



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

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

PARTE II

Integrantes: Felipe Brito C.

Profesor Guía: Pedro Leiva N.

26 de Noviembre de 2021, Santiago.

Resumen:

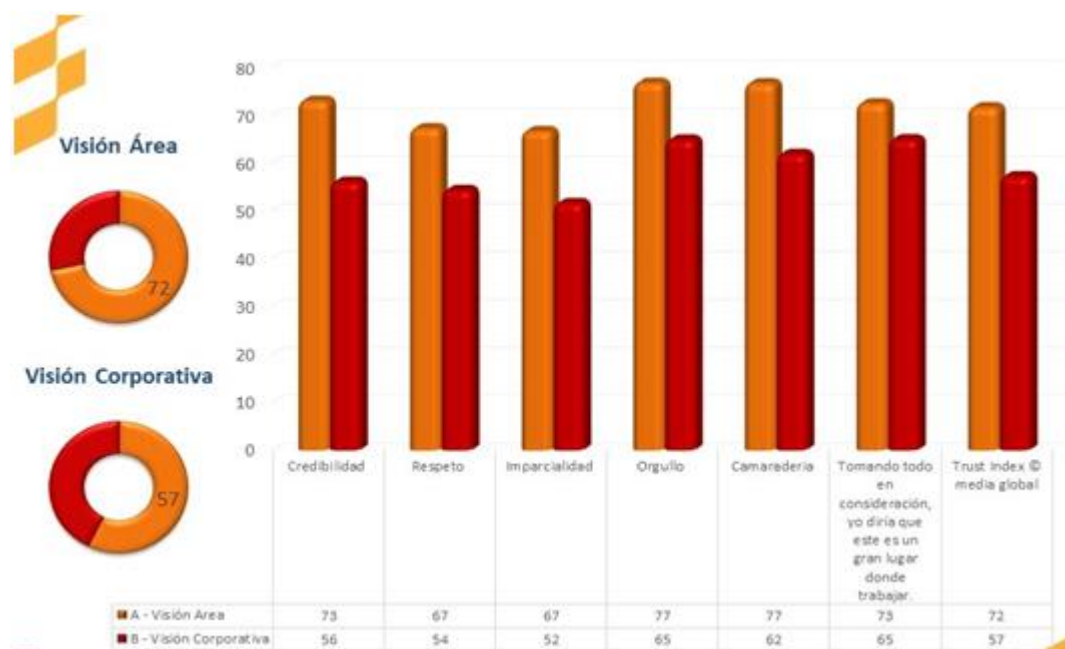
La presente investigación tuvo por objetivo conocer el impacto del ejercicio del liderazgo en la sucursal de Valparaíso del banco FinanChile sobre su clima organizacional y el desempeño durante el año 2019. Por medio de la metodología de investigación cualitativa, con una muestra intencionada de 9 personas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

Análisis de Resultados:

Problemas que enfrenta la Sucursal

Previo al análisis de flujo de Porras se reconocieron los problemas que enfrenta la sucursal analizando los resultados comerciales, presentados en la formulación del problema, y los resultados de la encuesta de Clima, aplicada en junio de 2019, la cual se consolida bajo la patente del GREAT PLACE TO WORK. En la Figura 1 se reporta los resultados de las encuestas respondidas por los miembros de sucursal en estudio. Visión Corporativa (V.C.) se refiere a las respuestas que emitieron en el cuestionario considerando como foco de evaluación a FinanChile, mientras que la Visión del Área (V.A.) es la evaluación realizada considerando como foco de evaluación el área en que se desempeña dentro de la sucursal. Como se puede corroborar, todas las dimensiones evaluadas por el GPW muestran una evaluación desfavorable para la V.C. en relación con la V.A., por lo que se puede inferir que la evaluación de la gestión de los líderes de nivel superior sería deficiente.

Figura 1. Resultados estudio GPW

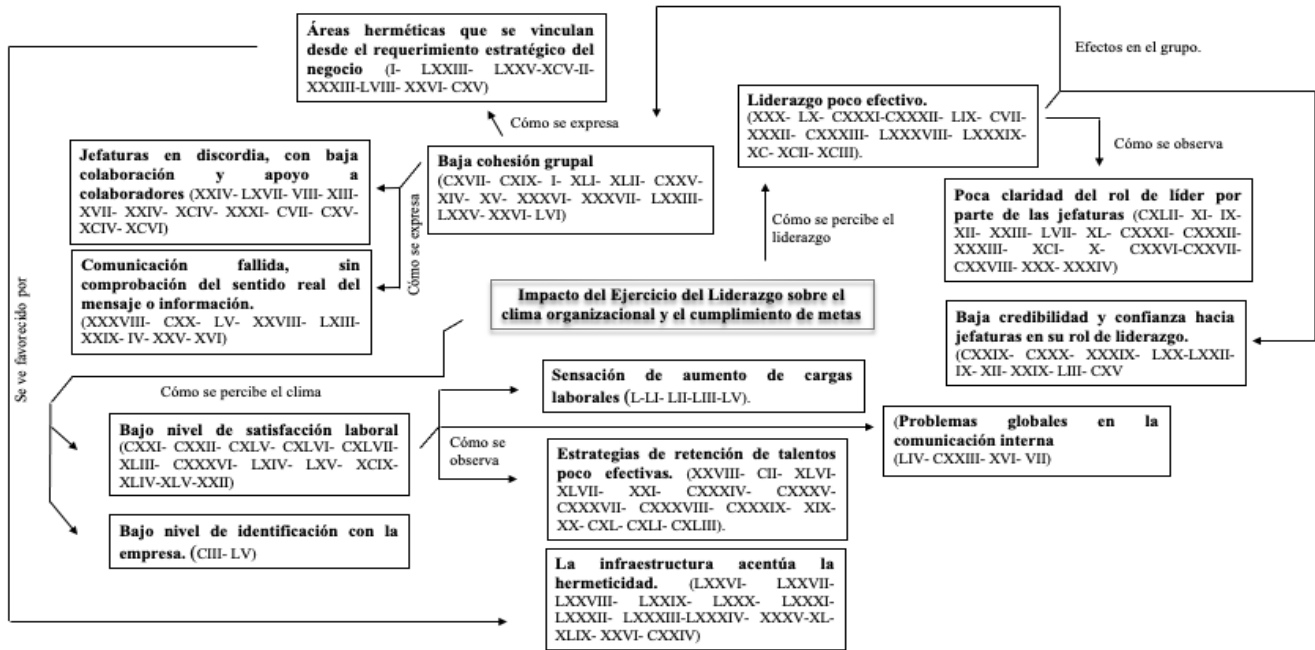


Existe una diferencia de 15 puntos entre la visión hacia el Banco o (V.C. y la visión del equipo de trabajo o V.A. con respecto a la percepción del clima laboral. En la dimensión de Credibilidad, la V.A. es de 73 y la V.C. es de 56, lo que da cuenta de una diferencia de 17

puntos, aspecto que deja entrever dificultades en la capacidad de los líderes para entregar información valiosa y oportuna a sus colaboradores en base a la misión, visión y valores de la compañía, en forma honesta y coherente con los valores de la organización. En la dimensión de Respeto, la V.A. es de 67 y la V.C. es de 54, lo que da cuenta de una diferencia de 13 puntos, evidenciando las dificultades que demuestran los líderes en su capacidad de brindar apoyo profesional y personal a los colaboradores, no necesariamente valorando sus aportes y sugerencias, en un ambiente organizacional mejorable. En la dimensión de Imparcialidad, la V.A. es de 67 y la V.C. es de 52, dando cuenta de una diferencia de 15 puntos, lo que refleja un bajo nivel de capacidad de los líderes para gestionar de forma equitativa y sin discriminación las compensaciones, cargas de trabajo y responsabilidades, sin brindar a los colaboradores los mecanismos de apelación necesarios. En la dimensión de Orgullo, la V.A. es de 77 y la V.C. es de 65, dando cuenta de una diferencia de 12 puntos, lo que demuestra que existe un bajo nivel de satisfacción por la contribución personal tanto a la organización como al equipo, poniendo en cuestionamiento el aporte que la organización realiza a la sociedad. Finalmente, en la dimensión de Camaradería, la V.A. es de 77 y la V.C. es de 62, lo que da cuenta de una diferencia de 15 puntos, evidenciando un bajo sentido de compañerismo existente entre colaboradores, sin promoción de un ambiente de trabajo que se caracterice por la hospitalidad y el sentido de equipo.

