



**UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**EFFECTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS  
COLABORADORES DE BCI LÍDER SERVICIOS FINANCIEROS, SUCURSAL  
“LAS BRUJAS”.**

**Proyecto de Título para optar al Grado Académico de Licenciado en Ciencias  
en la Administración de Empresas y al Título Profesional de Ingeniería  
Comercial**

**Profesor Guía:**

**Edith Carola Ubilla Briones**

**Estudiantes:**

**Leonel Antonio Criado Ramírez  
Gonzalo Cristian Osorio Peñaloza**

**Santiago de Chile, 02 de Agosto de 2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente proyecto de título se lo dedico principalmente a Dios, a mis abuelitos José Ramirez y Irmina Santos quienes ya no se encuentran en este mundo, pero me enseñaron que todo esfuerzo da su fruto.

A ustedes mi familia Maria Ramirez, Marcela Gaete y José Antonio Criado quien han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro, como una meta más conquistada.

Ustedes son la razón de que me levante cada día esforzarme por el presente, el mañana y mi principal motivación.

**Leonel Criado Ramirez.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Ha sido un largo camino para poder llegar a esta instancia, con altos y bajos es por esto que quiero agradecer al lugar donde me desempeñé como trabajador por permitir durante la realización de la tesis el ingreso a la plataforma y poder revisar material de la universidad. Además de agradecer a mis colegas Ingrid Acevedo y Paola Nail por estar atentas y constantemente preguntando por el avance de esta. A mi compañero de Tesis Leonel Criado, nos apoyamos de una u otra forma durante parte del transcurso de la carrera.

A mis Hermanos mayores por estar constantemente apoyando y estar al tanto de mis avances en mi carrera siendo ellos un ejemplo para mí, ya que ambos son profesionales. Por último y los más importantes, agradecer a mis padres, Patricio Osorio y Marianela Peñaloza por el apoyo constante durante toda mi carrera, por estar ahí en los momentos difíciles.

**Gonzalo Osorio.**

## RESUMEN

La relación de motivación y desempeño es una premisa que impacta en las labores de gestión de personas. Basados en la hipótesis de que “un trabajador motivado, es un trabajador de buen desempeño”, se desarrolla en Líder BCI Servicios Financieros el estudio acerca el impacto de la motivación en el desempeño de los colaboradores, acotando el alcance a la sucursal Las Brujas.

Para el desarrollo de los objetivos, se aplican dos cuestionarios, uno para cada variable de análisis. Los resultados se revisan a partir de un análisis univariado, que posteriormente son vinculados mediante un análisis de correlación, lo que permite identificar su impacto y relación (positiva, negativa o inexistente). Los resultados indican que existe una relación positiva para motivación y desempeño en la mayoría de las afirmaciones, siendo una correlación negativa al realizar preguntas sobre desmotivación, cambio de empleo o mala elección en labores y empresa; las prestaciones sociales funcionan como factor de higiene, no teniendo implicancia en el desempeño. Destaca la valoración negativa hacia las oportunidades de crecimiento y sistemas de recompensa, por lo que se desarrollan dos propuestas de mejora: La primera, corresponde a un plan de capacitaciones como mitigador de la sensación de falta de oportunidades de desarrollo laboral, mientras que la segunda, corresponde a un plan de incentivos no monetarios dada la dependencia corporativa, que persigue mejorar el sistema de recompensas de la sucursal.

**Palabras Clave:** Desempeño, motivación, Correlación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
Justificación de la investigación .....	4
Pregunta de investigación .....	6
Limitaciones .....	7
Objetivos .....	8
Objetivo general .....	8
Objetivos específicos .....	8
Tipo de investigación.....	9
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	10
Motivación laboral .....	10
Gestión del desempeño .....	16
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	20
Idea .....	20
Planteamiento del problema.....	21
Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico.....	22
Alcance de la investigación .....	22
Levantamiento de variables.....	23
Diseño de la investigación.....	24
Definición de la muestra .....	24

Recolección de datos .....	25
Análisis de los datos.....	26
Presentación de resultados.....	28
CAPÍTULO III: RESULTADOS .....	29
Caracterización colaboradores.....	29
Análisis univariado para motivación .....	29
Escala psicológica para beneficios laborales .....	36
Análisis univariado para desempeño.....	39
Relación motivación y desempeño.....	43
Diagnóstico de la gestión de Personas .....	46
CAPÍTULO IV: PROPUESTAS DE MEJORA.....	49
Propuesta 1: Plan de capacitaciones .....	50
Propuesta 2: Incentivos por cumplimientos de metas .....	52
CONCLUSIONES.....	54
REFERENCIAS.....	56
BIBLIOGRAFÍA .....	58
ANEXOS .....	60
Anexo 1: Instrumentos aplicados .....	60
Anexo 2: Gráficos del análisis .....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de evaluación y sus características.....	17
Tabla 2: Variables de medición del desempeño.....	24
Tabla 3:Frecuencias relativas al análisis Thurstone.....	37
Tabla 4:Propuesta de acciones caso capacitaciones.....	50
Tabla 5: Propuesta de acciones caso capacitaciones.....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La motivación como proceso.....	12
Figura 2: Estructura modelo felicidad laboral. ....	15
Figura 3: Proceso de control del desempeño. ....	19
Figura 4: Etapas de investigación, Hernández et Al. ....	20
Figura 5: Escala psicológica de Thurstone.....	38
Figura 6: Resultados análisis de correlación entre motivación y desempeño .....	45



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la sociedad se ha vuelto cada vez más globalizada, lo cual repercute en los requerimientos de las organizaciones que necesitan adaptarse con velocidad a dichos cambios. Estas adaptaciones influyen, a su vez, en el requerimiento de desarrollar en sus empleados comportamientos flexibles y creativos, que sean capaces de satisfacer las necesidades cada vez más exigentes del mercado que opera en un ambiente dinámico y altamente competitivo.

En este marco, es preciso recordar que el principal reto de una organización corresponde, de manera general, a alcanzar los resultados deseados de manera eficiente, donde el núcleo básico del sistema organizacional lo constituye la relación existente entre las personas y la organización, por lo que, la motivación laboral, es la principal herramienta para lograr los resultados deseados de manera eficiente. La motivación, según González (2020) puede ser definida “el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada”, por tanto, en el contexto laboral representa un valor intangible para la productividad, desarrollo y alcance de las metas definidas.

Líder BCI Servicios Financieros es el nombre comercial para la sociedad anónima “Servicios financieros y Administración de créditos comerciales S.A.”, constituida el año 1997, comienza sus operaciones con la marca “Presto”, tarjeta comercial especializada en micro créditos. Se desarrolla como una unidad de negocios de Walmart Chile, asociado a la cadena de supermercados Líder.

En el año 2017, se inician las intenciones del Banco de Crédito e Inversiones (BCI) para la adquisición de la organización, comprando el 100% del capital social en dos personas jurídicas repartidas entre Banco de Crédito e Inversiones y BCI Corredor De Bolsa S.A., cada uno con 123.069.833 y 20.000 acciones, respectivamente.

A contar del 30 de diciembre del año 2019, en una junta extraordinaria de accionistas se aprueba un aumento de capital, manteniendo la mayoría el Banco de Crédito e Inversiones con 136.515.211 acciones, mientras que BCI Corredor De Bolsa S.A. es titular de 22.185 acciones.

La actividad principal de la empresa corresponde a servicios financieros asociados, donde se destaca la prestación de tarjeta de crédito Líder BCI a los clientes de Walmart Chile. El universo de tarjetas vigentes se encuentra en torno a los 1.427.000 entre titulares y adicionales, permitiendo a los clientes financiar compras de 1 a 36 cuotas, contratar créditos como Avance y SuperAvance, y brindar descuentos exclusivos, opciones de pago y otros beneficios.

Michel Award, Gerente General, plantea en la Memoria Corporativa 2019, que el compromiso de la organización es “continuar trabajando en entregar las mejores condiciones e innovación a nuestros clientes, teniendo un equipo humano con el más alto nivel de compromiso y obteniendo resultados exitosos. Queremos ser la mejor alternativa en tarjetas de crédito, ofreciendo precios bajos a nuestros clientes”. Esto respalda los valores corporativos de compromiso y bajos precios, alineado con la estrategia de Walmart Chile.

En la actualidad, la organización tiene disponibilidad en 145 sucursales a lo largo del país, ubicadas en los supermercados Líder, Express de Líder y SuperBodega Acuenta y tiene una dotación de 19 Gerentes y ejecutivos, 101 profesionales y técnicos, y 14 colaboradores. Como dato de interés, los colaboradores de 2018 a 2019, disminuyeron en un 76%, mientras que aumenta la dotación de profesionales y técnicos en 226%, esto se basa en los requisitos del personal, puesto que existía bajo nivel de profesionalización de la captación y atención a público, algo que BCI, en su experticia, considera pertinente modificar e implementa políticas de capacitación y despidos de quienes no cumplían, a su juicio, con el perfil de cargo.

Una vez realizada la adquisición, a fines del año 2018, comienzan las operaciones bajo la nueva administración, se da un fenómeno de incertidumbre con respecto a los despidos. En su memoria corporativa 2019, tras el primer año de operación, se describe que “De cara a nuestros colaboradores, se puede destacar la fortaleza y consistencia de nuestra cultura como uno de los pilares estratégicos del negocio, alcanzando un nivel de compromiso medido por la encuesta “Yo Opino”

de un 85% en este primer año como filial del Grupo”. Esta afirmación por parte del Gerente General, refuerza la cultura organizacional como un elemento diferenciador del negocio y destaca la importancia de la gestión de personas en base al compromiso con la compañía.

La unidad de estudio, comprende la oficina Líder BCI Servicios Financieros en la región Metropolitana, específicamente la sucursal “Las Brujas”, ubicado en Av. Príncipe de Gales #9140, La Reina. Es de carácter más bien reducido respecto a la sucursal “La Reina”, la más cercana y, en consecuencia, a la que suelen recurrir los usuarios ante problemas mayores, dada la capacidad de respuesta y mayor cantidad de personal.

#### **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El tamaño reducido de la sucursal “Las Brujas”, a diferencia de su símil más cercana, “La Reina”, conlleva que los colaboradores mantengan un alto rendimiento físico y mental, para reducir la incertidumbre en mantener sus puestos de trabajo considerando que, en caso de crisis, la organización podría decidir que la sucursal tenga que reducir el personal al mínimo o incluso desaparecer, más aún, con la pandemia latente y la inestabilidad social que tiene actualmente el país desde el denominado “estallido social”, que implica pérdidas de sucursales completas a causa del vandalismo.

