciones para potenciar la motivación de los trabajadores dentro de la sucursal				X			X			
J	Generar acciones que logren crear una seguridad psicológica dentro de los equipos de trabajo					X					X
K	Generar acciones que potencien la comunicación, confiabilidad y el trabajo en equipo para los trabajadores					X		X			
L	Reestructurar las acciones para que quede claro el significado, estructura y claridad del rol que cumplen los trabajadores				X		X				

Tabla 24: Puntajes asociados a cada aspecto de mejora - Gerencia de la Felicidad

Una vez obtenidos los puntajes asignados por la Gerencia para cada uno de los aspectos presentados, se procesan y grafican en la matriz de impacto y factibilidad. Al graficarlos, se obtienen cuadrantes a los cuales pertenece cada aspecto de mejora.

A continuación, el detalle de los aspectos encasillados por cuadrante y su descripción respectiva.

	Impacto		
	-	+	
Factibilidad	+	Automatizar A - H	Potenciar C - F - I - K - L
	-	Reducir E	Tercerizar B - D - G - J

Ilustración 13: Clasificación de aspectos de mejora según puntuación asignada por la Gerencia

Al observar la clasificación obtenida que se muestra en la Ilustración 13, se realiza un análisis de aquello por cada uno de los cuadrantes.

- **Aspectos por potenciar**, dentro de esta categoría se encasillaron los aspectos de “Generar un mecanismo que detecte las rivalidades puntuales en el clima laboral”, “Ajustar las metas a la capacidad de cumplimiento”, “Reestructurar las acciones para potenciar la motivación de los trabajadores dentro de la sucursal”, “Generar acciones que potencien la comunicación, confiabilidad y el trabajo en equipo para los trabajadores” y “Reestructurar las acciones para que quede claro el significado, estructura y claridad del rol que cumplen los trabajadores”.

De acuerdo con la clasificación, estos aspectos poseen un alto impacto en el desempeño y son factibles de implementar al corto plazo.

- **Aspectos por automatizar**, dentro de esta categoría se encasillaron los aspectos de “Incorporar el cargo de jefe comercial a los programas de liderazgo” y “Generar una ponderación entre las notas de la evaluación de desempeño”.

Al observar la clasificación, estos aspectos poseen un bajo impacto en el desempeño y a la vez son fáciles de implementar y posiblemente se logran automatizar con el apoyo de tecnología o protocolos bien definidos.

- **Aspectos por tercerizar**, dentro de esta categoría se encasillaron tres aspectos, los cuales son “Generar líderes dentro de la sucursal”, “Generar instancias de fortalecimiento de relaciones interpersonales”, “Generar programas de potenciamiento para el segmento intermedio de cumplimiento” y “Generar acciones que logren crear una seguridad psicológica dentro de los equipos de trabajo”.

En base a la clasificación, estos aspectos poseen un alto impacto en el desempeño y a la vez son complicados de implementar acorde a los recursos de la Gerencia.

En base a aquello, se propone externalizar las tareas intentando responsabilizar a otra entidad para que lleve a cabo las acciones que son relevantes para la Gerencia.

- **Aspectos por reducir** dentro de esta categoría se encasillo un aspecto, el de “Generar incentivos para la permanencia dentro de la sucursal”, en base a la clasificación obtenida, este aspecto posee un bajo impacto en el desempeño y a la vez una alta dificultad de implementación por lo que es poco factible.

Junto con lo anterior, se propone adecuar el alcance para que así genere un valor agregado.

## 10.4 Propuestas de mejora y conclusiones

### 10.4.1 Propuestas en base a los aspectos de mejora

Una vez analizado los resultados de la matriz factibilidad versus impacto y los resultados del contraste entre el análisis teórico y de datos, se posee toda la información necesaria para realizar propuestas de mejora hacia la gestión de la Gerencia de la Felicidad. A continuación, se presenta una tabla resumen de los resultados de la matriz factibilidad impacto.

Código	Aspecto de mejora	Acción	Plazo
A	Incorporar el cargo de jefe comercial a los programas de liderazgo	Automatizar	Mediano
B	Generar líderes dentro de la sucursal	Tercerizar	Corto / Mediano
C	Generar un mecanismo que detecte las rivalidades puntuales en el clima laboral	Potenciar	Corto
D	Generar instancias de fortalecimiento de relaciones interpersonales	Tercerizar	Corto / Mediano
E	Generar incentivos para la permanencia dentro de la sucursal	Reducir	Largo
F	Ajustar las metas a la capacidad de cumplimiento	Potenciar	Corto
G	Generar programas de potenciamiento para el segmento intermedio de cumplimiento	Tercerizar	Corto / Mediano
H	Generar una ponderación entre las notas de la evaluación de desempeño	Automatizar	Mediano

I	Reestructurar las acciones para potenciar la motivación de los trabajadores dentro de la sucursal	Potenciar	Corto
J	Generar acciones que logren crear una seguridad psicológica dentro de los equipos de trabajo	Tercerizar	Corto / Mediano
K	Generar acciones que potencien la comunicación, confiabilidad y el trabajo en equipo para los trabajadores	Potenciar	Corto
L	Reestructurar las acciones para que quede claro el significado, estructura y claridad del rol que cumplen los trabajadores	Potenciar	Corto

Tabla 25: Dimensión, aspecto de mejora y su clasificación según la matriz de impacto/factibilidad

Una vez identificadas cada una de las acciones a realizar y el plazo asociado, se describen las propuestas de mejora hacia la Gerencia. Estas, serán expuestas por dimensión.