En las entrevistas realizadas posterior al análisis del estudio del GPW fue posible identificar una serie de problemáticas que se reportan, junto con sus relaciones en la Figura 2. Estas problemáticas fueron identificadas inicialmente por medio de una codificación abierta, de la cual se reconocen una serie de categorías que se agruparon y, luego de analizar las relaciones entre ellas, se procedió a la codificación selectiva dando como resultado este diagrama.

Figura 2 Análisis de Entrevistas y Focus Group



A continuación, se reportan las etiquetas de las problemáticas seleccionadas para desarrollar el Análisis de Flujo de Porras.

Poca claridad del rol de líder por parte de las jefaturas

- Bajo involucramiento de jefatura en temas de clima laboral.
- Ambivalencia frente al deseo de consenso por sobre la imposición.
- Jefaturas entendidas desde la supervisión y no desde el liderazgo.
- Jefes enfocados en metas, desestimando la tutela y el apoyo.
- Bajo nivel de interés en relacionarse con colaboradores
- Mayor introspección respecto al rol de liderazgo que se ejerce por parte de las jefaturas.
- Ideal esperado de liderazgo que asegure bienestar organizacional y colectivo.
- facilitador de procesos, colaborativo y empático.
- Las Jefaturas no incentivan el trabajo en equipo.

Baja cohesión grupal

- Percepción de clima laboral global negativo. intragrupal positivo.
- Bajo nivel de identificación con la empresa.
- Detrimiento de la colaboración en pro de beneficios para el área. (Iniciativas no duran por individualismo del área).
- Áreas herméticas afectan la sinergia de la empresa.
- Equipos individualistas y autocentrados- reflejo de sus jefaturas.

- Desligue del concepto de organización como un todo.
- Baja colaboración como consecuencia del desconocimiento del área del otro.
- Colaboración fuera de sus funciones regulares para necesidades de otras áreas.

Estrategias de retención de talentos poco efectivas.

- Carencia de Jornadas informativas para toda la sucursal.
- estabilidad laboral con baja percepción de desarrollo de carrera.
- Estrategias de conciliación trabajo- vida personal poco abordadas.
- Facilidad horaria para permisos y actividades extralaborales.
- Baja retención de talento.
- Planes de desarrollo de carrera poco visibilizados.
- Ausencia de estrategias de retención de talento.

Áreas herméticas que se vinculan desde el requerimiento estratégico del negocio.

- Ausencia de Espíritu de equipo por bajo nivel de involucramiento entre colaboradores, detrimento de la colaboración por individualismo grupal.
- Distancia en el vínculo entre personas de áreas distintas.
- Áreas muy independientes y herméticas.
- Trabajo colaborativo entre áreas si se está sujeto a las metas del día exclusivamente.
- Baja motivación en vinculación interpersonal
- Relaciones Laborales distantes y poco colaborativas.

Baja credibilidad y confianza hacia jefaturas en su rol de liderazgo.

- Bajo nivel de confianza hacia Jefaturas.
- Agente colabora frente a urgencias, facilita procesos y da soluciones que no atienden al fondo, solo la figura.
- Figura del Agente poco presente y participativo con funcionarios
- Ausencia de apertura a preguntar interrogantes.
- Alta rotación de Jefatura
- Favoritismo contamina la comunicación y genera aislamiento.

Problemas globales en la comunicación interna

- Pérdida de docs. y/o información errada por descuidos.
- Cotilleo y rumores por sobre el dialogo directo y aclaratorio.
- Canales de comunicación interna deficientes o fallidos.

Jefaturas en discordia, con baja colaboración y apoyo a colaboradores.

- Presencia de rencillas históricas que afectan la vinculación entre colaboradores de diferentes áreas. Áreas herméticas.

- Baja colaboración entre jefaturas.
- Jefaturas poco colaborativas y en discordia.
- Competitividad entre colaboradores y entre áreas
- Jefaturas centradas en sus metas (área) en detrimento de las metas globales.
- Competitividad como medio demostrativo del talento individual.

Comunicación fallida, sin comprobación del sentido real del mensaje o información.

- Traspaso de información poco acusada y a destiempo.
- Desinformación interna de acciones y decisiones del Banco.
- Comunicación fallida, sin comprobación del sentido real del mensaje o información.
- Comunicación deficiente entre jefaturas.
- Fallas en Comunicación transparente y efectiva de la toma de decisiones.
- Facilidad de comunicar fallas o conflictos
- Sobredimensión de problemáticas preponderantes.

Bajo nivel de satisfacción laboral

- Cambios en las metas ha generado desestabilidad personal y problemas con los incentivos monetarios.
- satisfacción laboral regular.
- Respeto por horario de salida
- Colaborador comprometido con el Banco por estabilidad laboral
- Respeto por el trabajo del otro (valorizar).
- Sensación de temor a comunicar a los jefes.
- La visibilidad de las aptitudes las evidencian quienes quieren hacerlo.

Bajo nivel de identificación con la empresa.

- Valor por el rol social del banco. Colaboradores comprometidos con esto.
- Baja credibilidad y confianza hacia el Banco afecta la calidad de servicio.

Liderazgo poco efectivo.

- Jefes enfocados en metas, desestimando la tutela y el apoyo.
- Cualidades deseables para un liderazgo efectivo.
- Jefaturas cuestionadoras que poco apoyan y enseñan.
- Jefaturas poco participativas en apoyo a sus colaboradores.
- Percepción respecto a Jefaturas con favoritismo
- Jefes poco voluntariosos.
- Baja motivación de jefes a sus colaboradores.
- Metodología y aplicación de liderazgo obsoletos.
- Sensación de poca voluntad de ayuda y colaboración por parte de Jefaturas.
- Poca profundidad del feedback que reciben los subalternos.

La infraestructura acentúa la hermeticidad.

- Infraestructura y Cargas laborales acentúan la distancia entre áreas
- Cargas laborales como foco en el no involucramiento entre áreas.
- Estructura de la sucursal más jefes desalineados afectan los procesos y los mecanismos de comunicación

Sensación de aumento de cargas laborales.

- Clientes más exigentes e informados.
- Atención al público desgasta al funcionario.
- Incremento de recursos personales para atención de calidad.

Análisis de Flujo de Porras

A partir de la información entregada por medio de las entrevistas, es posible referir que existen diversos problemas que se manifiestan hoy en la sucursal en razón de la percepción que existe respecto al ejercicio del liderazgo de las jefaturas de la sucursal. En la Figura 3 se muestra una tabla que resume esta información. Como se mencionó anteriormente, para el análisis se utilizó el modelo de Flujo de Porras, el cual delimita una serie de pasos que permiten establecer relaciones causales entre las diferentes problemáticas percibidas al interior de la sucursal en las cuatro categorías descritas con anterioridad. A continuación se analizan los resultados obtenidos para cada una de las categorías propuestas por el modelo.