En vista que los puestos de trabajo en Líder BCI Servicios Financieros mantienen un componente importante de incertidumbre desde la adquisición de “Líder Presto” por parte de BCI, especialmente para los colaboradores, se convierte en necesidad medir la motivación de los trabajadores tras estos procesos que afectan el componente humano y principalmente, la necesidad de seguridad, ya que no se cuenta con sistemas no monetarios que promuevan el desempeño o que se encuentren explícitos y de libre acceso.

Conforme estos antecedentes, se requiere medir los resultados de los colaboradores y en especial, su motivación, considerando los cambios estructurales que ha traído esta adquisición, a fin de otorgar la información necesaria para el desarrollo de planes, políticas o programas que favorezcan la motivación y, en consecuencia, mejoren el desempeño.

El problema a solucionar corresponde a la falta de información para el desarrollo de planes, políticas o programas que atiendan las reales necesidades de los trabajadores y tengan impacto en su desempeño, lo que aporta con la toma de decisiones por parte de la plana ejecutiva de la compañía y en especial al área de gestión de personas.

Por otra parte, la vinculación del concepto motivación y desempeño, implica que los colaboradores involucren componentes intrínsecos. Esto promueve los valores corporativos e impulsa el compromiso con la empresa, como también, mejora el clima laboral y refuerza la cultura organizacional, factores que afectan la voluntad de permanencia en la organización.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

La motivación, puede ser definida como “el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada” (González, 2020). La función administrativa de las organizaciones debe preocuparse de crear y mantener un contexto en donde los individuos se sientan comprometidos hacia el logro de objetivos comunes. Por ende, en el contexto laboral representa un valor intangible para la productividad, desarrollo y alcance de las metas definidas.

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desarrollo de una persona en su rol y su potencial de desarrollo. En base a lo descrito por William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro *Administración de Personal y Recursos Humanos* (1996): “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”, lo que se complementa con lo planteado por Snell y Bohlander (2013): “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

Con lo anteriormente expuesto, es ineludible generar una conexión entre la motivación y sus repercusiones en el desempeño de las personas (Bisetti; Casas; Mazariegos), ya que una correcta aplicación de los procesos motivadores, identificando las necesidades personales como empresariales, lleva a un desarrollo exitoso y, por ende, un desempeño satisfactorio.

La hipótesis que sustenta el estudio se define en que un trabajador motivado tiene un mejor desempeño: “Un trabajador feliz es un trabajador productivo” (Robbins, 2004). Siendo la pregunta de investigación entendida como: ¿La motivación tiene efecto en el desempeño de los colaboradores de Líder BCI Servicios Financieros, sucursal Las Brujas?

### **LIMITACIONES**

Las limitaciones del estudio radican en la definición de su alcance en los 11 colaboradores que tiene la sucursal “Las Brujas”, considerando a 10 ejecutivos de cuentas y 1 persona que ocupa el cargo de jefatura.

Como limitación del estudio, se destaca la dificultad para acceder a la información de memorias corporativas o similares, dado su carácter reservado, contando con la memoria del año 2020 a modo de revisión de estados financieros en lugar de una revisión transversal de la compañía. En esta línea, también se incorpora el contexto situacional que vive el país dada la pandemia por Covid-19 y la aplicación de el Plan “Paso a Paso”, donde los cambios de fases de movilidad pueden complejizar la toma de observaciones en terreno de carácter físico, y en consecuencia, se utilizan medios digitales para aplicar los instrumentos de medición de Motivación y Desempeño, lo que conlleva sesgos de cordialidad por parte de los

colaboradores pensando que jefatura se enterará de las respuestas, o bien, la consideración que no respondan, aludiendo a la posibilidad de repercusiones.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Determinar el efecto que tiene la motivación en el desempeño de los trabajadores de BCI Líder Servicios Financieros, sucursal Quilpué.

### **Objetivos específicos**

- a) Identificar el nivel de motivación de los colaboradores de la sucursal.
- b) Evaluar el desempeño de los trabajadores.
- c) Diagnosticar la sucursal en los principales procesos de gestión de personas.
- d) Vincular las variables de motivación y desempeño a través del análisis de correlación.
- e) Proponer acciones correctivas o de mejora en los procesos de gestión de personas.



## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolla mediante la aplicación de cuestionarios de carácter cuantitativo basado en las 10 fases de Hernández, Fernández y Baptista (2010), en búsqueda de determinar de manera independiente la motivación y desempeño, para luego establecer la relación de ambas variables motivación y desempeño. Los instrumentos a aplicar se gestionan desde lo investigado en marco teórico, aunque se deben considerar las medidas sanitarias acorde a la restricción de desplazamiento, dado que impiden contacto con proveedores y clientes, incluso entre colaboradores, ya que se mantiene modalidad de teletrabajo en fase 1.

El estudio se aborda en base a la hipótesis de que un trabajador motivado se desempeña con mejores resultados que uno que se encuentra menos motivado. Esto se analiza mediante las correlaciones de los promedios para las preguntas de los cuestionarios aplicados acerca de desempeño y motivación.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

En los últimos años la sociedad se ha vuelto cada vez más globalizada, lo cual repercute en los requerimientos de las organizaciones, las cuales, necesitan adaptarse con velocidad a dichos cambios, estas adaptaciones influyen a su vez en el requerimiento de desarrollar en sus empleados comportamientos flexibles y creativos, que sean capaces de satisfacer las necesidades cada vez más exigentes del mercado que opera en un ambiente dinámico y altamente competitivo. Dentro de este marco, es preciso recordar que el principal reto de una organización es alcanzar los resultados deseados de manera eficiente y el núcleo básico del sistema organizacional es lo que constituye la relación existente entre las personas y la organización, por lo tanto, la motivación laboral es la principal herramienta para lograr los resultados deseados de manera eficiente, lo que evidencia el desempeño personal como organizacional (Hatun, 2006).

### **MOTIVACIÓN LABORAL**

La motivación, puede ser definida como un estado abstracto pero que puede generar efectos a apreciar concretamente en el individuo tanto en su comportamiento y como consecuencia a las metas u objetivos que tenga como dirección (Kruger, 2016), o bien según propone González (2008), como “el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la

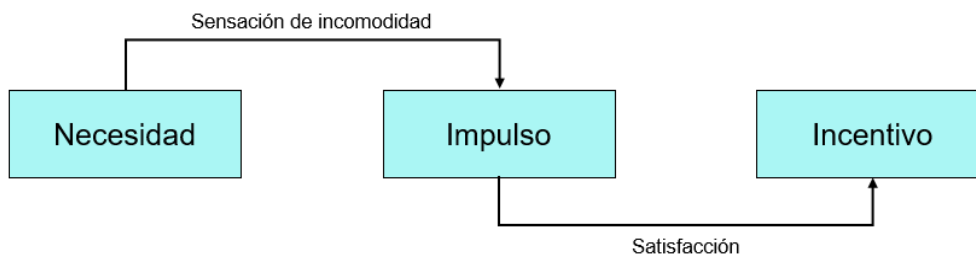
actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada". Sin embargo, para Chiavenato (2006), la motivación se resume en "un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano". Por otra parte, se considera que es "el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada" (Chávez, 2012).

Estas definiciones por parte de diversos autores, permiten tener una comprensión generalizada del concepto de motivación, lo que se puede asociar, constituye un proceso intangible, implícito y que tiene relación con las necesidades humanas, siendo responsable de la intensidad, curso y persistencia de los esfuerzos personales realizados en pos de una meta definida. En consecuencia, la función administrativa de las organizaciones debe preocuparse de crear y mantener un contexto en donde los individuos se sientan comprometidos hacia el logro de objetivos comunes (Chiavenato, 2004). Por tanto, en el contexto laboral representa un valor intangible para la productividad, desarrollo y alcance de las metas definidas.

A fin de entender la motivación como un proceso Luthans (2004), lo desarrolla en la secuencia desde la necesidad que genera una sensación de

incomodidad, y conlleva al impulso, traducido en la manera en que se satisface dicha necesidad, que culmina en incentivos tras el esfuerzo. Representado gráficamente en la figura siguiente:

Figura 1: La motivación como proceso.



Fuente: Elaboración propia adaptada desde Luthans y Chiavenato.

La motivación se eleva como uno de los factores fundamentales para una organización que quiere crecer y enfrentar cambios (Hatun, 2006), por lo que se aborda desde diversas perspectivas teóricas.

El principal indicador de satisfacción laboral es el nivel de motivación que tiene el colaborador (García, Luján y Martínez, 2007). Siendo consistentes, la motivación tiene múltiples abordajes teóricos a partir del enfoque de las mismas, dependiendo de si es vista como un proceso o más bien como contenido, donde el factor motivador radica en elementos personales.

Las teorías de proceso, identifican que existe una serie de pasos que desencadenan la motivación (Chiavenato, 2006), dentro de esta categoría Adams (Goodman y Friedman, 1971) es pionero y postula la teoría de equidad, en donde las personas miden y comparan los beneficios entregados en posiciones similares dentro y fuera de la empresa, además del trato a los trabajadores y la relación que

estos tienen. Al año siguiente, Víctor Vroom, en su libro *Work and Motivation* (Vroom, 2008), publica la teoría de expectativas, donde explica que la motivación está altamente relacionada con las expectativas creadas sobre una determinada acción que llevará a los resultados deseados. Esta dependerá de tres factores: La creencia de alcanzar una meta, lo que se espera de una posible recompensa por cumplir dicha meta y el grado de satisfacción que la persona tendrá al alcanzarla, dando foco a la persona y su fuerza interna. No obstante, en los años sucesivos, destaca la teoría de la definición de objetivos, propuesta por Locke (1968), donde establece que el trabajar por una meta es una fuente importante de motivación, y que cuando estas son difíciles, específicas y poseen una retroalimentación conducen a mayores rendimientos.