- **Liderazgo**

Esta dimensión posee dos aspectos de mejora que se desprendieron del estudio realizado. Una es incorporar el cargo de Jefe Comercial a los programas de liderazgo (A) y la otra es generar líderes dentro de la sucursal (B).

Para continuar el esquema del cual habla la teoría, en donde cada equipo de alto desempeño debe tener un líder presencial a cargo y que este líder debe poseer cualidades de liderazgo, motivación y trabajo en equipo. Dicho esto, y en base a los resultados de la matriz de impacto – factibilidad, se propone identificar y capacitar a líderes dentro de cada una de las sucursales de Banco Estado Microempresas, en un plazo corto o mediano mediante una empresa externa que se encargue de identificarlos y capacitarlos, para posterior a esto, la Gerencia solo se encargue de mantener en el tiempo esta mejora y replicarla a medida que los líderes vayan rotando o ascendiendo de cargo.

Con respecto al segundo aspecto de mejora, se propone incorporar el cargo de Jefe Comercial a los programas de liderazgo. El Jefe Comercial, es el cargo que posee más presencia dentro de las sucursales, si se le compara con los subgerentes regionales y dado esto es relevante que posea programas de liderazgo que lo ayuden a potenciar a los trabajadores dentro de las sucursales.

- **Clima y entorno laboral**

La siguiente dimensión en analizar, es la de clima y entorno, esta dimensión posee cuatro aspectos de mejora que se desprendieron del estudio realizado. El primero es generar un mecanismo que detecte rivalidades puntuales dentro de la sucursal (C), el

segundo es generar instancias de fortalecimientos de las relaciones interpersonales dentro de la sucursal (D), la tercera es reestructurar las acciones actuales para potenciar la motivación de los trabajadores (I) y, por último, generar acciones para crear una seguridad psicológica dentro de cada sucursal (J).

En base a lo identificado en la teoría, el entorno y clima laboral debe lograr ser un lugar seguro para que los trabajadores puedan desempeñarse sin obstáculos y con ello lograr que expresen su máximo potencial de manera natural.

Dicho esto, y en base a los resultados de la matriz de factibilidad – impacto sobre el primer aspecto mencionado, se propone generar un mecanismo para identificar las rivalidades puntuales dentro de la sucursal. Para realizar esto, se propone habilitar un buzón virtual en donde los trabajadores puedan expresar de manera temprana los problemas que posean dentro de la sucursal y una vez teniéndolos identificados, hacerse cargo para mitigarlos. Todo esto en un corto plazo.

El segundo aspecto, es la mejora de las relaciones interpersonales dentro de la sucursal. Al ser cerca de 1.000 trabajadores dentro de BEME, los cuales se encuentran distribuidos a lo largo del País, se propone en base a los resultados, contratar a una empresa externa, la cual se encargue en base a talleres, de afianzar las relaciones dentro de los equipos de trabajo a lo largo de Chile. Todo esto en un mediano a corto plazo y considerando que, si bien la microempresa se encuentra dentro de una sucursal de Banco Estado, esta no es una empresa aparte que solo ocupa el espacio físico, sino que también requiere mejorar las relaciones con las personas que integran la sucursal, ya que en base a las entrevistas se desprende un sentimiento de no pertenencia a la sucursal de trabajo.

El tercer aspecto en abordar es reestructurar los programas actuales para que estos reflejen que la variable de motivación está cubierta. Para ello, se propone realizar un análisis actual de cada uno de los talleres para identificar como se está abordado esta variable y como esta se puede potenciar. Todo esto en un corto plazo.

El último aspecto y el más importante según la teoría, es generar una seguridad psicológica dentro de los entornos laborales y los equipos de trabajo. Para aquello, es relevante crear entornos en los que todos puedan correr riesgos, expresar sus opiniones y hacer preguntas sin juicio. Generar una cultura donde los gerentes proporcionan una cobertura y creen zonas seguras para que los empleados puedan bajar la guardia. Para llevar esto a cabo, se propone en una primera instancia insertar este pensamiento dentro de los líderes para que ellos lo repliquen dentro de cada uno de sus equipos de trabajo, todo esto dentro de un mediano plazo. La matriz factibilidad - impacto propone tercerizar este aspecto en base a su dificultad, pero en una primera instancia que es la inserción de la cultura dentro de BEME, se recomienda la realización propia.