Figura 3 Categorización de problemas observados

Funcionamiento Organizacionales	Factores Sociales	Tecnología ¹	Ambiente Físico
<ul style="list-style-type: none"> ● Poca claridad del rol de líder por parte de las jefaturas. ● Baja Cohesión grupal. ● Estrategias de retención de talentos poco efectivas. ● Áreas herméticas que se vinculan desde el requerimiento estratégico del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Baja credibilidad y confianza hacia jefaturas en su rol de liderazgo. ● Problemas globales en la comunicación interna ● Jefaturas en discordia, con baja colaboración y apoyo a colaboradores. ● Comunicación fallida, sin comprobación del sentido real del mensaje o información. ● Bajo nivel de satisfacción laboral ● Bajo nivel de identificación con la empresa. ● Liderazgo poco efectivo. ● Sensación de aumento de cargas laborales. 		<ul style="list-style-type: none"> ● La infraestructura de la sucursal acentúa la hermeticidad.

Funcionamiento organizacional:

Dentro de los problemas declarados que se asocian a los factores organizacionales, es decir, a todos los aspectos formales que deben coordinar el comportamiento de las personas en el desempeño de su rol (misión, visión, lineamientos estratégicos, políticas y procedimientos, sistemas de incentivos, etc) (Porras, 1989), encontramos la poca claridad del rol de líder por parte de las jefaturas, Baja cohesión grupal, Áreas herméticas que se vinculan desde el requerimiento estratégico del negocio y Estrategias de retención de talentos poco efectivas.

Factores Sociales:

Dentro de los problemas declarados que están asociados a los factores sociales, es decir, a todos los procesos que implican a las personas, sus características individuales y

¹ En relación con el Factor Tecnología se encuentra sin información porque las entrevistas realizadas no plantearon la tecnología como una problemática.

grupales, comunicación, patrones de interacción (cultura, actitudes, creencias, mitos, entre otros), encontramos Baja credibilidad y confianza hacia jefaturas en su rol de liderazgo, Problemas globales en la comunicación interna, Jefaturas en discordia, con baja colaboración y apoyo a colaboradores, Comunicación fallida, sin comprobación del sentido real del mensaje o información, Bajo nivel de satisfacción laboral, Bajo nivel de identificación con la empresa, Liderazgo poco efectivo y Sensación de aumento de cargas laborales.

Tecnología:

En relación a ésta categoría, la cual se asocia a todos aquellos procesos y factores que convierten los recursos organizacionales en productos o servicios (Maquinaria y equipamiento, experiencia técnica, diseños de puestos y de flujos de trabajo, sistemas técnicos), no existen datos que den soporte a un análisis en esta categoría, puesto que actualmente el Banco cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar de manera efectiva y eficiente sus objetivos, recursos que sirven como un medio clave para la transformación de los recursos organizacionales en productos o servicios.

Ambiente Físico:

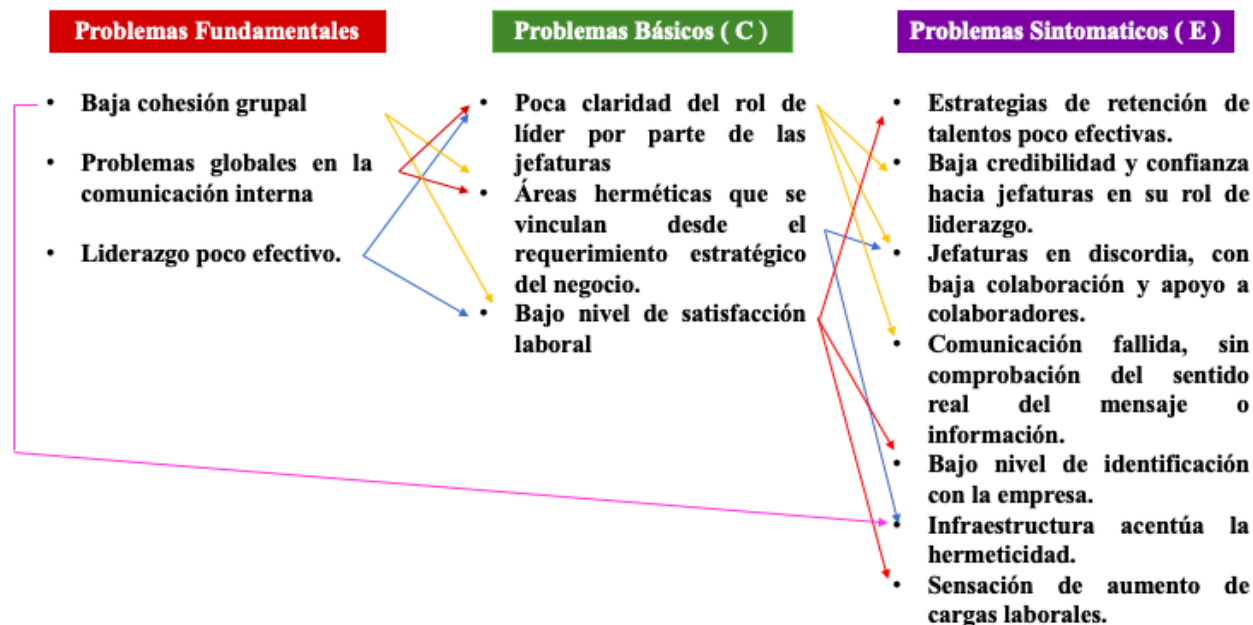
Dentro de las problemáticas declaradas asociadas a esta categoría, la cual alude a la infraestructura en concreto, y a todos aquellos objetos no técnicos que están en el ambiente donde trabaja la gente (Configuración del Espacio: tamaño, forma y ubicación relativa. Características del Ambiente Físico: Luz, calor, ruido, calidad del aire y limpieza. Diseño interior: decoración, mobiliario, revestimientos de ventanas y pisos, colores), encontramos que la infraestructura de la sucursal acentúa la hermeticidad de las áreas.

Análisis de relaciones causales:

En la Figura 4 se diagrama los problemas anteriormente identificados categorizados e identificando su relación causal, como lo propone la metodología del Análisis de Flujo de Porras. Luego se explica el diagrama reportando citas textuales de las entrevistas².

² Los códigos de las citas corresponden a la fuente de la cual se obtienen. Los códigos iniciados con la letra "E" corresponden a entrevistas y la siguiente al actor entrevistado. Los códigos iniciados con las letras "F" corresponden a entrevistas de grupo focal y las siguientes letras al área en que se desempeñan los entrevistados.

Figura N°4. Esquema de Flujo de Porras de la Sucursal VP



En la actualidad, la sucursal se enfrenta a 3 grandes problemas fundamentales. Los participantes reportaron que existe baja cohesión de grupo, es decir, hay falta de vinculación entre las personas que componen a la sucursal. Esta situación se contrapone con los valores organizacionales que en su plan estratégico declaran, específicamente aquellos valores asociados a la Responsabilidad y Colaboración. La falta de cohesión se traduce en situaciones de alta hermeticidad de grupos de áreas diferentes que solo se vinculan por necesidades del negocio, estableciendo incluso relaciones de subordinación más que de colaboración entre las unidades. Por otro lado, la existencia de equipos de trabajo cerrados y auto-centrados con un alto detrimento de la cooperación entre áreas serían reflejo de los comportamientos entre jefaturas, de quienes refieren observar altos grados de discordia, lo que opera a favor de la no colaboración hacia los colaboradores.

" Por ejemplo [el área] Alta Relación toma a [el área] Servicio al Cliente cómo ... Estás para cumplir mis órdenes..." (F.A.C.C)

" Creo que es una sucursal con un clima complejo, no siento que haya un espíritu de equipo (...) Para mí los equipos son reflejo de sus líderes, por lo que, si el equipo se muestra individualista, poco comprometido, y centrado en sí mismos (me refiero a sólo concentrado en su grupo) es porque su jefe y yo [como jefe de nivel superior] no hemos sido capaces de hacerles entender que su aporte no sólo a su área específica sino también al resultado de la sucursal"
(E.S)

Lo anterior se relaciona con lo expuesto anteriormente por Yañez et al.(2010) en relación con la importancia que tienen que los líderes pongan al servicio del equipo sus conocimientos y habilidades para desarrollar equipos de trabajo colaborativos y no "egoístas". Estas condiciones no parecieran operar de manera óptima para la sucursal en la actualidad, donde de hecho, se observan un acercamiento al trabajo por parte de las jefaturas netamente dirigido a una meta comercial del día, así como situaciones de baja vinculación entre colaboradores de áreas distintas.