En la categoría de teorías de contenido, se enfatiza a Maslow (2019), quien elabora una pirámide que conforme se satisfacen los eslabones más bajos, es posible satisfacer los más cercanos a la cúspide. En el eslabón inicial, se encuentran las necesidades fisiológicas, le siguen las asociadas a seguridad, afiliación, reconocimiento y culmina en la autorrealización, por ende, la motivación sucede cuando se requiere satisfacer una necesidad. Posteriormente, en 1959, Herzberg en su libro *"The Motivation to Work"*, desarrolla la "Teoría de los dos factores", relacionando la existencia de dos naturalezas de elemento, donde existen, factores que motivan, denominados, valga la redundancia, factores de motivación y también, existen factores que si bien, no constituyen motivación, en caso de ausentarse, generan insatisfacción, a los que nombra factores de higiene.

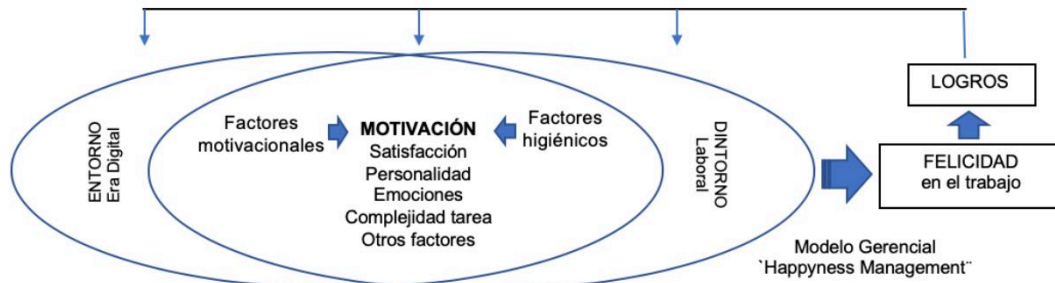
La motivación tiene directo impacto con el comportamiento de las personas y su desempeño, lo que se refleja en el modelo MARS (McShane, 2004). Este modelo integra las características individuales de los colaboradores que repercuten en la motivación y habilidades, que, a su vez, alimentados por las percepciones de rol y factores situacionales, se expresan en comportamiento y resultados. Para los autores, “las cuatro variables MARS son predictores directos del rendimiento de los empleados, del servicio al cliente, del compañerismo, del comportamiento ético y de todas las demás formas de comportamiento voluntario en el lugar de trabajo” (Luthans, 2004).

El uso de instrumentos de aplicación para cultura organizacional individualizadas a los colaboradores permite detectar fácilmente los elementos que componen el vínculo laboral, ya que levanta aspectos como motivación, estrés, estabilidad percibida y felicidad laboral (Liébana et Al. 2012). Si bien la felicidad laboral es un concepto recientemente acuñado en las corrientes de gestión de personas, se utiliza vinculando la motivación y el desempeño mediante una relación multivariante, afectada por personalidades, tareas, emociones y planes personales (Foncubierta y Sánchez, 2019). Esta relación se manifiesta con el Happiness Management (Romero, Castillo y Ravina, 2019) en la Figura 2.

Como es observable, el modelo considera factores higiénicos y motivantes, lo que se respalda con lo descrito por Herzberg en su teoría de motivación, estos elementos coexisten en un entorno laboral y en este caso, mencionado como “era digital” por los investigadores consistentes con la aplicación que da nombre al modelo y que, para entendimiento general, se reporta como entorno personal o

individual. Estos dos entornos generan la felicidad y termina por repercutir en logros tanto personales como organizacionales, generando un modelo cíclico desde la motivación hacia la felicidad y el rendimiento.

Figura 2: Estructura modelo felicidad laboral.



Fuente: Romero, Castillo y Ravina, 2019.

El clima organizacional, para Álvarez (1992), es un resultado de la interacción de los motivos individuales, estímulos que le proporciona la empresa y las perspectivas estimuladas en la reciprocidad, involucrando actitudes, valores, normas y sentimientos. Por este motivo, el diagnóstico del clima laboral permite retroalimentar los procesos que trastocan la conducta dentro de la organización y así, proponer mejoras encaminados a un cambio de condiciones y/o conductas en búsqueda de mejorar los niveles de motivación y rendimiento (Soto, 2007).

Conocer el clima organizacional es un referente de gran magnitud de las organizaciones actuales (Hatun, 2009), especialmente por la competitividad y dinamismo, en búsqueda de un mejoramiento del ambiente e incremento de los niveles de la productividad. La motivación es un factor influyente en lo que se denomina el vínculo laboral, validando este concepto como parte de la gestión de

personas a través del compromiso organizacional que mantiene el trabajador con la organización en la que desempeña sus labores y/o su rol propiamente tal (Flores y Varela, 2019). Entre sus dimensiones de análisis se encuentran las competencias individuales, la eficacia en el desarrollo de las tareas y aspectos propios del colaborador como su motivación, niveles de estrés, dedicación y satisfacción generalizada con su trabajo (Calvo, 2015; Flores y Varela, 2019).

### **GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Hatum (2006), la gestión de desempeño corresponde al “proceso por el cual los ejecutivos, gerentes, jefes y supervisores trabajan para alinear la performance de la gente con los objetivos de la empresa”, y destacan, que una herramienta para controlar este proceso, corresponde a la evaluación de desempeño.

En general, la evaluación de desempeño debiese ser “el resultado de haber entendido cual es la estrategia corporativa, y las ventajas competitivas de la organización frente a la competencia.” (Hatun, 2006). Por lo que, la evaluación de desempeño, es útil como una herramienta de gestión que permite alinear la performance de la organización en base a la estrategia del negocio.

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desarrollo de una persona en su rol y su potencial de desarrollo. En base a lo descrito por William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos (Werther y Davis, 1995): “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”, lo que se complementa con lo planteado por Snell y Bohlander (2009):



“Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

En pos de evaluar el desempeño de los colaboradores, es preciso establecer sistemas de evaluación, siendo entendido como “parte integral y componente continuo de gestión” (Hatun, 2006). Estos pueden ser distintos según la etapa de vida que tenga la organización y, además, según los diversos estilos directivos que coexistan en ella. Por ello, es preciso que se adapten a la cultura organizacional, donde se destaca, además, que el uso de la herramienta escogida no debe ser por moda y requiere focalizarse en las reales necesidades de la organización en la que se hace aplicación, junto con adaptar sus elementos a los componentes en pos de utilizar el instrumento para generar cambios en las personas y la organización (Luthans, 2004; Hatun, 2006).

En la Tabla 1: Tipos de evaluación y sus características., se presentan las herramientas de evaluación más conocidas.

Tabla 1: Tipos de evaluación y sus características.

<b>Tipo de evaluación</b>	<b>Evaladores</b>	<b>Propósitos</b>	<b>Diseño organizacional</b>	<b>Estilo directivo</b>
<b>Vertical o Top Down</b>	Jefatura directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Recompensa</li> <li>- Feedback</li> <li>- Planificación</li> <li>- Reforzamiento del vínculo.</li> </ul>	- Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jerárquico</li> <li>- Paternalista</li> </ul>
<b>Autoevaluación</b>	Evaluated	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>- Planificación de carrera</li> <li>- Desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuras que requieren autonomía.</li> <li>- Otras.</li> </ul>	- Participativo

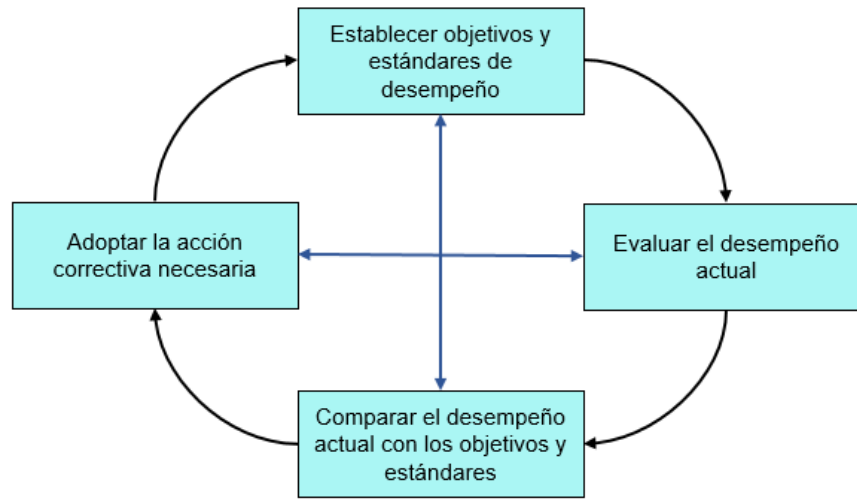
<b>Pares</b>	Pares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor conocimiento de la tarea</li> <li>- Objetividad</li> <li>- Compromiso de los pares en el futuro organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización con complejidad técnica u operativa.</li> <li>- Varias localizaciones.</li> <li>- Basado en task forces.</li> </ul>	- Indistinto.
<b>360°</b>	Pares Jefatura Colaboradores Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo</li> <li>- Feedback</li> <li>- Promoción</li> <li>- Compensación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indistinto, pero requiere jerarquías.</li> <li>- Matriciales.</li> </ul>	- Indistinto.
<b>Curva Forzada</b>	Jefatura directa Comité de normalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicar a las personas en un lugar relativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indistinto.</li> <li>- Mayor objetividad.</li> </ul>	- Indistinto, preferible en participativos.
<b>Competencias</b>	Jefatura directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar competencias genéricas o específicas.</li> <li>- Evaluar competencias técnicas reales para la tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indistinto.</li> </ul>	- Indistinto.

---

Fuente: Adaptado de Hatum, 2006.

Estas evaluaciones, requieren un proceso de control que según Bernal y Sierra (2008), corresponde a “un sistema de retroalimentación cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento que les permitan a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados en función de una mejor competitividad, mediante un mejor desempeño de las actividades.”

Figura 3: Proceso de control del desempeño.