- **Equipos y su funcionamiento**

Esta dimensión posee seis aspectos de mejora que se desprendieron del estudio realizado. El primero es generar incentivos para la permanencia de los trabajadores dentro de la sucursal (E), el segundo es ajustar las metas a la capacidad de cumplimiento de los trabajadores (F), el tercero es generar programas que potencien al segmento regular en cumplimiento (G), la cuarta es ponderar las notas de la evaluación de desempeño (H), la quinta es potenciar la comunicación, confiabilidad y el trabajo en equipo (K) y la última es reestructurar las acciones que incluyen la claridad del significado y estructura del rol (L).

Asimismo, como menciona la teoría en base a la dimensión que integra a los equipos y su funcionamiento. Se señala que esta dimensión es clave para la obtención de un alto rendimiento. El poseer equipos que se complementen entre sí y que se apoyen para generar un avance colectivo en virtud de una meta en común, se requieren cualidades como la confianza, la estructura y claridad del rol, un significado claro y un foco que guíe al logro de las metas.

Para el primer aspecto propuesto, el cual es generar incentivos para promover la permanencia de los trabajadores dentro de la sucursal. Según la matriz de factibilidad – impacto, este aspecto debe reducirse, ya que posee poco impacto y su dificultad de implementación es alta en base a que requiere una inyección extra de recursos por parte de la Gerencia. Así mismo, este aspecto es una consecuencia del resto de las variables que influyen en el desempeño dentro de la sucursal, por lo que, si se abordan las demás variables mencionadas, como resultado se obtendrá que los trabajadores continúen en una misma sucursal por más tiempo, tal como lo muestran los resultados del análisis de datos realizado en el Punto 8.5.2 del informe.

El segundo aspecto, es en relación con el ajuste de metas acorde a la capacidad de cumplimiento que poseen los trabajadores de BEME. Este aspecto es relevante y requiere potenciarse en el corto plazo, debido a que influye si bien en los resultados de la empresa, también lo hace en la motivación del trabajador, el cual puede perder parte de esta porque las metas no presentan un real desafío.

El tercer aspecto en abordar es el incorporar programas que potencien al segmento con cumplimiento regular. Dicho programa, posee cualidades para avanzar hacia el segmento con buen cumplimiento, ya que presenta varias características en común con este segmento, pero hace falta algún programa o actividad que potencie el traspaso de las sucursales de un segmento a otro. Con respecto a esto, se propone según los resultados de la matriz factibilidad – impacto, que se tercerice este aspecto y a la vez que se realice en el mediano a corto plazo. Para aquello se propone incorporar alertas en conjunto incentivos intermedios a la meta total, para que los trabajadores logren hacer tangible cuánto realmente les falta para alcanzar el siguiente objetivo y con ello potenciar el trabajo constante y permanente en virtud de una meta final.

Para el cuarto aspecto, el cual corresponde a ponderar las notas de la evaluación de desempeño que provienen del evaluador y del evaluado, para que no posea solo un punto de vista la nota final. Para abordar este aspecto se propone definir el porcentaje de ponderación que obtendrá la autoevaluación por sobre la nota final e incorporarlo en el sistema. Si bien esta mejora no es posee una mayor relevancia para la Gerencia en términos de impacto en el desempeño, si lo tiene por parte de los trabajadores en base a que su bono de cumplimiento está calculado entre otras cosas, por la nota obtenida en la evaluación. Dicho esto, se propone aborda este aspecto en el mediano a corto plazo.

El quinto aspecto es el potenciamiento de la comunicación, confiabilidad y el trabajo en equipo dentro de cada una de las sucursales. Este aspecto es esencial para mejorar los resultados y obtener equipos de alto desempeño, en virtud de esto, este aspecto debe ser abordado en el corto plazo. La forma en que se propone abordar dicho aspecto es crear instancias y actividades entre e inter sucursales, para mejorar los puntos declarados anteriormente y con ello obtener relaciones más robustas entre las personas que integran una sucursal como las sucursales que integran una región.

El último aspecto por abordar es la reestructuración de las acciones que involucran la claridad, el significado y la estructura del rol a desempeñar. Este aspecto está a cargo del área de selección y formación de los trabajadores. En base a los resultados de la matriz, este aspecto se requiere potenciar en un corto plazo, debido a que influye de manera relevante dentro del desempeño de los trabajadores. Debido a que, según la teoría, los equipos de alto rendimiento tienen roles claros, planes concretos para ejecutar y metas desafiantes que cumplir, en conjunto con un significado personal para cada miembro del equipo.

#### 10.4.2 Conclusiones

Una vez descrita cada una de las propuestas en base a los aspectos de mejora encontrados, se concluye en base al trabajo de investigación y análisis expuesto, lo siguiente.

Banco Estado Microempresas posee la motivación y los recursos necesarios para lograr tener equipos homogéneos y de alto rendimiento. La gran brecha detectada dentro de BEME, es que en las gestiones que realiza la Gerencia hoy en día, se hacen cargo de dimensiones como el liderazgo de los equipos, el clima de los equipos y las compensaciones para los trabajadores, con foco en la felicidad y la gran falencia es que no poseen acciones que se enfoquen en mejorar el desempeño de las personas que integran los equipos.

El no poseer programas o acciones para abordar todas las variables que influyen en el desempeño de los trabajadores, es lo que está generando las diferencias o disparidades evidenciadas en el cumplimiento de metas en el Punto 4.2.