A su vez, desde las perspectiva de Gabriunas (2008), la poca claridad de rol estaría siendo un aspecto importantísimo en términos de cómo se ve afectada la forma en que se ha estado guiando y/o liderando los equipos de trabajo. En este caso, la orientación de las jefaturas está en atender las metas comerciales, sin involucrarse más allá de lo que a sus personas le resulta importante, demostrando individualismo y egocentrismo por parte de las jefaturas, generando baja inspiración y bajo deseo de colaboración entre los colaboradores.

También se relaciona con el concepto de modelos mentales planteados por Madariaga (2010), donde los colaboradores adoptan o replican los estilos de vinculación de sus jefaturas, acentuando aún más el bajo involucramiento interpersonal. Los miembros de la sucursal estarían estableciendo relaciones poco colaborativas entre áreas, replicando la forma como sus jefaturas se vinculan con las jefaturas de las otras áreas. Aún así, hay un grado de identificación con el Banco por el compromiso social que sienten los colaboradores con las personas.

Una de las consecuencias de esta baja iniciativa es la poca claridad del rol de líder por parte de las jefaturas, lo que afecta, en primera instancia, la confianza y la credibilidad hacia ellos. A su vez, existe la percepción de que las jefaturas no asumen un rol activo en la

gestión de sus personas, puesto que no se involucran más que para atender urgencias a pesar de existir la necesidad de mayor apoyo de su parte en las funciones diarias del quehacer laboral. Lo anterior también se refleja en ausencia de profundización en retroalimentaciones o feedbacks para potenciar las oportunidades de mejorar el desempeño individual, grupal e intergrupales

"No se interesan en que sus trabajadores se desarrollen, postulen a nuevos cargos, estudien... Más que líderes veo en ellos a jefes preocupados de hacer bien su rol de supervisor". (E.A)

"No veo que motiven a sus equipos, sólo veo que se reúnen para hacer seguimientos comerciales..." (E.A)

"En el papel no está escrito el desarrollo, pero sí están escritos los requisitos que debo cumplir para postular a un cargo. Los requisitos están claros, pero lo que no está claro es el perfil que el banco busca o las habilidades que quiere el banco potenciar... La responsabilidad es de cada uno prepararse para los puestos. Para mí falta iniciativa de las personas en buscar su desarrollo" (F.E.C)

" la evaluación consistía en lo siguiente: 'te puse esta nota porque va dentro del promedio', o sea, para mí no hubo retroalimentación... dónde están mis debilidades, dónde están mis fortalezas, qué es lo que yo tengo que mejorar, qué es lo que yo no puedo hacer y qué es lo que puedo hacer. No tuve ese éste (retroalimentación)" (F.A.C.C)

...el líder te tiene que conocer, tiene que indagar sobre tu forma de trabajar..." (F.E.C)

A su vez, hay un bajo nivel de satisfacción laboral en todos los miembros de la sucursal en su conjunto.

" Pensaba que estaban más satisfechos pero a raíz de los resultados del Great claramente no es así. El problema es que muchas de sus demandas se relacionan a temas banco y esas no son resorte mío (...) Esta es una

organización jerárquica en donde hay protocolos y normas establecidas y por más que quiera cambiar el curso de algunas cosas no se puede." (E.S.)

Por una parte, existe una baja vinculación entre colaboradores. Las personas reportan que las relaciones laborales son distantes y que se encuentran sujetas a lineamientos o requerimientos del Banco, lo cual alude a la alta hermeticidad preponderante en las diferentes áreas del negocio y que refieren se evidencia en hechos como que las personas no se saludan, o en el horario de colación, el cual es diferente para cada área. Estas condiciones parecen estar interviniendo en la percepción de los colaboradores respecto a las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, lo cual se ve favorecido dadas las condiciones físicas del espacio, ya que como se abordará en mayor detalle más adelante, la sucursal se distribuye en una planta física de 8 pisos.

“Yo, solamente para dejar un último punto que hablaba del clima laboral. He escuchado comentarios – esto no es de mi parte porque yo mantengo buenas relaciones con los chiquillos- pero he escuchado de otros colegas en el pasillo decir “uy es que ni siquiera pasan a saludar” personas de otras áreas. Eso también afecta, y puede que sea una tontería, pero esas tonterías chiquititas de cada día igual se van acumulando laboralmente. De repente, ya no tienes la misma disposición hacer lo que te pide ese ejecutivo o la jefatura, porque no tienen esa calidad de poder... simplemente saludarte. De repente pasan esas cosas, y que son tan mínimas que son súper fáciles de solucionarlas, pero no se dan” (F.A.C.C.)

“Es que las áreas son súper independientes. Por ejemplo, los AR y los CP son súper cerrados en su grupo. Entonces si lo he visto en otras áreas, pero como estamos hablando de mesón atención al cliente pasa también con las otras áreas con el mesón atención al cliente”(F.A.C.C.)

“Ellos están acostumbrados a almorzar en el 5to. Y nosotros estamos acostumbrados a almorzar en el 7mo. Pero, en realidad , a veces me he visto almorzando en el 5to. Pero... Si no hay mala onda con ellos, si no que por ejemplo te puedo decir se ambientan de acuerdo a la situación.”(F.A.C.C.).

Sin embargo, en las entrevistas se observa que se destaca como lo más importante de los factores de insatisfacción en el hecho de que no existen estrategias de retención de talento efectiva ya que no hay planes de desarrollo de carrera claramente declarados y, en los últimos tiempos, insuficiente apoyo de las jefaturas para atender con calidad y dar buenos servicios a clientes más exigentes, por lo que los colaboradores han debido destinar sus recursos personales como tiempo y estrategias de autorregulación emocional .

" No tenemos métodos en el banco para retener talentos (...) Por ejemplo, ha pasado con los ejecutivos de inversiones que se capacitan, se certifican acá y luego ante una mejor oferta de otro banco se van con nuestra cartera de clientes y no tenemos cómo retenerlos" (E.A.)

"Yo he llegado a pensar – yo llevo 13 años en el banco y quise ser ejecutiva-. Postulé a estos cursos FEN 3 o 4 veces. [...] entonces al final me dijeron “no cumple con el perfil”, y yo vendiendo. Entonces al final, mi sensación fue que cada vez que hacían un programa de ver o para postular a ejecutivo era, ellos dejan o las jefaturas dejan a quien ellos quieren dejar solamente” (F.A.C.C.)

"El cliente es más de conocimiento ahora, es más exigente, detalla más... específica las cosas que necesita..." (F.A.C.C.)

"Antes tú dabas las razones... oh quedaban contentos con un cierto tipo de explicación y ahora quieren algo más detallado, hay que llegar a fondo” (F.A.C.C.)

"...cuando tu trabajas, por un largo periodo atendiendo público por tanto tiempo consecutivo, considero que es más desgastador mentalmente. Y aparte, si le añadimos un poco más que el cliente se puso más agresivo en cuanto a la pandemia, estallido social, afectó al clima laboral porque eso hacía al funcionario agotarse el doble” (F.A.C.C.)