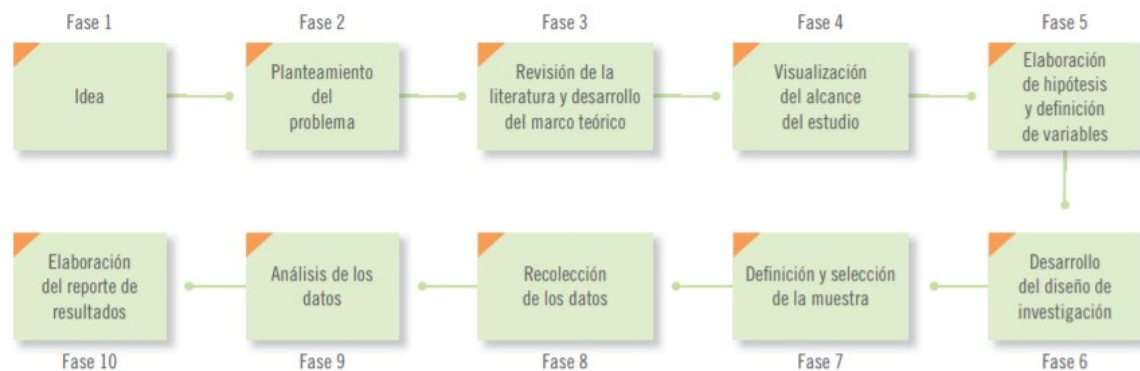
Fuente: Elaboración propia, basado en Bernal y Sierra.

Con lo anteriormente expuesto, es ineludible generar una conexión entre la motivación y sus repercusiones en el desempeño de las personas (Bizetti, 2015; Mazariegos, 2015; Cerda, 2017), ya que una correcta aplicación de los procesos motivadores, identificando las necesidades personales como empresariales, lleva a un desarrollo exitoso y, por ende, un desempeño satisfactorio.

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo metodológico se guía en lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), en su libro “Metodología de la Investigación”, considerando un estudio cuantitativo para el levantamiento de información del mercado. La metodología de investigación científica basada en 10 fases (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2010), consiste en un paso a paso desde la idea investigativa hacia el planteamiento del problema, posteriormente se procede a la revisión de literatura y se visualiza el alcance del estudio, a fin de elaborar hipótesis y definir las variables de la línea investigativa.

Figura 4: Etapas de investigación, Hernández et Al.



Las etapas propuestas por los autores siguen una estructura lógica, descrita a continuación:

### IDEA

La idea a desarrollar corresponde a demostrar empíricamente la relación de motivación y desempeño mediante la aplicación de cuestionarios a los

colaboradores en cada uno de los aspectos a evaluar. Si bien en un inicio el instrumento para la medición del desempeño corresponde a una Evaluación 360°, finalmente se debe aplicar una del tipo Top-Down, puesto que las medidas sanitarias acorde a la restricción de desplazamiento impiden contacto con proveedores y clientes, incluso entre colaboradores, ya que se mantiene modalidad de teletrabajo.

Esta idea, se sustenta en un análisis de correlación para las variables a evaluar.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El tamaño reducido de la sucursal Las Brujas, conlleva que los colaboradores sostengan un alto rendimiento físico y mental, para reducir la incertidumbre en mantener sus puestos de trabajo considerando que, en caso de crisis, la organización podría decidir que la sucursal tenga que reducir el personal al mínimo o incluso desaparecer, más aún, con la pandemia latente y la inestabilidad social que tiene actualmente el país desde el denominado “estallido social”, que implica pérdidas de sucursales completas a causa del vandalismo.

En vista que los puestos de trabajo en Líder BCI Servicios Financieros mantienen un componente importante de incertidumbre desde la adquisición de “Líder Presto” por parte de BCI, especialmente para los colaboradores, los colaboradores se han visto desmotivados, culpando en gran parte al reciente cambio de jefatura y el estrés propio de la pandemia, sintiéndose estresados y exigidos, situación que va en paralelo a una disminución en la efectividad del cumplimiento de las metas como sucursal, lo que si bien puede ser atribuible a las medidas de confinamiento, sustenta la necesidad de medir la motivación de los

trabajadores tras estos procesos que afectan el componente humano y principalmente, la necesidad de seguridad, ya que no se cuenta con sistemas no monetarios que promuevan el desempeño o que se encuentren explícitos y de libre acceso.

### **REVISIÓN DE LA LITERATURA Y DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO**

Se analiza la literatura y bibliografía pertinente para los elementos de motivación, desempeño y sus factores de análisis, así como modelos que le vinculan de manera directa e indirecta. Se utiliza bibliografía representativa de los fundamentos de la teoría cuando corresponda definiciones y conceptualización, mientras que, en el caso de los estudios, hallazgos y contextualización, se discriminan las fuentes más actualizadas y contundentes en conclusiones.

A su vez, se desarrolla dentro del Marco teórico, el Estado del Arte, considerando las investigaciones existentes acerca la motivación y el desempeño, sean evaluadas de manera aislada, como en su conjunto.

### **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la investigación es correlacional, puesto que su objetivo final es relacionar la motivación con el desempeño y, en consecuencia, vincular las variables considerando el comportamiento de la motivación y su incidencia en el desempeño.

Según Samanes (1983), con este tipo de estudios se pretende relacionar dos o más variables, analizando su comportamiento vinculante y descubriendo las asociaciones de las características que lo definen, sobre la base de una observación

sistemática del mismo. La investigación de este tipo, suele sacar conclusiones que se construyen a través del análisis de todos los factores, teniendo en cuenta los hechos observados (Wynarczyk, 2001).

### **LEVANTAMIENTO DE VARIABLES**

En línea con el autor, la hipótesis que sustenta el estudio se define en que un trabajador motivado tiene un mejor desempeño, o como lo define Robbins (2004) “*Un trabajador feliz es un trabajador productivo*”.

La variable dependiente corresponde al desempeño, mientras que la variable independiente es la motivación. Para medir la motivación, se consideran como base la teoría planteada por Maslow (2019), sobre la pirámide de necesidades, así como lo expuesto por Herzberg en la teoría de Higiene y Motivación, donde se destaca la existencia de dos tipos de elementos: Los denominados de “*higiene*”, que aplica para aquellos elementos que están presentes pero no se les otorga valor hasta que se ausentan; y los asociados a “*motivación*”, que corresponden a elementos que en caso de existir, su presencia tiene valor agregado.

El desempeño se mide a través de 4 categorías que teóricamente se presentan en múltiples cuestionarios (Hatun, 2006; Werther y Werther, 1995; Bohlander, 2009; Bernal y Sierra, 2008), estas se desarrollan en 16 variables totales, que corresponden a:

Tabla 2: Variables de medición del desempeño.

Categoría	Variables
Calidad del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del trabajo individual</li> <li>2. Colaboración en la calidad del trabajo general.</li> </ol>
Compromiso con el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regularidad individual</li> <li>2. Compromiso individual</li> <li>3. Responsabilidad individual</li> </ol>
Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento y compañerismo</li> <li>2. Compañerismo y motivación</li> <li>3. Actitud de liderazgo</li> <li>4. Comunicación grupal</li> <li>5. Comunicación individual</li> <li>6. Comunicación activa</li> <li>7. Escucha activa</li> <li>8. Receptividad</li> </ol>
Foco en el cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trato al cliente</li> <li>2. Satisfacción al cliente</li> <li>3. Atención al cliente</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Si bien el alcance es de carácter correlacional, el diseño de la investigación es exploratorio, puesto que no se tienen elementos de diagnóstico organizacional elaborados previamente, por lo que este estudio establece un parámetro de referencia.

## DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

El método de muestreo para la aplicación del instrumento es del tipo no probabilístico, no aleatorio y por conveniencia, esto implica que la selección de los participantes es netamente por accesibilidad, siendo el criterio de selección su respuesta de los mismos ante la solicitud de incorporar sus visiones al estudio y no



por cuestiones estadísticas. Es decir, que el criterio de selección de los individuos depende claramente de la posibilidad de acceder a ellos (Carrasco, 2000).

El tipo de muestreo es no probabilístico, de conveniencia y aplica para todos los miembros de la sucursal seleccionada, cabe señalar que, al ser un muestreo no aleatorio, tiene por consecuencia que los resultados son representativos para la unidad encuestada y no permite ser conclusivos en la población, es decir, en el resto de sucursales de Líder BCI Servicios Financieros. Sin embargo, se revisan los valores necesarios para considerar que sea extrapolable a la organización, evaluando con niveles de confianza entre 90% y 99% y los datos de dotación expuestos anteriormente. Puesto que no fue posible establecer la dotación total actual de trabajadores, se calcula en base los 134 reportados en 2019, que para un nivel de confianza del 90%, requiere encuestar a 45 colaboradores, mientras que para un 99% se necesitan 112 observaciones. No obstante, se utiliza el total de sucursal Las Brujas, de 11 colaboradores.

## **RECOLECCIÓN DE DATOS**

El instrumento seleccionado corresponde a una encuesta<sup>1</sup>. La aplicación se realiza con una ventana de 2 semanas, a fin de cuadrar con el personal rotativo o de medio tiempo y se excluyen a aquellos que mantengan licencias médicas vigentes en el periodo. El análisis de datos contempla la tabulación y posterior estudio univariado por pregunta, a fin de realizar una vinculación por covarianzas entre los índices de motivación y desempeño.

---

<sup>1</sup> Disponible en Anexo 1: Instrumento de Recolección de datos.

La recolección de datos se realiza mediante la herramienta Google Forms, donde se ingresa el cuestionario y puede ser respondido por cualquier usuario que reciba el link. Esto conlleva el riesgo de adquirir información de sujetos que no son de interés para la investigación y caigan en los criterios de exclusión y, por ende, desvirtúen los resultados generales, por lo que se realizan filtros respecto lugar de residencia en el ingreso al formulario, lo que permite mantener el cuidado de la muestra.

Para la evaluación de desempeño, se realiza un instrumento tipo cuestionario, que en un principio corresponde a una evaluación 360°, con un colaborador superior, subordinado, cliente y un par que evalúan la gestión por parte de cada trabajador, asignando puntajes por pregunta según una escala de Likert. No obstante, dada la situación sanitaria, el acceso a todos los involucrados se complejizó, siendo necesario modificar la idea inicial y abordarlo desde una perspectiva top-down, es decir, solamente con jefatura valorando el desempeño, lo que puede implicar sesgos al concentrar los resultados en una única visión.

Estos datos son descargados en una planilla .XLS, útil para ingresar en MS Excel y otros softwares de análisis de datos, que permiten dar cumplimiento a los objetivos específicos.

### **ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Los datos tanto de motivación, como de desempeño, se analizan mediante programas computacionales que permiten cálculos matemáticos, en este caso MS Excel puesto que permite un análisis de estadística descriptiva.