Para lograr un cumplimiento homogéneo y en miras de obtener equipos de alto rendimiento, la Gerencia debe hacerse cargo de las propuestas de mejora planteadas,

de la manera que ellos estimen conveniente, a través de programas, actividades, talleres, encuestas, etc. El cómo se hacen cargo de los aspectos, va acorde a la experiencia de los profesionales que poseen dentro de la Gerencia, solo deben procurar abarcar cada uno de los aspectos mencionados. Esto debido a que las propuestas fueron creadas en base a los hallazgos y brechas que se evidencian del trabajo actual a lo largo del País.

#### 10.4.3 Recomendaciones para la implementación

En base a las propuestas de mejora por cada uno de los aspectos abordados, se recomienda que para las propuestas que impliquen instaurar nuevos programas, talleres, capacitaciones o algún tipo de actividad que necesite de recursos tanto humanos como monetarios, se comience aplicando un piloto a una muestra representativa de sucursales. Dicha muestra se calcula a continuación, en base a la siguiente fórmula la cual entrega el tamaño de muestra representativo, cuando se conoce el tamaño de la población total que se desea intervenir.

$$n_{\infty} = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Con “N” correspondiente al tamaño de la población, “z” igual al nivel de confianza, “p y q” la distribución de la población y “e” el nivel de precisión. N es conocido y corresponde a 965 trabajadores, Z tendrá el valor de 1,96 por tener un 95% de intervalo de confianza y el “e” en este caso toma el valor de 0,05. Dado que el método es el de máxima varianza, “p” y “q” tomarán el valor de 0,5 cada uno.

Considerando los 965 trabajadores BEME a lo largo de Chile, distribuidos en 289 sucursales, la cantidad de trabajadores en los cuales se recomienda probar los aspectos de mejora antes de implementarlos a lo largo del País es de 274, los cuales corresponden a aproximadamente 68 sucursales.

Una vez que se apliquen las actividades y programas a las 68 sucursales seleccionadas, durante un periodo a definir por la Gerencia y acorde al tipo de medida aplicada, se debe evaluar si la medida tuvo éxito comparando los resultados obtenidos en las tres dimensiones (liderazgo – Clima y entorno – Equipos y su funcionamiento), con la data histórica de la sucursal y ver si se evidencian diferencias en el cumplimiento de los trabajadores. Para aquello, se deben seguir utilizando las métricas actuales de cumplimiento de metas y evaluación de desempeño que posee BEME, a las cuales se les debe ir haciendo seguimiento constante para evidenciar resultados.

Finalmente, y una vez validado el éxito o no del programa, se debe evaluar si se desean replicar las medidas a lo largo del País o modificarlas en virtud de abordar de mejor manera el aspecto señalado y con ello obtener mejores resultados en el desempeño.

En base a lo declarado, se recomienda a la Gerencia priorizar los esfuerzos que posean relación, apalanquen o se alineen con el foco a seguir que ellos como BEME declaran, el

cual se centra en el mejorar el desempeño de los trabajadores a través de la felicidad y no netamente en mejorar la felicidad de los trabajadores como tal.

Para aquello, se debiera realizar un comité que planifique las acciones a realizar mediante una carta Gantt o alguna herramienta similar, considerando que se poseen 12 aspectos de mejora por abordar, de los cuales cinco son de corto plazo, seis son de mediano plazo y uno es a largo plazo. Esta acción, permitirá programar, priorizar y alinear las acciones hacia el futuro con el foco actual declarado por la Gerencia.

Con estas acciones, se provoca que, hacia el futuro se pueda saber cómo reditúa el conjunto de acciones que la Gerencia comenzara a realizar, sobre el desempeño de los trabajadores de BEME a lo largo del País.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- [1] B. Microempresas, «Informe de Gestión Banco Estado Microempresas,» Santiago, 2008.
- [2] I. Fernández, Felicidad Organizacional y Gestión de Personas, 2015.
- [3] M. García, «La importancia de la evaluación del desempeño,» *Revista proyecciones*, pp. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001., 2001.
- [4] GALLUP, «The state of the global workplace,» 2017.
- [5] C. L. d. F. O. y. B. Corporativo, «Felicidad y trabajo,» 2017.
- [6] R. Davidson, «Laboratory for affective Neuroscience,» University of Wisconsin, 2017.
- [7] Chavenato, Administración de Recursos Humanos, Mexico: Editorial Mac Graw Hill, 2000.
- [8] G. y. B. T. Milkovich, Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia, Estados Unidos: Addison Wesley, Iberoamericana, 1994.
- [9] G. P. M. R. C. A. Salazar EJG, «Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral,» *ACIMED*, pp. 67-75, 2009.
- [10] J. L. P. J. M. Meliá, La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales, Facultad de Psicología. Universidad de Valencia., 1989.
- [11] M. E. M. Avella, «Relaciones entre el Culto y el Desempeño Organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexión sobre la utilización del modelo de Denison,» *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, pp. 163-190, 2010.
- [12] RODRÍGUEZ M., ANDRÉS A.; PAZ RETAMAL, MARIA; LIZANA, JOSÉ N.; CORNEJO,, «CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO: EN,» *Salud & Sociedad, Universidad Católica del Norte*, pp. 219-234, 2011.
- [13] K. J. y. S. D, Equipos de alto desempeño y modelo útiles, 1995.
- [14] A. Sethumadhavan, Building High - Performance Teams, Human Factors and Ergonomics Society, 2017.
- [15] C. D. Fisher, «Happiness at Work,» *International Journal Of Managements Reviews*, pp. 384-412, 2010.
- [16] E. Company, Felicidad en el Trabajo: La llave para abrir la puerta de la productividad, España.
- [17] C. L. d. F. Organizacional, *Harvard Business review*, 2017.
- [18] R. C. Paz y D. G. Gómez, Productividad y Competitividad, Mar del Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, 2012.