Estas ideas se relacionan con lo planteado por Cantu (2006) respecto a la importancia de generar, en el plan estratégico de la empresa, acciones dirigidas a la retención del talento, no solo para fidelizar a los colaboradores, sino porque resulta clave para generar mayores grados de satisfacción laboral por medio de acciones dirigidas al desarrollo de carrera y a la

identificación de personas claves para los puestos de trabajo. La percepción, hoy en día en la sucursal, es que no existen planes claramente definidos para retener talento, y que existe presencia de favoritismos por parte de las jefaturas, lo cual refleja parte del descontento y la baja satisfacción.

Si además recogemos lo propuesto por Robbins & Judge (2010) respecto a la poca claridad de las metas que se deben alcanzar, esto bajo el conocimiento de que muchas veces las metas están “*a la orden del día*”, la sensación de estrés y desgaste personal se acentúan y generan aún mayor distancia vincular, ya que en general se observa que la disposición de las personas está en atender los requerimientos del día, los cuales pueden variar según lineamientos del Banco, dando sentido a la idea de que por medio de la competitividad y la obtención de mayor índices de desempeño (venta de productos o captación de clientes) es que las personas pueden aspirar a desarrollar carrera, o sentirse estable y sin riesgo de perder el trabajo, favoreciendo menores grados de satisfacción laboral.

Por otra parte, se observan problemas globales de comunicación, aspecto de suma relevancia si se considera como un medio clave para la transformación de los recursos organizacionales en productos o servicios. En la sucursal, los problemas de comunicación surgen por la presencia de canales de comunicación interna deficientes, por lo que muchas veces hay fallos o errores en la entrega de información, por una parte por no comprobar el sentido del mensaje, y por otro por no corroborar el entendimiento real del otro de la información. También se traduce en la pérdida de documentos por descuidos, desinformación interna de las decisiones y lineamientos estratégicos del Banco, acentuando las faltas de entendimiento del rol, el detrimento de la colaboración por alta hermeticidad grupal, desapego a la empresa y baja confianza hacia la figura de jefaturas, quienes entre sí, muestran poco interés en establecer diálogos

"Por ejemplo cuando se cambió la tarjeta a chip, eran unas filas enormes. Nosotros decíamos "pero ¿por qué tanta gente? Y claro, después nos enteramos que en la televisión, el Gerente o Subgerente, no sé, salió publicando de que la gente tenía que ir a cambiar el plástico de su cuenta porque era más segura. Pero nosotros no teníamos idea" (F.A.C.C.)

"entonces nosotros, quizás, tratar de ambientarnos al nuevo jefe o él al sistema que nosotros teníamos igual fue complicado porque así se perdían talonarios, por ejemplo, o el arqueo no estaba bien porque el jefe, no sé po, que estaba anterior no chequeó bien las cosas, y un sinfín de cosas (...)" (F.A.C.C)

Estas ideas se relacionan con lo que plantea Madariaga (2010) respecto a la importancia de la comunicación que ejercen las figuras de líderes sobre la organización y cómo la *"mueven"*, pues es a partir de la generación de espacios cognitivos e interpretativos comunes, que se logra el entendimiento entre las partes. En la sucursal no existe este tipo de espacios que favorezcan el entendimiento de los mensajes que se transmiten, de las decisiones que el Banco adopta, por lo que generar un entendimiento real del rol, acciones y funciones dentro del equipo y de la organización claramente se complejizan; situación que puede afectar al Banco incluso a nivel público, generando menores ingresos de clientes o menores ventas de servicio.

Finalmente, la temática que emerge es respecto a la distribución de las áreas en la sucursal, la cual se instaura en un edificio patrimonial de 8 pisos, en los cuales se distribuyen las diversas áreas del negocio. Sin embargo, al ser un edificio declarado patrimonio, la planeación y realización de intervenciones en este ámbito son muy poco factibles de desarrollar. Aún así, es posible inferir que el tamaño físico y la disposición de las áreas al interior de la sucursal favorecen la distancia vincular entre los colaboradores de distintas áreas.

Físicamente la sucursal está distribuida de la siguiente forma: En el primer piso nos encontramos con las áreas de caja, servicio al cliente y apertura de cuentas de ahorro. En los pisos 2 y 3 se ubica la mayoría de la fuerza de ventas de la sucursal. Ahí están ubicados todos los ejecutivos comerciales (Créditos, Inversiones, Cuentas Corrientes, etc.), y también encontramos la oficina del Agente de la Sucursal. En el piso 4 se ubica la Subgerencia Regional, compuesta por el Subgerente Regional y su equipo asesor.

Del piso 6 al 8 nos encontramos con muchas oficinas vacías, producto de que en los últimos 15 años el banco ha trabajado fuertemente en centralizar en la casa matriz diversas

áreas, como el departamento legal, departamento de auditoría, etc. También un piso completo se utilizaba como casino hasta hace 20 años atrás en donde a los trabajadores de la sucursal y de otras cercanas podían ir en su horario de colación. Hoy ese piso sólo se utiliza como comedor ya que a los trabajadores se les cancela dentro de su remuneración mensual el ítem colación.

Es importante mencionar que en el edificio no se pueden arrendar los espacios libres o realizar eventos u otras cosas como conferencias, reuniones etc., de manera de optimizar el uso del espacio físico. Esto principalmente por un tema de seguridad y de distribución de los vigilantes al interior del edificio ya que se encuentra la tesorería regional en el subterráneo de la sucursal, lo que no permite el libre tránsito de clientes al interior de ésta.

Propuestas de Intervención

Dadas las problemáticas identificadas en este estudio se plantean propuestas de intervención que sean factibles reconociendo las limitaciones existentes a nivel organizacional. En la Tabla 2 se resumen las propuestas de intervención para abordar las problemáticas identificadas. A continuación se explica cada una de las estrategias agrupadas por el ámbito al cual pertenecen .

Tabla 2. Propuestas de intervención.

Ámbito	Grupo Objetivo	Acciones
Competencias de Liderazgo	Equipo de Jefatura de la Sucursal.	<ul style="list-style-type: none">- Jornada de Planificación Comercial por Jefatura.- Programas de Desarrollo Organizacional semestrales (Coaching, Liderazgo).
Comunicación y Empoderamiento	Equipo de Jefaturas de la sucursal.	<ul style="list-style-type: none">- Reuniones semanales del equipo de jefes con el Agente.- Reuniones mensuales entre el Agente y la Sucursal.
Involucramiento y Relacionamiento	Todo el equipo de trabajadores que conforman la Sucursal.	<ul style="list-style-type: none">- Creación de un Casino único y una Sala de trabajo para generar “espacios colaborativos”.

Competencias de Liderazgo

Para informar, direccionar y coordinar al equipo hacia el logro de los objetivos propuestos, resulta fundamental que los líderes de la sucursal adopten un rol movilizador donde su buen desempeño se base en la gestión de excelencia y productividad.

Las medidas del clima están altamente relacionadas a las medidas de resultados finales importantes para los líderes en el banco tales como el aumento en ventas, la eficiencia, los índices de productividad y además sobre la calidad del servicio.

Los mismos jefes pueden influir de manera importante en el desarrollo de patrones dentro del clima organizacional mediante sus estilos gerenciales y su comportamiento (aún cuando el gerente no sea consciente de ello).

Para esto proponemos:

Jornada de Planificación Comercial por Jefatura.

Descripción: Mediante esta Jornada de Planificación Comercial por jefatura se busca identificar la contribución y clarificar los aportes con los que cada área está colaborando al negocio. Cada Jefe deberá realizar un plan de abordaje para las metas comerciales, considerando la participación y el aporte de sus colaboradores, para así presentar sus respectivos planes de trabajo al Agente posteriormente, de manera que se logre un mayor compromiso desde las jefaturas a la hora de recibir las metas, generando una cadena de control bien delimitada en el diseño del flujo de trabajo (Trabajadores-Jefatura-Agente), y potenciando la participación de los colaboradores y desde la expertis de ellos, para así de evitar la percepción de que las metas están planteadas desde la subgerencia o desde las jefaturas a priori sin considerar las competencias de colaboradores que pudieran aportar de manera eficiente soluciones o abordajes que potencien las metas comerciales.