En lo que respecta a motivación, se utiliza un análisis de Thurstone a partir de la selección entre pares comparativos, considerando los siguientes a partir de las teorías del apartado anterior:

- i. Estabilidad Laboral
- ii. Entorno empático
- iii. Remuneración generosa
- iv. Infraestructura adecuada
- v. Flexibilidad horaria
- vi. Buen ambiente laboral
- vii. Vacaciones flexibles

Para el trabajo de estos datos, se utiliza MS Excel y se considera “atributo izq” a aquel que visualmente se encuentra en el cuestionario hacia el lado izquierdo, mientras que “atributo der” se asocia a la derecha. En un comienzo, usa el comando CONTAR.SI para detectar las frecuencias absolutas por cada par comparativo. Posteriormente, se obtienen las frecuencias relativas de los atributos, con denominador común de 11, la cantidad de encuestas que realizadas.

Finalmente, mediante la fórmula INV.NORM.ESTAND, se obtienen los valores Z asociados a la probabilidad de ocurrencia ubicados bajo distribución normal y determinados en la tabla de frecuencias relativas. Tras tener los valores estandarizados en Z, procede a elaborar una sumatoria para luego establecer un promedio y multiplicarlo por la constante pitagórica raíz cuadrada de 2, a modo de asumir un valor real e irracional, por ende, con decimales infinitos, lo que permite tener siempre una jerarquía de valores.

Por otra parte, el análisis de correlación se realiza con MS Excel, utilizando la herramienta de análisis de datos y generando la matriz.

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

A través de gráficos de torta demostrando las proporciones de las selecciones o bien, gráficos de barra en el caso de selección de conceptos, se presentan los datos recolectados y procesados mediante MS Excel para ser analizados bajo la observación y discusión crítica, identificando posibles causalidades en fuentes secundarias y concluyendo con el análisis de los colaboradores.

Conforme los resultados, se proponen lineamientos para posibles planes, programas o políticas que impacten de manera efectiva en la motivación y conduzcan a un mejor desempeño.

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

Los resultados se dividen según las variables de análisis definidas, acorde a cada cuestionario realizado. Primeramente, se caracteriza a los colaboradores acorde el perfil del encuestado, seguido del análisis univariado para motivación y escala psicológica de los factores motivadores. Posteriormente, se desarrolla el análisis univariado para desempeño, diagnosticando la organización y relacionando las variables de interés.

#### **CARACTERIZACIÓN COLABORADORES**

Para la caracterización de los colaboradores, se vinculan las variables de estado civil, rango de edad, experiencia previa en cargos similares y género. Con un total de 7 mujeres y 4 hombres, la sucursal tiene un rango predominante de edad de entre 26 a 31 años, principalmente solteros(as).

Al segmentar por quienes tenían experiencia previa, el 65% de la categoría se encuentra casado y en un rango de 26 a 31 años, situación que cambia en quienes no poseen experiencia, con una predominancia de 41 a 50 años y estado civil mayoritariamente soltero.

#### **ANÁLISIS UNIVARIADO PARA MOTIVACIÓN**

En base a un total de 30 afirmaciones a valorar en una escala de Likert según frecuencia o percepción de ocurrencia, con las opciones de “Siempre”, “La mayoría del tiempo”, “La minoría del tiempo” y “Nunca”, se analiza el nivel de motivación de los colaboradores de la sucursal.

Para la valoración general de la motivación, se considera la autopercepción de la satisfacción laboral. Un 55% declara sentirse “siempre” satisfecho con la empresa que trabaja, mientras que 18% de la muestra cree que la mayoría del tiempo, equivalente a la proporción que considera válida la afirmación la minoría del tiempo. Un 9% se expresa nunca satisfecho con la empresa.

Con respecto a la felicidad en el trabajo y con el cliente, un 64% cree mostrarse la mayoría del tiempo feliz ante sus pares y clientes. Seguido de un 27% que se lo propone la minoría del tiempo. Un 9% se declara radicalmente siempre feliz en sus labores.

En el caso de la autopercepción en la cooperación y participación en el centro de labor, se identifican opiniones solo en las opciones de mayor ocurrencia, con un 73% que declara participar la mayoría del tiempo y un 27% que se considera siempre colaborador.

La remuneración representa la retribución con carácter económico para una labor, los colaboradores perciben a Líder BCI Servicios Financieros como una empresa que cumple siempre o la mayoría del tiempo con sus remuneraciones. A fin de explicar el 36% que no tiene una opinión completamente favorable, se cree es por desajustes con valores de comisiones o fechas de pago con el departamento del corporativo asignado a remuneraciones y gestión de personas.

En un escenario dividido se encuentran los resultados para la afirmación “La empresa le brinda la información necesaria para desempeñarse en su trabajo”, puesto que un 46% lo considera como proporcionado la mayoría del tiempo,

respecto un 36% que lo reconoce satisfecho la minoría del tiempo. Para las alternativas absolutas, se identifica un 9% de preferencias hacia cada una.

Similar a la afirmación anterior, se consulta a los participantes su percepción en cuanto la seguridad proporcionada por la empresa, a modo general. El total de los colaboradores siente algún nivel de seguridad ante cualquier situación, con un 18% que declara sentirse siempre seguro, seguido de una concentración del 46% que se siente seguro la mayor parte del tiempo y un 36% que lo siente, aunque la minoría del tiempo. Se destaca que no existen percepciones absolutamente negativas o de inseguridad total.

En función del respeto hacia el horario de trabajo, se visualiza una tendencia hacia una percepción positiva en algún grado, que destaca con 55% la mayoría del tiempo y un 9% lo reconoce siempre. Por otra parte, un 36% que lo determina como una empresa que respeta los horarios la minoría del tiempo.

Siguiendo la línea respecto horarios de trabajo, a fin de disminuir el sesgo de la respuesta anterior, ya que los colaboradores pueden considerar que no se respeta el horario a causa de tener un horario indefinido, se consulta acerca la libertad en la organización de los mismos. Como es la tónica hasta ahora, la mayor concentración de respuestas está entre las opciones intermedias, pero principalmente positiva. Un 64% reconoce que posee libertades en el horario de trabajo, y al incorporar a quienes lo consideran la minoría del tiempo, esto asciende al 91% de colaboradores. Se registra una única respuesta negativa, declarando que nunca tenía libertad horaria.

Para los elementos de recompensa, se consulta de manera general la existencia de estas. Una marcada mayoría del 73% apunta a que estas son escasas, ya que se presentan la minoría del tiempo o nunca. En contraparte, un 27% declara percibir recompensas la mayoría del tiempo.

La autorrealización se representa en la autopercepción del logro de los objetivos individuales y personales, donde la mayor parte de los trabajadores de la sucursal no lo perciben en ningún momento o en la menor parte de estos, con 6 observaciones equivalentes al 54%, versus un 46% que lo aprecia la mayoría del tiempo.

Gustar de la labor que desempeña responde a la motivación intrínseca. La sucursal Las Brujas cuenta con trabajadores inclinados hacia el encuentro de una recompensa con netamente desempeñar sus funciones, considerando un 55% hacia sentir gusto la mayoría o todo el tiempo. Un 45% se expone gustoso la minoría del tiempo e incluso, nunca.

Con lo que respecta al pensamiento de cambiar de trabajo, un 18% declara nunca haberlo vivido al estar en la sucursal, mientras que un 46% lo ha pensado la minoría del tiempo. Es de interés que 27% de los individuos mencionen que siempre lo piensan, al igual que un 9% lo haga la mayoría del tiempo, ya que reporta problemas de compromiso con la organización o su labor, posibles signos de desmotivación.

La motivación intrínseca se manifiesta en la cotidianeidad con la afirmación “Se levanta con ganas a dirigirse a su trabajo”. La mayoría de los participantes se



inclinan hacia respuestas positivas o a sentirlo en algún grado. Al igual que la situación anterior, se evidencian signos de desmotivación en la respuesta “nunca”, que, al revisar, corresponde a un único colaborador.

Darle sentido a la labor y permanencia en la organización es uno de los factores de motivación asociados a la búsqueda de significado, Lynda Gratton lo expone como: “Atribuimos significado, interpretamos los estímulos que la vida nos presenta. Por ello, en el ámbito laboral, intentamos comprender y atribuir un sentido a nuestro trabajo, comprender el objetivo de la organización y el papel que desempeñamos en ella”. (20). Este concepto, se valoriza con la afirmación “Siente que su labor es importante en la empresa”, lo que refleja que un 91% de las personas lo percibe en alguna medida, aunque sea minoritaria. El otro 9%, expresa nunca sentirse importante en su rol.

Los resultados anteriores mantienen las proporciones al aumentar el nivel de importancia atribuida en la organización, aunque redistribuidas: Quienes consideraban una respuesta radicalmente positiva en la pregunta anterior, se distribuyen hacia una respuesta medianamente positiva al radicalizar la afirmación, disminuyendo su nivel de certeza, lo mismo ocurre en las alternativas sucesivas, evidenciando que, el término descriptivo “indispensable” genera un efecto dominó en la redistribución hacia una sensación de menor importancia en la organización.

Los beneficios económicos generalmente satisfacen las necesidades básicas de los colaboradores. No obstante, esta afirmación tiene dos posibles explicaciones: La primera es que los trabajadores tienen un nivel de gasto reducido para sus necesidades básicas, o en su defecto, gozan de una remuneración

superior a estos desembolsos. En este aspecto, y considerando el informe del blog [www.cursando.cl](http://www.cursando.cl), los gastos asociados a necesidades básicas en Chile corresponden en promedio a \$840.000 aunque asumiendo un nivel de variabilidad para la medición, se sugiere considerar una remuneración superior al promedio chileno de \$620.528 mensuales, según el reporte 2020 del INE, para afirmar la cobertura de un presupuesto reducido o compartido entre los miembros del hogar.

En el análisis de la elección de la organización, se identifica que la concentración de los colaboradores se encuentra en las alternativas “la minoría del tiempo” o “nunca”. Un 27% considera que la mayoría del tiempo o incluso siempre, cree haber tomado una mala elección de la empresa en que se desempeña.

Al evaluar la elección de cargo, apenas un 9% considera que se desempeña en una labor errónea, mientras que el 91% reporta sentirse satisfecho con su elección de cargo con la inclinación a las alternativas “la minoría del tiempo” y “nunca”.

Para la evaluación de la motivación desde los factores de seguridad proporcionados por Maslow, se aplican las preguntas acerca la posibilidad de tener descansos, específicamente vacaciones, como también las prestaciones sociales. En el primer caso, la mayoría de los colaboradores responden poder tomar sus vacaciones la mayoría del tiempo. Cabe destacar una respuesta totalmente negativa que aborda el 9% de la opción “nunca”.