## 12. DIFICULTADES PREVISIBLES Y ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

### 1. Propuesta de mejora hacia la gestión de la gerencia

Una dificultad que podría presentarse es que, al momento de entregar la propuesta de mejora hacia la gestión, la Gerencia considere que es un cambio muy drástico, lo que podría provocar un quiebre si es que esta propuesta es muy distinta a lo que realmente realizan hoy en día y sería necesario reestructurar las áreas a nivel total para mejorar la gestión de personas en estudio y reenfocar la estrategia de la gerencia.

La estrategia de solución para aquello es ir constantemente validando la propuesta que se vaya a generar, para así ir obteniendo feedback constante por parte de la Gerencia e ir adecuándose a su realidad, además de acordar el foco estratégico que se desea abordar a través de la gestión.

Otra estrategia de solución a esta dificultad es proponer una implementación a mediano plazo e ir incorporando nuevas tareas de forma paulatina en conjunto con la capacitación correspondiente.

### 2. Modelo estadístico sobre el desempeño en BEME

Si bien este es un alcance tentativo, puede tener dificultades por lo que se declaran en conjunto con su estrategia de solución. Una dificultad previsible es que, al momento de querer realizar el modelo de desempeño para obtener los ponderadores asociados a cada factor, este no entregue una confianza tal como para ser relevante, lo que implica que no posea relevancia estadística, por lo que el modelo no es válido.

La estrategia de solución para abordar el problema es declarar las variables y a través de juicio experto en conjunto con personas idóneas al tema, generar un modelo tentativo sobre el desempeño de los trabajadores en BEME.

## 13. ANEXOS

### Anexo A: Evaluación de líderes (cuantitativa)



#### FICHA RESUMEN DE INDICADORES

Nombre	<input type="text"/>	RUT	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>	Gerencia	<input type="text"/>
Formación	<input type="text"/>		
Postítulos	<input type="text"/>		

#### I. Indicadores Históricos de Liderazgo

	2016	2017
1. Tablero de Gestión/Metas Individuales		
2. Ev. Desempeño (CTD)		
3. GPTW Área		
4. GPTW Pulse		
5. Ev. Liderazgo BECH		
6. Ranking (Gerentes y Subgerentes)		
7. Cumplimiento Presupuesto		

#### II. Indicadores de Autogestión y Desarrollo

	2017	
	N° Actividades Realizadas	% Asistencia Líder
1. Participación Programa Transversal		
2. Participación Plan Específico		
3. Participación Plan Individual		
	2016	2017
4. Amonestaciones		

#### III. Indicadores de Gestión de Personas

	2016	2017
1. Reconocimientos Propio del Equipo		
2. % Planificación Vacaciones (>25 días p/persona)		
3. % Cumplimiento CTD Equipo en fechas definidas		
4. N° de Amonestaciones Equipo		
5. N° de Participación Diferentes Iniciativas		
6. Cumplimiento Proceso Revisión de Renta		

## Anexo B: Evaluación de líderes (cualitativa)



### PAUTA DE EVALUACIÓN CUALITATIVA LIDER BEME

#### 1. IDENTIFICACION

Nombre Líder Evaluado/a	
Cargo que desempeña	
Gerencia o Módulo	
Nombre del Evaluador	
Cargo del Evaluador	
Fecha de la Evaluación	

#### 2. EVALUACION CUALITATIVA

Considere todos los antecedentes de la Ficha Resumen de Indicadores y las competencias del Líder Evaluado/a para las siguientes secciones:

##### 2.1 Cuáles son los mayores aportes del Líder Evaluado/a. Mencione los 3 más importantes, por cada ámbito del perfil.

PROPÓSITO	
EXCELENCIA	
PERSONAS	

##### 2.2 Cuáles son las oportunidades de mejora del Líder Evaluado/a. Mencione los 3 más importantes, por cada ámbito del perfil.

PROPÓSITO	
EXCELENCIA	
PERSONAS	

2.3 Considerando las fortalezas y oportunidades de mejora descritas, ¿Cómo clasifica el Desempeño del Líder evaluado?  
 Marque con una X sobre el Nivel.