Responsable/Actores: Los responsables son los jefes de cada área, y sus respectivos equipos.

Requerimientos/Recursos: Sala de Reunión, Informes de seguimiento, presentaciones de la Gerencia comercial y de la Gerencia operativa del banco.

Factibilidad: Es factible realizar esta Jornada de Planificación durante la última semana del trimestre (semana 12) debido a que es cuando se revisan los logros de las plataformas comerciales, por lo que las cargas laborales son menores y permiten el espacio-tiempo para el desarrollo de esta acción. Para el caso de las áreas de postventa (Atención a Clientes, Cajas, Área Operacional) será un plan enfocado en la mejora/eficiencia de los principales indicadores de atención al cliente.

Programas de Desarrollo Organizacional semestrales (Coaching, Liderazgo).

Descripción: Dado que los líderes tienen un rol importante en las problemáticas fundamentales identificadas en el flujo de Porras se propone diseñar un plan individual dirigido a mejorar estrategias conductuales asociadas a aquellos aspectos más sociales del liderazgo, las cuales se trabajaran por medio de el desarrollo de procesos de coaching en comunicación asertiva y en regulación emocional (locus de control interno-externo) por medio de una consultora externa, con el propósito de que los líderes busquen inspirar a su equipo para que éste se alinie y se comprometa con los objetivos estratégicos del banco (misión-visión, valores corporativos) por medio de su propio desempeño. De esta manera, se desarrollará un mayor grado de movilización del recurso humano al interior de los diferentes equipos, como también se favorecerá una mayor confianza y transparencia en la gestión.

Responsable/Actores: Los responsables son todo el equipo de jefes que conforman la sucursal junto con la Subgerencia de Desarrollo Organizacional del banco (D.O), liderados por su Subgerente de D.O

Requerimientos/Recursos: Los dispuestos y definidos por la Gerencia de Recursos Humanos de acuerdo al programa de capacitación del banco para sus líderes.

Factibilidad: Se evaluará de acuerdo al presupuesto en capacitación que tenga la Gerencia de Recursos Humanos dado que actualmente los procesos de coaching y mentorías sólo son realizados para cargos ejecutivos. Adicionalmente se gestionarán invitaciones a las jefaturas de área a los diferentes programas de liderazgo que actualmente tiene el banco, como su Escuela de Líderes (actualmente sólo participan los Agentes).

Comunicación y Empoderamiento

Para atender los problemas globales de comunicación, proponemos el desarrollo de una estrategia comunicacional con foco en la bajada de información relevante, directrices de la organización y empoderamiento de la figura del Agente y las jefaturas de mandos medios, posicionandolos como creadores y gestores de acciones dirigidas a favorecer el entendimiento real de las decisiones que el Banco adopta y que deben ser manejadas por todos los colaboradores de las distintas áreas.

Proponemos:

Reuniones semanales del equipo de Jefes con el Agente.

Descripción: Ésta instancia busca conocer y revisar el estado de cumplimiento del tablero de gestión de la sucursal, donde se identificarán los focos del negocio que abordar para la semana, pero también para conocer la percepción del equipo respecto al clima laboral que se ha ido gestando en los equipos. El objetivo es generar conocimiento en el Agente respecto al desempeño de los equipos de trabajo de sus Jefaturas y de las posibles brechas que pudieran estar enfrentando éstos en temas de convivencia y clima, para favorecer el involucramiento del equipo de jefes con sus colaboradores, y facilitar los conocimientos de buenas prácticas entre jefaturas.

Responsables/Actores: Agente de la Sucursal más la participación de todo el equipo de jefes de la oficina. El responsable de liderar la reunión es el Agente.

Requerimientos/Recursos: Se realizará en la oficina del Agente de la Sucursal y contará con el informe de seguimiento de metas de todas las áreas.

Factibilidad: Se deberá agendar entre lunes y jueves, después de las 16 horas y antes de las 17:30 horas y con una duración de no más de 90 minutos.

Reuniones mensuales entre el Agente y la Sucursal.

Descripción: Se propone una reunión mensual que involucre a todos los trabajadores de la sucursal. Esta será liderada por el Agente y tendrá tres focos de gestión; el primero relacionado a evidenciar los resultados de cada área; el segundo para visibilizar el talento de colaboradores destacados en las respectivas áreas y así compartir buenas prácticas con otros; y el tercero que busca levantar información respecto de los distintos temas asociados al quehacer laboral y al bienestar de los colaboradores, y por ende, de la sucursal.

Responsables/Actores: El Agente y todos los colaboradores de la Sucursal. El responsable de liderar la reunión es el Agente con el apoyo de su equipo de jefes.

Requerimientos/Recursos: Hall de la sucursal, Presentaciones gráficas de los Informes de seguimiento comercial, operativo y de relacionamiento interpersonal por área, bajo un diseño confeccionado por el Agente y equipo de jefes de la sucursal.

Factibilidad: Esta medida puede efectuarse porque la sucursal cuenta con los espacios para acoger a todos en la sucursal. Además se plantea un horario en que no hay presencia de clientes externos, y la duración de la reunión deberá ser de 90 minutos como máximo, desde las 16 horas en el hall de la sucursal, el primer martes del mes en curso, de manera que no se afecte el horario de trabajo ni que se requiera un día extra a la jornada laboral establecida.

Involucramiento y Relacionamiento.

Resulta muy importante lograr que los trabajadores se sientan satisfechos laboralmente para así lograr generar compromiso entre éstos y la organización. Por eso buscamos plantear una acción de involucramiento que permita generar que el trabajador esté cognitiva y emocionalmente conectado con sus colegas, con el banco y especialmente con la Sucursal.

Para esto proponemos:

Creación de un Casino único y una Sala de trabajo para generar “espacios colaborativos”.

Descripción: Se propone la creación de un Casino único para todos los trabajadores al interior de la sucursal. Casino se entenderá como un lugar en donde los trabajadores tengan las facilidades para que puedan traer su comida y comer ahí (la empresa cancela “bono colación” a los trabajadores). Se busca que este espacio sea de almuerzo, relajación y de relacionamiento para los trabajadores. Además, se pretende que este sea un lugar donde se desarrollen todo tipo de celebraciones y acontecimientos importantes que definan los trabajadores.

Por otra parte, la creación de una Sala de trabajo para generar espacios colaborativos surge como un espacio que potencie la comunicación entre los trabajadores. Acondicionada con mesas de trabajo, pizarras, luz natural, máquinas de café y snack, y sobretodo con la disminución de jerarquías, se busca potenciar la retroalimentación y la creatividad de los trabajadores.

Responsables/Actores: Para el proyecto se necesita el involucramiento del Agente, Jefaturas, delegado del personal, trabajadores.

Requerimientos/Recursos: Las salas están disponibles actualmente en la Sucursal, sólo habría que modificar el actual uso que hoy tienen (están siendo utilizadas como bodega). Además se necesita la creación de un proyecto en donde esté costado en su totalidad la habilitación del Casino y la Sala de espacios colaborativos. El financiamiento de estas puede surgir de un aporte en conjunto entre la Empresa y el Sindicato de Trabajadores.

Factibilidad: Es factible de realizar dado que se cuenta con la infraestructura para generar ambos espacios al interior de la Sucursal. La habilitación de estos espacios responderá a la estructura de costos que se presente en el proyecto.