El total de los encuestados declara tener acceso a prestaciones sociales, por lo que cuentan con contrato de trabajo y/o condiciones que le permiten calificar

a prestaciones como fondo de salud, fondo de pensiones, seguro de cesantía y otros.

Continuando con Maslow, la necesidad de reconocimiento o estima es el penúltimo escalafón de la pirámide. En este caso, existe una mayoría representada en las alternativas “La mayoría del tiempo” y “Siempre”, que manifiestan un reconocimiento adecuado respecto la función que desarrollan. Un porcentaje inferior, aunque significativo, expone a un 36% de los colaboradores que mencionan sentirse reconocidos la minoría del tiempo, mientras que un 9% sostiene que nunca han percibido reconocimiento social en sus labores.

¿Las personas se sienten seguros y estables en su empleo de manera generalizada? Un 46% considera que la mayoría del tiempo está en condiciones ciertas, mientras que una cuantía de 27% lo reporta en menor grado, igual proporción que manifiesta sentirse siempre seguros.

Las oportunidades de crecimiento proporcionadas por Líder BCI Servicios Financieros no son valoradas o percibidas por los trabajadores, puesto que un 36% aclara nunca haber sido beneficiario de oportunidades de crecimiento económico ni personal, valor similar al 37% que lo identifica la minoría del tiempo. Un 9% asegura percibir siempre oportunidades, que, en términos absolutos, corresponde a un miembro de la sucursal.

La situación reduce su dispersión respecto el caso anterior al evaluar los incentivos. La mayoría de las respuestas se encuentran en las alternativas positivas, aunque un 36% declara recibir la minoría del tiempo estos estímulos. No se reportan

respuestas absolutamente negativas, por lo que es posible afirmar que los incentivos existen por parte de la organización.

En materia de relaciones laborales, se visibilizan opiniones divididas con tendencia a la baja frecuencia. Los colaboradores creen con un 54% de representatividad, tener relaciones laborales deficientes con su jefatura, mientras que un 46% lo declara como positivo la mayoría del tiempo, siendo nula alguna respuesta radicalmente positiva.

73% de los colaboradores de la sucursal reportan sentir la menor parte del tiempo que su trabajo es una fuente de estrés, siendo un 9% quienes lo consideran una fuente de generación constante y otro 18%, lo declara como un evento repetitivo la mayoría del tiempo.

La afirmación "Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades" tiene la mayor porción de adeptos para la opción "la mayoría del tiempo", con un 55% de las preferencias, seguido por la opción "siempre" con 36%.

Finalmente, un 46% de los participantes reconoce ser tratados de manera justa en su trabajo la mayoría del tiempo, al que prosigue un 36% que lo percibe la minoría del tiempo y 2 colaboradores equivalentes al 18% que reportan nunca recibir un trato justo.

### **ESCALA PSICOLÓGICA PARA BENEFICIOS LABORALES**

El uso del análisis de Thurstone permite establecer una escala psicológica para los colaboradores de Líder BCI Servicios Financieros. A través de la sección "Pares

comparativos” de la encuesta de motivación, es posible obtener una jerarquización de beneficios laborales.

La tabla siguiente, provee las frecuencias relativas del análisis Thurstone, las cuales tienen una lectura como “Un 63.6% de los encuestados que trabajan actualmente en Líder BCI prefiere Remuneración generosa por sobre Estabilidad Laboral al comparar estos atributos”.

Tabla 3:Frecuencias relativas al análisis Thurstone.

	Estabilidad Laboral	Remuneración generosa	Entorno empático	Flexibilidad horaria	Vacaciones flexibles	Infraestructura adecuada	Buen ambiente laboral
Estabilidad Laboral		36,4%	72,7%	45,5%	63,6%	54,5%	45,5%
Remuneración generosa	63,6%		45,5%	45,5%	54,5%	45,5%	54,5%
Entorno empático	27,3%	54,5%		54,5%	63,6%	63,6%	45,5%
Flexibilidad horaria	54,5%	54,5%	45,5%		54,5%	45,5%	45,5%
Vacaciones flexibles	36,4%	45,5%	36,4%	45,5%		45,5%	54,5%
Infraestructura adecuada	45,5%	54,5%	36,4%	54,5%	54,5%		54,5%
Buen ambiente laboral	54,5%	45,5%	54,5%	54,5%	45,5%	45,5%	

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el valor ponderado por columna y relacionando los resultados con el modelo de higiene y motivación de Herzberg, es posible observar que las variables que sostienen menor porcentaje son aquellas que los trabajadores consideran de “higiene” y por el contrario los con mayor porcentaje representan motivación. Desde esa premisa cabe afirmar por tanto que la infraestructura adecuada como vacaciones y buen ambiente laboral son considerados esenciales para no comenzar

a sentir “insatisfacción”, es decir son estrictamente necesarios y caben dentro del concepto higiene, según el autor. Y por otro lado estabilidad laboral, entorno empático y remuneración generosa se ubican en el área de la motivación.

Figura 5: Escala psicológica de Thurstone.



Fuente: Elaboración propia.

Un elemento que se reconoce con este análisis es que las personas priorizan la estabilidad laboral, siendo complementado con el tercer puesto de remuneración generosa o sobre el mercado, lo que evidencia la hegemonía del interés monetario. En general, los colaboradores prefieren un entorno empático a un buen ambiente laboral, haciendo una diferenciación entre el ambiente general del trabajo entendido desde la comprensión por parte de las personas que interactúan con ellos en su labor, respecto el trato específico entre colegas y

jefatura, lo que se puede explicar en la función propia de un ejecutivo de cuentas, donde hay un alto grado de interacción con público de todo tipo.

### **ANÁLISIS UNIVARIADO PARA DESEMPEÑO**

Debido a la contingencia sanitaria y medidas de restricción de desplazamiento, la metodología propuesta no es posible con una evaluación 360°, principalmente por la dificultad de contacto con clientes y proveedores. Por ello, se utiliza una encuesta de evaluación del desempeño a partir de jefatura con un enfoque Top Down incorporando las variables de medición iguales a la propuesta de manera inicial.

El cuestionario posee un total de 16 afirmaciones. En total, se utilizan 10 observaciones, todas completadas por quien ejerce como jefe de sucursal.

La primera afirmación corresponde a “El empleado establece un alto estándar de calidad de trabajo”. Los resultados para la dimensión, se concentran en las opciones no radicales, siendo afirmativa en 50%, neutral en 20% y negativa en un 30%.

En línea con la calidad del trabajo, la retroalimentación o ayuda a sus compañeros de labores para mejorar la calidad del trabajo tiene una distribución esencialmente positiva con 60%, aunque únicamente un 10% del total es para la opción “totalmente de acuerdo”. Un 30% de los colaboradores no ayuda a los miembros del equipo o lo realiza en muy baja medida, respondiendo la opción “Desacuerdo”.

Los resultados para la regularidad en la entrega o presentación del trabajo apuntan a un comportamiento que tiene movilidad entre el valor neutro y totalmente

de acuerdo, aunque sólo un colaborador es reconocido por esta regularidad desde el punto de vista de jefatura.

En materia de reconocimiento para las ideas de los pares, existe un comportamiento variado en el equipo del modo que tanto 30% de este grupo se considera de manera negativa para este ítem destacando que existe un colaborador que se considera no aporta en su totalidad hacia este reconocimiento, y el mismo 30% representa de forma positiva los colaboradores que aportan hacia el reconocimiento de sus pares, de misma forma cabe destacar que la mayoría la obtiene la opción de neutro representando un 40% de los colaboradores en la evaluación de su jefatura.

En relación a la evaluación de la jefatura sobre el comportamiento de compañerismo entre sus colaboradores se detecta que los resultados no alcanzan las afirmaciones extremas y el porcentaje de aportantes al compañerismo (40%) equivale al mismo de aquellos que no contribuyen con esta variable.

La constancia presente en el desempeño de los compromisos adquiridos por los colaboradores se evalúa por la jefatura mayoritariamente de forma positiva, concentrando un 80% de las afirmaciones que respaldan esta evaluación, cabe destacar que dentro de este porcentaje un 20% representa a aquellos colaboradores que se comprometen al máximo.

En términos de conducta donde el objetivo evaluado apunta a liderar con el ejemplo, la respuesta positiva es baja concentrando solo un 20% de los



colaboradores que son capaces de reflejar esta variable, además un 40% de los colaboradores evaluados por su jefatura no son capaces de guiar con su ejemplo.

Un factor de relevancia dentro de la evaluación corresponde a la comunicación para lo cual la jefatura plasmo su apreciación sobre si los colaboradores traspasan la información a sus colegas de forma clara y rápida, considerándose una apreciación positiva que concentra un 60% en el ítem, pese a esto igual se considera que existe un trabajador que de forma absoluta no sabe comunicarse.

En el mismo ámbito de la comunicación, es necesario contar con la evaluación sobre la comunicación efectiva y profesional en la cual según la jefatura no se reflejan colaboradores con resultados negativos y se destaca que un 90% de los colaboradores se pueden comunicar de la manera requerida.

Luego de conocer la apreciación de la comunicación efectiva se evalúa la comunicación activa la cual es relativamente menor en su positividad, considerando que solo un 60% de los colaboradores mantiene una comunicación abierta y activa con sus colegas y un 10% de los colaboradores no es capaz de generar la comunicación activa.

En relación a la distribución de resultados sobre si los colaboradores exhiben buenas habilidades para escuchar la distribución es relativamente pareja representando una positividad del 50% y una neutralidad correspondiente al 30%.

La evaluación sobre receptividad a sugerencias para mejorar la productividad del equipo posee mayoritariamente resultados desfavorables

representados por el 40% de los evaluados donde se considera que esos colaboradores no son receptivos mientras que solo un 30% es evaluado positivamente.

En términos de asumir la responsabilidad designada para alcanzar metas y objetivos establecidos se considera que un 50% de los colaboradores presentan una respuesta afirmativa, mientras que el 20% no asume la responsabilidad necesaria para el cumplimiento de sus metas.

Con relación al trato hacia el cliente establecido con respeto, justicia e integridad no se registran evaluaciones negativas hacia los colaboradores destacándose que un 60% se considera que posee una respuesta afirmativa a la evaluación de esta variable.