Nivel	Clasificación
1	<b>Alto Desempeño</b> Destaca claramente sobre el resto de los pares, tiene excepcionales resultados en su gestión tanto de sus procesos a cargo como en la contribución en temas organizacionales, impacta y aporta en los resultados de la organización en forma notoria.
2	<b>Desempeño Sobresaliente</b> Tiene un desempeño que supera los estándares definidos para su nivel de responsabilidad y permanentemente contribuye con aportes a la organización.
3	<b>Desempeño Esperado</b> Mantiene un desempeño esperado acorde a sus responsabilidades, cumple con las metas que se le han exigido.
4	<b>Desempeño Bajo lo Esperado</b> En ocasiones su desempeño no está acorde a las exigencias y expectativas de su jefatura.

### 3. ACUERDOS DE DESARROLLO

En base a la evaluación realizada, establezca cuál es la prioridad de mejora o desarrollo para el evaluado/a:

¿Qué acciones realizará el/la líder para su desarrollo?
¿Qué acciones de acompañamiento entregará su Jefatura?
¿Cómo mediremos avances en el desarrollo del/la líder evaluado/a?

Firma Líder Evaluado/a \_\_\_\_\_

Firma Evaluador/a \_\_\_\_\_

# Anexo C: Encuesta GPTW aplicada para medición de clima laboral

Great Place To Work				Nivel 1	
		Cantidad de Respuestas		1828	
Credibilidad	Comunicación Informativa	1	Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	83	
		2	Los jefes indican sus expectativas claramente.		
	Comunicación Accesible	3	Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa.		
		4	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.		
	<b>Comunicación</b>				
	Coordinación	5	La gerencia es competente en llevar el negocio.		
		6	Los jefes contratan personas que se adecuan a nuestra cultura.		
		7	Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.		
	Delegación	8	Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.		
		9	A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.		
Visión	10	Los jefes tienen una visión clara de hacia donde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo.			
<b>Competencia</b>					
Confiable	Honestidad	11	Los jefes cumplen sus promesas.		
		12	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.		
		13	Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso.		
	14	Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética.			
<b>Integridad</b>				85	
<b>Credibilidad</b>					
Respeto	Desarrollo	15	Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.		
		16	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.		
	Reconocimiento	17	Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	81	
		18	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.		
	<b>Apoyo</b>				
	Colaboración	19	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.	84	
		20	Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo.		
	<b>Colaboración</b>				
	Ambiente Laboral	21	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.		
		22	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.		
23		Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.			
Vida personal	24	Puedo ausentarme cuando considero que es necesario.			
	25	A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.			
	26	Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.			
	27	Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.			
<b>Cuidado</b>					
<b>Respeto</b>					
Imparcialidad	Equidad en remuneración	28	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.		
		29	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.		
	Equidad en trato	30	Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.		
		31	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.		
	<b>Equidad</b>				
	Igualdad	32	Los ascensos se les da a quienes más los merecen.		
		33	Los jefes evitan el favoritismo.		
		34	Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.		
	<b>Igualdad</b>				
	Trato	35	La gente es tratada justamente sin importar su edad.		
36		La gente es tratada justamente sin importar su sexo.			
37		La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual.			
Apelación	38	Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.			
<b>Justicia</b>					
<b>Imparcialidad</b>					

Orgullo	Orgullo del trabajo	39	Siento que mi participación hace la diferencia.	86
		40	Mi trabajo tiene un significado especial: este no es "sólo un trabajo".	
	<b>Individual</b>			
	Orgullo del equipo	41	Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo.	
		42	Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.	
	<b>Equipo</b>			
	Orgullo de la empresa y su imagen externa	43	Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.	
		44	Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí.	
		45	A la gente le gusta venir a trabajar aquí.	
		46	Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.	
<b>Empresa</b>				
<b>Orgullo</b>				<b>85</b>
Camaradería	Familiaridad	47	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	
		48	Aquí las personas celebran eventos especiales.	
		49	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.	
	<b>Intimidad</b>			
	Diversión	50	Este es un lugar amistoso donde trabajar.	
		51	Este es un lugar entretenido donde trabajar.	
	Bienvenida	52	Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.	
		53	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	
	<b>Hospitalidad</b>			
	Sentido de Equipo	54	Aquí hay un sentido de "familia" o equipo.	
55		Estamos todos juntos en esto.		
56		Uno puede contar con la cooperación de las personas.		
<b>Sentido de Equipo</b>				
<b>Camaradería</b>				
		57	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	
<b>Trust Index © media global</b>				<b>83</b>

## Anexo D: Evaluación de desempeño aplicada a los trabajadores de BEME



### Evaluación de Desempeño

Nombre:  
Rut:  
Unidad:  
Cargo: EJECUTIVO COMERCIAL SENIOR -2

Total Jefatura	Total Autoevaluación	Total Final
5 Siempre destaca	4,66 Destaca su cumplimiento	5 Siempre destaca

Recordamos que de acuerdo al despliegue realizado con anterioridad, **las competencias técnicas que se evalúan no son consideradas en este proceso en el promedio final de la evaluación** y por tanto sólo tienen efecto para realizar planes de mejora de cara a la evaluación del próximo año.