Conclusiones

El objetivo que se planteó este proyecto fue analizar el impacto del ejercicio del Liderazgo que hoy se presenta en la sucursal de Valparaíso del Banco Financhile³ sobre el clima laboral y el desempeño. Por medio del análisis de los resultados del estudio del GPW y el Análisis de Porras se pudo identificar que existen diversos obstáculos que atender hoy en la sucursal, los cuales están directamente relacionados con el ejercicio del liderazgo. Dentro de estos tenemos equipos de trabajo muy herméticos que replican los modelos mentales de sus líderes, acentuando y asegurando una la hermeticidad de las áreas y el bajo involucramiento entre pares y colaboradores de la sucursal. Los estilos de liderazgo hoy presentes en las jefaturas denotan formas de evaluación desde la perspectiva de supervisión en detrimento de actitudes más participativas y cooperativas hacia sus subalternos, por lo que la forma en que los líderes están “moviendo” a la empresa está causando mayores grados de desentendimiento del rol y del quehacer laboral, alta desinformación interna y baja valorización del trabajo del otro.

Los resultados del análisis de flujo de Porras permiten hipotetizar algunos de los antecedentes de los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral, bajo la patente de GPTW. Podemos afirmar que al existir una diferencia de 15 puntos en promedio entre la visión corporativa y visión área, las directrices entre los jefes/Agentes y Subgerentes/Gerentes no se encuentran alineadas, dando claridad de que la percepción interna de las áreas es más positiva que la que se tiene respecto a las otras áreas y al Banco.

Del mismo modo, el indicador de CONFIANZA del GPW, es foco de atención ya que éste indica la percepción de los colaboradores con respecto al líder en relación con credibilidad, respeto, e imparcialidad (promedio simple entre estas tres dimensiones) el cual corresponde a un 69%, bajo la media de la Corporación. Esto da cuenta de ámbitos de mejora en términos de Liderazgo, reflejándose la falta de comunicaciones abiertas y accesibles, falencias de integridad en llevar adelante la visión consistentemente (esto es coherencia entre el decir y el actuar), y eso probablemente esté relacionado a que no cuentan con los mecanismos necesarios para comunicar y bajar la información.

³ Seudónimo utilizado para mantener el anonimato de la institución.

Adicionalmente los resultados demuestran un déficit en las competencias que tienen que ver con la coordinación de recursos humanos y materiales, y también se visualiza ámbitos de mejora en lo relativo a establecer justicia, tanto en lo que tiene que ver con la equidad interna como establecer balances y criterios de equidad competitiva

Evaluamos como altamente factibles las acciones de intervención asociadas a Liderazgo, Comunicación y Empoderamiento, así como Involucramiento y Relacionamiento, las cuales se sugieren a raíz de las problemáticas identificadas en el flujo de Porras. Su factibilidad radica en que en su mayoría son estrategias de corto plazo basados en la elaboración de forma de trabajo comercial-operacional enfocadas principalmente en una modificación de la actual forma de trabajo de las jefaturas dentro de la sucursal, buscando potenciar la conformación de grupos de trabajo, acrecentar la figura del jefe dentro de los distintos equipos, redefinir la forma en la que es bajada la información al interior de la organización, el cómo se entregan los reportes de resultado en la oficina, y de mejorar las estrategias de vinculación entre colaboradores de las diversas áreas.

Para el desarrollo de esta investigación fue muy gratificante percibir que contamos con las competencias de análisis necesarias respecto a la gestión de las personas dentro de las organizaciones y cómo opera la diversidad de dinámicas que se dan dentro de éstas, conocimientos que pudimos utilizar gracias al a los diversos cursos que el Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile imparte. Particularmente los cursos que abordan las temáticas de liderazgo, así como de análisis de las dinámicas organizacionales y de grupos, lo que fue complementado con la temática de cambio organizacional. Los cursos de Investigación Acción también nos entregaron herramientas para abordar la definición de la problemática, así como la recolección de información y su análisis

Fue un desafío importante involucrarnos en una problemática real en una institución financiera que se ubica dentro de los principales sectores económicos del país. Fundamentalmente, porque los investigadores poseen una formación profesional distinta, pero complementaria en el ámbito de recursos humanos, por lo que acercarnos al entendimiento de los conflictos que hoy enfrenta, demandó un examen crítico de aspectos

formales asociados al diseño y a la dirección estratégica de la empresa, las relaciones laborales que se vivencian y las diversas perspectivas que surgen de dichas interacciones.

Estos aprendizajes nos permiten, en nuestro campo profesional, poner perspectiva frente a los acontecimientos que queremos atender, como la calidad de los productos y servicios del mercado en el que estamos inmersos. También la razón por las cuales los equipos de trabajo en los que nos desenvolvemos no siempre saben sortear los cambios que se experimentan en la jornada de trabajo, y así dar espacio a la reflexión para abordar con eficiencia esas oportunidades de mejora. Lo anterior, puesto que las problemáticas que surgen en las organizaciones no son necesariamente de carácter lineal, sino que pueden ser intervenidas por diversas causas que involucran a los procesos y a las personas. Ahí recae la importancia de la reflexión, ya que es a partir de ella que los sesgos que las personas poseen, ya sea por la formación profesional o por la vivencia directa en el trabajo, pueden ponerse al servicio de un análisis mayor que permita enmendar aquellas acciones que están afectando negativamente tanto las relaciones laborales como la productividad al interior de cada organización, y así favorecer mejores condiciones respecto a clima, desempeño, consecución de metas y objetivos, compromiso y responsabilidad, entre otros.

Referencias

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health*, 33(3), 289-301. Recuperado de <https://europepmc.org/article/pmc/1564125#free-full-text>
- Alvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 25-50
- Álvarez, F. T., Londoño, M. E. L., Posada, A. S. y Jáuregui, M. V. (2016). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29 (2), 95-137.
- Antony, J., Kumar, M., & Madu, C. N. (2005). Six sigma in small-and medium-sized UK manufacturing enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (8), 860-874
- Anzola, O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá: Editorial Universidad externado de Colombia.
- Bauman, Z. (2007). *La Sociedad Sitiada*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: Consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 134-144.
- Cantú, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de Nuevo León* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado en <http://eprints.uanl.mx/5584/1/1020154696.PDF>.
- Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Fernandez, J. (2006). *Fundamentos de la Organización de Empresas, Breve Historia del Management*. Madrid, España: Editorial Narcea, S.A.
- Guillen, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6a Edición*. México: McGraw Hill.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management*, 35, 634-717.
- Madariaga, M. G. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 33, 61-72.
- Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *Árbol de Problema y áreas de intervención*. México: CEPAL.
- Porras, J. I. (1988). *Análisis de flujos: método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ramirez, M. G. G., & Velazquez, L. A. I. (2009). Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. *México: Universidad de Guanajuato*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.docx/doc/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>
- Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y Validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, (6), 39-54
- Robbins Stephen, P., & Judge Timothy, A. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice Pearson Hall, México.
- Sánchez, M. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, 10, 65-74. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653854007/html/>.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. Michigan: Jossey-Bass Publishers.
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida, *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Recuperado de: <https://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>

Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. Estados Unidos: Editorial Prentice- Hall.

Tan, H. & Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45-66.

Toro, F. (1992). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cincel.

Toro, F. (2009). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana*. Colombia: Editorial Artes Gráficas JAVA.

Trompero Bolivar, H. J. (2020). Análisis de factores de clima organizacional en Sede Nacional José Celestino Mutis (UNAD), mediante indicadores del Great Place to Work. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/36248/Hjtrompeterob.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M.. (2010). The impact of interpersonal relationships on the general job satisfaction. *Liberabit*, 16(2), 193-202. Recuperado el 28 septiembre de 2021, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272010000200009&lng=es&tlng=en.

Anexos

Consentimiento Informado

He sido invitada/o a participar en una investigación de Proyecto de Grado, realizada por tesistas del Magíster Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile. Dicha investigación tiene como objetivo conocer la percepción que tienen los diversos colaboradores de la sucursal Valparaíso- Prat del Banco FinanChile, con el fin de conocer el impacto que tiene el clima organizacional y sus variables en el cumplimiento de metas y/u objetivos.