Siguiendo en el área de evaluación respecto a la relación con los clientes, es necesario evaluar si los colaboradores se comprometen con la satisfacción de estos, para lo cual la jefatura considera que un 50% de sus colaboradores se condice con esta afirmación, pero existe un 10% que aún no logra comprometerse con la satisfacción de los clientes.

En término de responder a las solicitudes de los clientes un 60% de los colaboradores evaluados lo realiza de manera positiva y no se registran evaluaciones negativas para esta variable.

## **RELACIÓN MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO**

La relación entre motivación y desempeño se aborda mediante un análisis de correlación, considerando que la motivación es la variable que tiene impacto en el desempeño.

Los resultados revelan que los trabajadores de Lider BCI Servicios Financieros, sucursal Las Brujas, ven afectado positivamente su desempeño y motivación por las variables representadas en celeste, donde la variable más influyente en la motivación es la oportunidad de crecimiento para los colaboradores. En este sentido, el enfoque buscado por la empresa debe ir en lineamiento de entregar a los colaboradores una oportunidad de alcanzar mayores responsabilidades y jerarquías, de tal modo de motivar el desarrollo personal del colaborador contribuyendo a crear un ambiente de satisfacción que puede verse reflejado en el clima laboral de la organización.

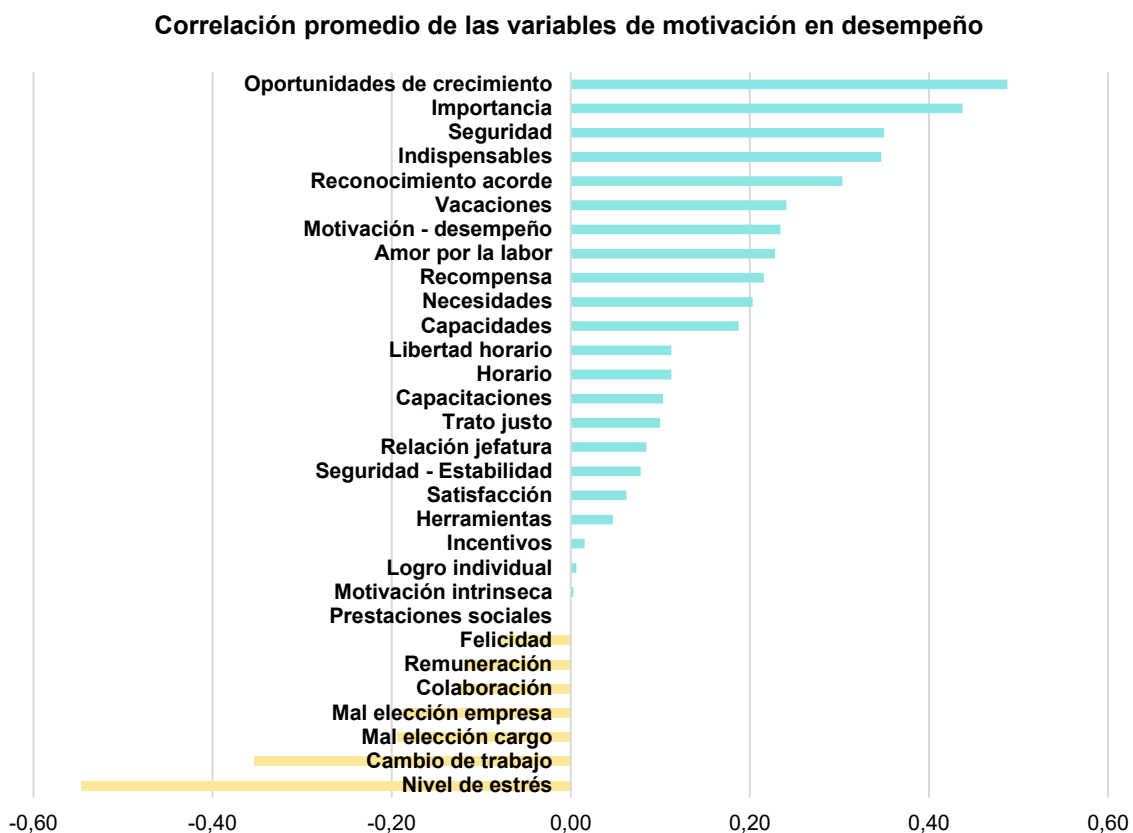
Como variable neutra, es decir, que no incide en el desempeño, se encuentran las prestaciones sociales, pero antes de concluir que no son necesarias se debe recordar que puede actuar como variable de higiene según Herzberg donde no logra ser influyente en un nivel superior de motivación pero que al momento de no estar presente o ser inadecuado genera insatisfacción, por tanto, requeriría de un análisis más profundo antes de concluir determinadamente sobre esta variable.

En términos de variables que afectan de manera negativa el desempeño se encuentran las variables representadas en el gráfico 46 por amarillo, dentro de las cuales están presentes:

- Felicidad: Si bien es difícil entender que la variable felicidad pueda perjudicar el desempeño, se debe entender la variable como felicidad personal y no laboral, en este sentido la felicidad puede transformarse en una variable que puede distraer a los colaboradores de sus actividades.
- Remuneración: En un trabajo donde se fijan metas de producción y el componente variable del sueldo se torna de gran importancia es necesario que las comisiones ofrecidas sean congruentes con el esfuerzo que el colaborador realiza para conseguir sus ventas, de modo contrario si el colaborador considera que su remuneración no es justa no se verá motivado a mejorar su desempeño.
- Colaboración: Entendiendo la colaboración como el trabajo en equipo este puede inferir negativamente de dos formas, la primera de ellas si el colaborador considera que está haciendo más trabajo en las mismas condiciones que sus compañeros no se sentirá motivado a seguir desarrollándolas de esta manera y como segunda forma si los colaboradores tienen metas grupales pueden verse tentados a descansar en la producción de sus compañeros, por tanto si bien la colaboración es una variable que se debe incentivar se debe tener claro como está impactando o como puede impactar en un futuro a las operaciones de la organización.
- Mala elección empresa o trabajo: No sentirse a gusto por la labor realizada o la organización a la que pertenece impedirá lograr un compromiso adecuado de parte de los colaboradores lo cual repercutirá en el desempeño de estos y finalmente en los objetivos de la organización.

- Nivel de estrés: Es el más influyente de manera negativa, pero primeramente se debe entender cuándo es que un trabajador siente estrés, ya que este queda definido cuando las tareas encomendadas a esa persona son consideradas por la misma como superiores a sus capacidades según su propia visión, por tanto, un colaborador estresado es un colaborador superado por sus tareas y en tal caso es recomendable revisar la descripción de cargos y proceso de selección de personal adecuado a tales cargos.

Figura 6: Resultados análisis de correlación entre motivación y desempeño



Fuente: Elaboración propia.

## **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS**

Las necesidades según Maslow son jerarquizadas y ubicadas en su pirámide en orden ascendente dependiendo de la motivación y dificultad. En términos de necesidades básicas, se pueden clasificar dentro de las estudiadas en la encuesta a los colaboradores que en el acceso a las prestaciones sociales y vacaciones la mayoría de los colaboradores se encuentra conforme con estos. Avanzando hacia el segundo nivel de la pirámide, correspondiente a seguridad se encuentra la pregunta explícita si los colaboradores se sienten seguros y estables en su empleo donde la mayoría considera que estas condiciones se cumplen. Adicionalmente en el mismo nivel de la pirámide se pueden encontrar los temas de horarios y la información necesaria para desempeñarse donde los colaboradores declaran estar medianamente satisfechos por lo cual se encuentra una oportunidad de crecimiento en esta área.

En el nivel de necesidad de relación social, se observan que los colaboradores consideran que poseen relaciones laborales deficientes con su jefatura, por lo cual se puede efectuar algún plan a corto plazo que logre mejorar esta percepción. Hacia la cima de la pirámide, se encuentra la necesidad de estima en los elementos evaluados de recompensa la mayoría de los colaboradores indica que los incentivos son escasos y se presentan la minoría del tiempo o nunca. Se finaliza con la necesidad de autorrealización, para lo cual se toma en consideración la variable sobre oportunidades de crecimiento donde las que proporciona la organización son consideradas como deficientes por sus colaboradores por lo cual como elemento máximo de compromiso y realización individual se debe aspirar a

cumplir para tener colaboradores motivados que logren plasmar su motivación también en los resultados.

En complemento a lo anterior, es posible alinear los elementos de higiene con las necesidades fisiológicas de Maslow, puesto que establecen el estándar mínimo para evitar pensar en cambiar de empleo. Si se mixtura lo obtenido desde el análisis Thurstone, donde las variables que sostienen menor porcentaje son aquellas que los trabajadores consideran de “higiene” y por el contrario los con mayor porcentaje representan motivación y los factores de motivación, la estabilidad y el entorno son aspectos que, si cambian, las personas sentirían que dejan de estar en la organización, mientras que las variables estabilidad laboral, entorno empático y remuneración generosa se ubican en el área de la motivación.

Con relación a la evaluación de desempeño en base a los resultados obtenidos de la encuesta efectuada a jefatura con un enfoque Top Down, se establece que se evalúa positivamente el desempeño de los trabajadores en relación con el compromiso tanto con el cliente para responder a sus solicitudes como el compromiso con sus metas y ayudar a sus compañeros a mejorar su calidad de trabajo. En el ámbito de los factores mal evaluados destaca la receptividad a las sugerencias para mejorar la productividad, es decir, los colaboradores cumplen sus objetivos, pero no están receptivos a implementar las sugerencias que le permitan mejorarlo.

Por lo demás en términos generales se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera regular en los demás ámbitos de estudio de la encuesta.

Finalmente, vinculando los resultados de la evaluación de desempeño y motivación obtenidos se puede ver que si bien los trabajadores dicen estar a gusto con su trabajo los niveles satisfechos de motivación aún son bajos, por lo cual, no logra trascender a necesidades de ego o estima, y como las personas necesitan sentirse estimados no solo por su grupo externo sino que también por autovaloración, de este modo, primero se deben ir cubriendo las necesidades no satisfechas para finalmente alcanzar el último nivel de la pirámide de Maslow donde se encuentra la necesidad de autorrealización, nivel en el cual las personas logran desarrollar su potencial y talento.