### Competencias Corporativas

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL:**  
Comprender desde el rol del cargo la relación entre el propósito, procesos y valores de la organización. Conocer y velar por el cumplimiento y sostenibilidad de BEME

- Comprende el sentido de su trabajo y lo ejecuta con el fin de contribuir a la sostenibilidad del propósito BEME
- Mantiene un trato cordial con los otros, integra a las personas y valora la diversidad de opiniones.
- Aporta desde su conocimiento y desde el rol del cargo que desempeña a mejorar o superar obstáculos que puedan interferir en el logro de objetivos de la empresa.
- Conoce y utiliza redes de apoyo dentro de la organización, con el objetivo de aportar información valiosa y contribuir al logro de sus objetivos.
- Actúa de manera consistente entre lo que piensa, dice y hace, cuidando su credibilidad y la imagen de BEME.

Jefatura	Autoevaluación	Final
Siempre destaca	Destaca su cumplimiento	Siempre destaca

**ORIENTACION AL CLIENTE:**  
Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, asumiendo la responsabilidad de cumplir sus requerimientos y compromisos adquiridos, a través de un trato cordial y amable.

- Identifica e indaga en las necesidades del cliente, respondiendo con soluciones acordes a los requerimientos presentados
- Es amable en el contacto con el cliente, a través de un servicio cercano.
- Responde y busca los medios para satisfacer las necesidades de los clientes en los tiempos definidos
- Realiza seguimientos a las solicitudes de sus clientes, informando su resultado
- Verifica con el cliente el servicio otorgado y se asegura de la conformidad de este.

Jefatura	Autoevaluación	Final
Siempre destaca	Siempre destaca	Siempre destaca

---

**TRABAJO COLABORATIVO:**

Capacidad de colaborar con los demás, de formar parte e integrarse a un grupo, cooperando y trabajando juntos en beneficio de un mismo objetivo

---

- Colabora y ofrece su ayuda cuando los demás la necesitan.
- Solicita ideas y opiniones para sus proyectos o tareas, invitando a otros a colaborar o a contribuir en éstos.
- Apoya a otros compañeros o equipos, para dar cumplimiento a objetivos comunes.
- Es claro y coherente al manifestar sus diferencias y/o opiniones, cuidando la integridad personal y la de los otros.
- Se integra al equipo de trabajo y establece relaciones positivas con sus compañeros.

Jefatura	Autoevaluación	Final
Siempre destaca	Siempre destaca	Siempre destaca

### Competencias Específicas

---

**AUTOGESTION Y DESARROLLO DE SI MISMO :**

Capacidad para reconocer sus fortalezas y ámbitos de mejoras, buscando permanentemente actualizar sus conocimientos y habilidades. Desarrollar seguridad y confianza en su propia capacidad para realizar las tareas y abordar situaciones que plantean un mayor desafío, así como también, generar redes de apoyo o trabajar en equipo en beneficio de lo que se propone.

---

- Reconoce sus fortalezas y ámbitos de mejora al ejecutar su trabajo o desafíos que se le presentan, siendo eficiente en gestionar su aprendizaje y la manera en que realizará sus tareas.
- Realiza con confianza las actividades que son parte de su quehacer diario y busca retroalimentación
- Genera redes de apoyo vinculados a su quehacer, para el logro de objetivos
- Busca instancias de participación en proyectos o iniciativas de la organización, para el desarrollo de habilidades
- Actúa con iniciativa en la búsqueda de información, para agregar valor a los procesos a su cargo y a potenciar su desarrollo profesional

Jefatura	Autoevaluación	Final
Siempre destaca	Destaca su cumplimiento	Siempre destaca

---

**INICIATIVA Y AUTONOMIA:**

Capacidad para responder de manera anticipada ante las dificultades del día a día con responsabilidad, respetando los procesos vigentes de BEME y cuidando el clima laboral. A su vez, logra tomar decisiones cuando es necesario basado en los procesos, la experiencia y el conocimiento

---

- Se anticipa a futuras dificultades, buscando por sus propios medios la información para resolverlas, aplicándola de acuerdo a los procesos vigentes de la organización.
- Actúa frente a un problema y en caso de ser necesario, toma decisiones sin pasar a llevar a otros y ajustándose a las normativas de la organización
- Identifica un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución y trabajarlas conjuntamente con su equipo
- Cuando surge una idea nueva, actúa para obtener información más completa y evaluar su aplicación
- Realiza su trabajo en los tiempos establecidos, consultando a sus superiores en caso de tener dificultades o dudas

Jefatura	Autoevaluación	Final
Siempre destaca	Siempre destaca	Siempre destaca

---

**LOGRO DE RESULTADOS:**

**Cumplir las metas y objetivos asignados a su rol, siendo responsable con la información que utiliza, metódico y flexible ante las contingencias o cambios en los requerimientos**

---

- Entrega oportunamente los resultados requeridos y con la calidad esperada por su área
- Establece mecanismos de control y seguimiento de actividades, para asegurar el logro de sus resultados
- Gestiona prioridades y es proactivo en buscar los medios o recursos para cumplir sus metas de forma correcta
- Administra sus tiempos y planifica su trabajo, para dar cumplimiento a sus metas en el periodo acordado
- Responde efectivamente ante contingencias o cambios en los requerimientos, logrando cumplir con sus objetivos o metas.