El foco de este estudio está centrado en el proceso que se llevó a cabo en 2019 con la obtención de los resultados de encuesta de clima laboral bajo la franquicia del Great Place to Work.

Entiendo que mi colaboración a este estudio será por medio de una entrevista y/o de un focus group. Esta conversación será grabada y transcrita a texto, para posteriormente ser analizada por los integrantes del equipo de investigación.

Entiendo que la información será transcrita y almacenada **confidencialmente**, no será publicada en su versión original ni en ningún formato que permita mi identificación. Además, esta información será utilizada con fines de investigación y docencia especializada. Sólo los investigadores tendrán acceso a mis respuestas, las cuales serán utilizadas en un proceso de análisis de contenido bajo las condiciones ya mencionadas.

También entiendo que mi participación es **voluntaria** y que la participación en el estudio no tendrá consecuencias negativas para mí. Asimismo, sé que **puedo negarme a participar o retirarme** en cualquier momento del estudio, sin que esta decisión tenga una consecuencia negativa sobre mí.

Para efectos de agrupar respuestas según algunos criterios, autorizo a los tesistas para que utilicen los siguientes datos:

Género:

Masculino

Femenino

Otro

Años de servicio en la sucursal: _____

Área en la cual desempeño mi cargo: _____

Yo _____, después de haber entendido en qué consiste el estudio, cuáles son sus objetivos y cuál es mi participación en él, teniendo la posibilidad de aclarar todas mis dudas y habiendo entendido todo claramente, tomo la decisión de participar en el Proyecto de Investigación.

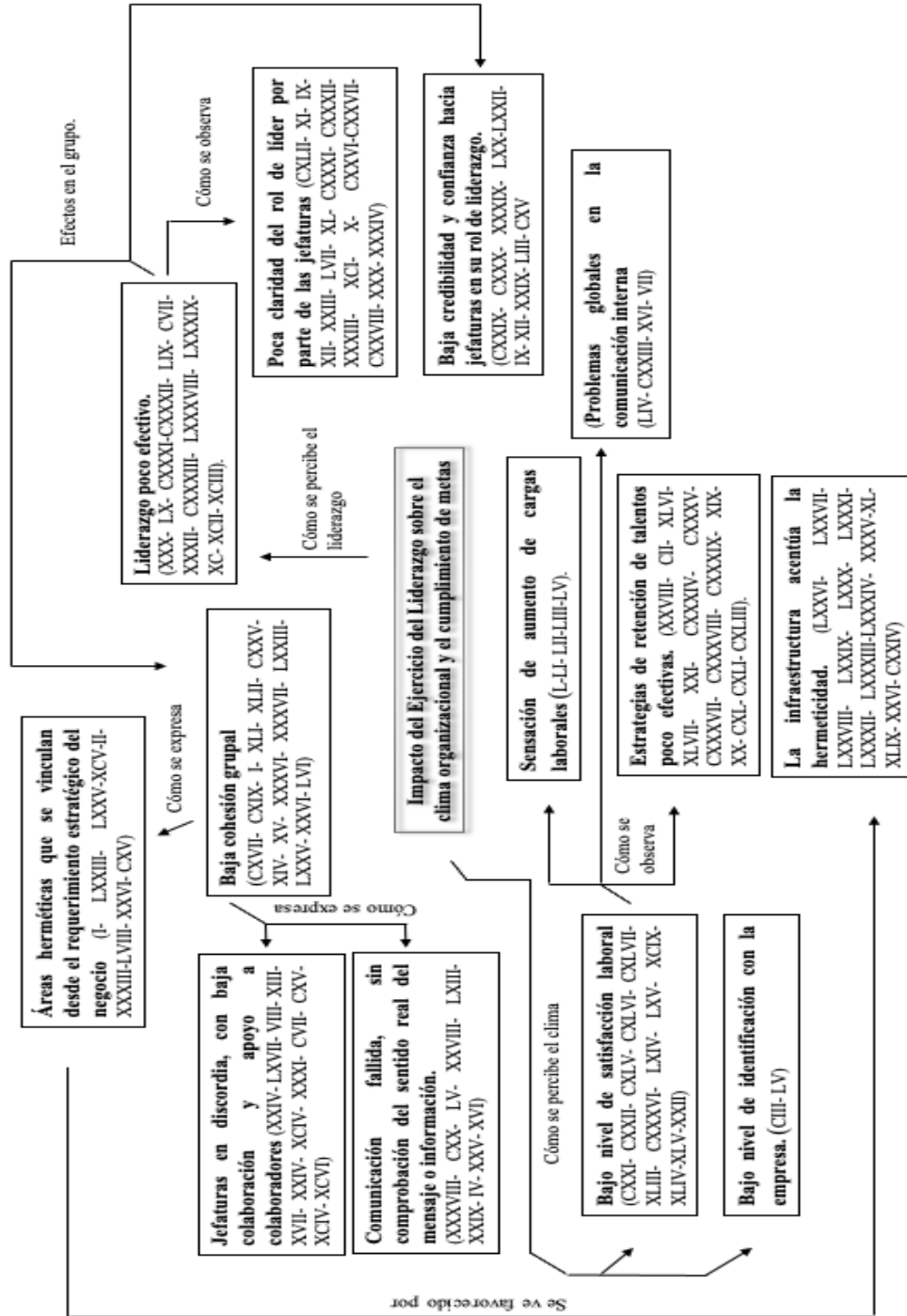
Firma: _____

Fecha: _____

Pauta de Entrevista/ Focus Group:

1. ¿Cómo perciben ustedes el clima laboral de la sucursal desde 2019 a la fecha?
2. ¿Qué condiciones favorecen el desarrollo de un buen clima?
3. ¿Qué características son atribuibles a un buen líder? (en términos generales, no a los visibles en sus líderes, eso va despues)
4. ¿Se observan dichas características en las jefaturas de la sucursal?
5. ¿Cómo creen ustedes que se ven afectados los equipos de trabajo con la presencia o ausencia de estas características?
6. ¿Cómo creen ustedes que impacta al cumplimiento de metas la presencia o ausencia de estas características?
7. ¿Cómo creen ustedes que se ven afectados los equipos de trabajo con la presencia o ausencia de estas características?
8. ¿Cómo describirían el nivel de comunicación entre jefaturas y colaboradores?
9. ¿Ha observado alguna situación en la cual se hayan visto problemáticas entre equipos o áreas? Podría contarme de qué se trata, como fue el proceso de mediación y búsqueda de soluciones.
10. ¿Qué medidas se aplican para equilibrar la vida personal y laboral de los colaboradores en la sucursal?
11. ¿Existen métodos en la sucursal para retener el talento presente, cuáles son y en qué consisten?
12. Buscando con intención la mayor objetividad posible, ¿Qué tan satisfechos dirían que se sienten con respecto a las condiciones laborales que Banco FinanChile ofrece?
- 13.

Cuadro Análisis de Entrevistas y Focus Group.



Análisis de Relaciones Causales. Esquema de Flujo de Porras.

Problemas Fundamentales

- Baja cohesión grupal
- Problemas globales en la comunicación interna
- Liderazgo poco efectivo.

Problemas Básicos (C)

- Poca claridad del rol de líder por parte de las jefaturas
- Áreas herméticas que se vinculan desde el requerimiento estratégico del negocio.
- Bajo nivel de satisfacción laboral

Problemas Sintomáticos (E)

- Estrategias de retención de talentos poco efectivas.
- Baja credibilidad y confianza hacia jefaturas en su rol de liderazgo.
- Jefaturas en discordia, con baja colaboración y apoyo a colaboradores.
- Comunicación fallida, sin comprobación del sentido real del mensaje o información.
- Bajo nivel de identificación con la empresa.
- Infraestructura acentúa la hermeticidad.
- Sensación de aumento de cargas laborales.