Jefatura	Autoevaluación	Final
Siempre destaca	Siempre destaca	Siempre destaca

### Competencias técnicas

---

**ENTREGA DE LA PROPUESTA DE VALOR BEME:**

**Entregar soluciones comerciales integrales, con un acabado conocimiento de los productos y servicios de Beme**

---

- Demuestra comprensión completa de la propuesta de valor de Beme, incluyendo su oferta financiera y no financiera
- Conoce y aplica protocolos de atención con el cliente, velando por una relación transparente y confiable
- Conoce y utiliza variadas acciones telefónicas y presenciales para contactar y relacionarse con clientes
- Examina características de la situación del cliente para determinar productos y servicios más apropiados, presentando una propuesta integral en base a segmento y realidad particular
- Planifica y organiza su trabajo comercial según prácticas de calidad y utilizando tecnología y herramientas de apoyo

Jefatura	Autoevaluación	Final
Siempre destaca	Siempre destaca	Siempre destaca

**GESTIÓN DE CARTERA:**

**Capacidad para analizar la evolución y comportamiento de los clientes, identificando indicadores de su situación y ejecutando acciones que buscan modificarlos**

---

- Conoce y utiliza herramientas tecnológicas y sistemas de información disponibles para una mejor administración de la cartera comercial y de riesgo
- Revisa comportamiento comercial de los clientes, transacciones y otra información para visualizar posibles factores de riesgo
- Aplica metodologías para diagnosticar y conocer las características de su cartera
- Planifica mensualmente y diariamente su trabajo, priorizando acciones en función de los indicadores y llevando un control propio y sistemático de su evolución
- Realiza variadas acciones presenciales, llamados y visitas a terreno, para analizar la situación del cliente y ofrecer la mejor alternativa de solución para evitar su desbancarización

Jefatura	Autoevaluación	Final
Siempre destaca	Destaca su cumplimiento	Siempre destaca

---

**EVALUACIÓN DE CLIENTES:****Capacidad para interpretar indicadores de la situación financiera y no financiera de un cliente**

---

- Analiza e interpreta la situación financiera de los clientes, manejando metodologías de evaluación para determinar su capacidad y voluntad de pago
- Presenta de forma fidedigna y precisa los antecedentes de los clientes
- Aplica métodos para preparar e interpretar documentación financiera que respalda la situación del cliente
- Entiende e implementa todas las leyes, normativas y regulaciones internas pertinentes
- Demuestra capacidad para preparar e interpretar información sobre capacidad y voluntad de pago en base a documentos e información cualitativa

Jefatura	Autoevaluación	Final
Siempre destaca	Siempre destaca	Siempre destaca

## Anexo E: Pauta con preguntas para entrevistas

### Entrevista para indagar en los factores que influyen en el desempeño

A modo de introducción, se explica la finalidad de la entrevista y que es lo que se está haciendo en el trabajo de memoria, el cual se titula "Factores que determinan el desempeño de los trabajadores de la industria bancaria chilena en el segmento de microempresas. Caso de estudio: Bancoestado Microempresas"

#### Caracterización entrevistados:

1. Nombre
2. Cargo
3. Edad
4. Sexo
5. Antigüedad en BEME
6. ¿Estas sindicalizado? ¿Por qué?

#### Equipos:

1. ¿Con cuantas personas trabajas en la sucursal?
2. ¿Cuáles crees tú que son las aptitudes para desempeñarte en este cargo? ¿Sientes que posees las aptitudes para desempeñarte en este rol?
3. ¿Sientes que la exigencia del trabajo se condice con tus capacidades y tiempo para abordarlas? ¿Realizas solo tus tareas o comparten las labores con tus compañeros?
4. ¿Hay diferencias en el cumplimiento de metas dentro del equipo? ¿Y con las demás sucursales?

#### Liderazgo:

1. ¿Cuál es el cargo que posee tu jefe/a directo? ¿Con que frecuencia se reúnen con el/ella? ¿Poseen una relación fluida?
2. ¿Cómo ves las exigencias que te imponen? ¿Cómo trabaja tu líder con los reconocimientos, los hay? ¿y a ti, como te llega esto?

#### Entorno y Clima:

1. Dentro de tus funciones hay actividades en terreno, ¿Cuál de todas las actividades que tu realizas en terreno, aportan en tu desempeño?
2. ¿En cuántas sucursales has trabajado? ¿Hace cuánto trabajas en esta sucursal y en este cargo?
3. [Si respondió que ha rotado] ¿Cuáles han sido las razones de tus traslados o cambios de sucursal?
4. ¿Cuáles crees que son los motivos as recurrentes para cambiarse de cargo o sucursal?
5. ¿Crees que los cambios en el equipo podrían afectar tu desempeño personal?

De las acciones que la empresa te entrega,

¿Cuáles son las que aportan en tu desempeño laboral?