## **CAPÍTULO IV: PROPUESTAS DE MEJORA**

La propuesta de mejora radica en un plan de motivación para los colaboradores de Líder BCI Servicios Financieros, sucursal Las Brujas. Para el desarrollo de este plan, se intervienen las variables que tienen correlación positiva en el desempeño, específicamente aquellas relacionadas a la seguridad de los colaboradores en sus puestos de trabajo y oportunidades de crecimiento, que sienten se encuentran limitadas.

Con respecto a las oportunidades de crecimiento, si bien no es posible establecer propuestas de mejora a nivel organizacional, dado el alcance del estudio e influencias en el corporativo, es que se provee de una estrategia de capacitaciones para el desarrollo continuo de los ejecutivos, lo que implica establecer métodos de captación y reclutamiento de personal, poniendo énfasis en habilidades blandas para el trabajo en equipo, así como habilidades técnicas para el desarrollo de las tareas que les sean asignadas.

En los planes de acción, para esta política se contempla realizar capacitaciones de carácter obligatorio para el mejoramiento de las habilidades interpersonales y de trabajo en equipo; como también, a manera optativa, donde se dictarán charlas o talleres para mejorar su desempeño en materia de atención al usuario.

## PROPUESTA 1: PLAN DE CAPACITACIONES

Las capacitaciones obligatorias abarcaran todas aquellas en las que un experto transfiera sus conocimientos al resto de los colaboradores para mejorar cualquier ámbito de desempeño dentro de la organización teniendo en cuenta que como se ha mencionado con anterioridad los colaboradores son unos de los principales pilares de la empresa.

Tabla 4: Propuesta de acciones caso capacitaciones.

Fundamento	Objetivo	Estrategia	Acciones
Colaboradores no suelen reconocer las buenas ideas de sus compañeros	Reconocer las buenas ideas y gestiones de los compañeros de labores	Capacitar a los colaboradores de la sucursal en comunicación asertiva y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación de comunicación asertiva</li> <li>- Reconocer semanalmente las actividades positivas del grupo e individuales</li> <li>- Desarrollar espacio visual tipo diario mural para publicar logros.</li> </ul>
Colaboradores poseen nivel de compañerismo y capacidad de guiar e influir en	Generar una mayor consolidación del trabajo en equipo	Realizar capacitaciones con actividades recreativas para	Establecer un día a la semana donde se realizarán las actividades

sus compañeros de manera deficiente		desarrollar la confianza	Designar un encargado semanal de guiar las actividades realizadas Solicitar al departamento de recursos humanos la capacitación en actividades a realizar
Colaboradores no incorporan propuestas de mejora en términos de productividad	Romper la resistencia al cambio	Capacitar a los colaboradores de la sucursal en productividad y técnicas de venta	Realizar la medición de productividad según KPI de la organización Realizar benchmarking entre los colaboradores según quienes presenten los indicadores más altos de productividad Establecer un día de reunión a la semana para compartir la información y analizar impactos.

## PROPUESTA 2: INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTOS DE METAS

Tal y como se ha estudiado, el termino de reconocimientos a los colaboradores se encuentra evaluado de manera deficiente, es decir, los trabajadores consideran que no son reconocidos ni beneficiados en ningún ámbito cuando ellos realizan sus labores de manera destacada, por tanto, más allá de revisar el sistema de incentivo que escapa del alcance de lo que se puede lograr, se propone que la jefatura tome en cuenta y se genere algún tipo de incentivo de bajo presupuesto pero que reconozca los logros de los colaboradores.

Como alternativa para eliminar el factor presupuesto, se propone entregar horas libres para aquellos que se ganen el reconocimiento, es decir, estas horas actúan como horas de calidad de vida que podrá canjear previa coordinación con su jefatura para ingresar más tarde o retirarse antes.

Tabla 5: Propuesta de acciones caso capacitaciones.

Fundamento	Objetivo	Estrategia	Acciones
Colaboradores se sienten no valorados al cumplir con los indicadores de la organización.	Incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores	Establecer un método de reconocimiento que incentive el cumplimiento de los indicadores	Solicitar presupuesto mensual para establecer el incentivo pertinente Establecer con recursos humanos si se pueden entregar horas de descanso como vía de recompensa.

			<p>Definir y explicitar los indicadores que serán considerados para la entrega del incentivo.</p> <p>Realizar encuesta de manera semestral que mida la satisfacción de los colaboradores considerando los incentivos</p>
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

La motivación es una herramienta determinante en el desempeño de los colaboradores lo cual repercute en el rendimiento de la organización, por tanto, se deben considerar que existe más de una forma para motivar al personal y lo ideal es que esto se encuentre considerado en la planificación de los recursos que necesita la organización.

La motivación deriva tanto de los motivos intrínsecos de cada persona como también de los estímulos que le brinde la situación u ambiente en el cual se vea inmerso, y es en este último donde la organización y su estrategia de recursos humanos juega un papel preponderante.

Los resultados de los estudios realizados a Líder BCI Servicios Financieros sucursal Las Brujas en relación con el análisis univariado de motivación aplicado a los colaboradores demostraron que sus colaboradores se sienten motivados a nivel general con una autopercepción de la satisfacción laboral donde un 55% declara sentirse siempre satisfecho con la empresa que trabaja, y un 18% considera que la mayoría del tiempo se siente satisfecho con la empresa.

Respecto a la felicidad en trabajo que considera además la felicidad con el cliente un 64% se considera la mayoría del tiempo feliz y un 9% radicalmente siempre feliz desempeñándose en sus labores.

En términos de análisis de la motivación intrínseca este arrojo que un 55% de los trabajadores se encuentran sesgados hacia el encuentro de una recompensa

con netamente desempeñar sus funciones. En términos negativos los elementos de recompensa constituyen un elemento de tope para incrementar el desempeño de la mano de la motivación obtenida por este incentivo. De igual forma, las oportunidades de crecimiento económico y personal son algunas de las variables peores evaluadas.

En relación al desempeño este se mide a través de la encuesta con enfoque Top Down que evalúa a los colaboradores de manera regular en la mayoría de las variables consideradas, dando una posibilidad de crecimiento en aquellas que se detecta se puede impactar con planes sencillos de ejecutar e implementar.

En términos de vinculación de resultados se logra visualizar por medio de las correlaciones tanto positivas como negativas como se ve afectada la motivación y desempeño, y en base a esto y considerando las limitaciones tanto a nivel de estrategia como de presupuesto se establecen objetivos con sus respectivos planes de acción para conseguirlos, buscando de este modo generar el impacto positivo buscado en la motivación. En conclusión, se comprueba la hipótesis del estudio demostrando que el desempeño se ve impactado por la motivación.

Finalmente, se recomienda realizar una evaluación de desempeño de los colaboradores de manera semestral buscando ir implementar nuevas políticas y medir su impacto, por tanto, la idea es mantener en monitoreo todas aquellas actividades intrínsecas del puesto de trabajo y reforzar continuamente al personal en base a sus talentos y habilidades destacando y reconociendo también a aquellos que logran mejorar.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2007) Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias -1a ed.
- Bernal, C. y Sierra, H. (2008). El Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI.
- Bisetti, J. (2015). Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015.
- Bohlander (2013). Administración de Recursos Humanos. 16a. Ed.
- Casas, P. (2017). La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura.
- Cerda, G., Romero, E., Casas, J., Pérez, C., Ortega, R. (2017). Influencia de variables cognitivas y motivacionales en el rendimiento académico en matemáticas en estudiantes chilenos. Educ XX1. 20(2). Disponible : <http://dx.doi.org/10.5944/educxx1.19052>
- Chávez, L. (2012). Modelo de comportamiento organizacional en la educación superior tecnológica, para los institutos tecnológicos descentralizados del estado de Michoacán.
- Chiavenato I. (2006). Comportamiento organizacional. Thomson International
- González D. (2008). Psicología de la Motivación. Editorial en Ciencias Médicas.



Goodman, P. y Friedman, A. (1971). An examination of Adams' theory of inequity. *Administrative Science Quarterly*. p. 271-288.

Hatum A. (2006). *Organizaciones Que Crecen*. Temas Grupo Editorial

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA.

Kruger, D. (2016). *Comportamiento Organizacional, un enfoque para América Latina*

Locke, E. (1968). *End of the harbour*. London, England: Jonathan Cape.

Luthans, E. (2004). *Organizational Behavior*, London, England: McGraw-Hill Education, 10th ed.

Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*.

Mazariegos, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. URL Disponible: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>.

McShane, S. (2004). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution* New York, NY: McGraw-Hill; 3rd ed.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décimo Tercera edición, Pearson Educación, México.

Snell y Bohlander (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16a. Ed.

Vroom, V. (2008). *Work and Motivation*. London, England: Jossey-Bass

Werther y Davis (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Quinta edición, Mc Graw Hill, México.

## BIBLIOGRAFÍA

1. González Serra DJ. Psicología de la Motivación: Una teoría integradora. Eliva Press; 2020.
2. Hatum A. Organizaciones Que Crecen. Temas Grupo Editorial; 2006.
3. Kruger D. Comportamiento Organizacional, un enfoque para América Latina. 2016.
4. Chiavenato I. Comportamiento organizacional. Thomson International; 2006.
5. Chávez L. Modelo de comportamiento organizacional en la educación superior tecnológica, para los institutos tecnológicos descentralizados del estado de Michoacán. 2012.
6. Luthans. Organizational Behavior. 10th ed. London, England: McGraw-Hill Education (ISE Editions); 2004.
7. Goodman, P.; Friedman, A. An examination of Adams' theory of inequity. Administrative Science Quarterly, 1971, p. 271-288.
8. Vroom VH. Work and Motivation. London, England: Jossey-Bass; 2008.
9. Locke E. End of the harbour. London, England: Jonathan Cape; 1968.
10. Maslow A. A Theory of Human Motivation. Independently Published; 2019.
11. McShane SL, Von Glinow MAY. Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution. 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill; 2004.

12. Werther WB, Davis K, Werther W Jr. Human Resources and Personnel Management. 5th ed. London, England: McGraw-Hill Education (ISE Editions); 1995.
13. Bohlander GW, Snell S. Human Resource Management. Mason, OH: South-Western; 2009.
14. Bernal C, Sierra H. El Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. 2008.
15. Bisetti Tapia JA. Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015. Universidad César vallejo; 2015.
16. Mazariegos M. Motivación y desempeño laboral. 2015.
17. Cerda G, Romera EM, Casas JA, Pérez C, Ortega Ruiz R. Influencia de variables cognitivas y motivacionales en el rendimiento académico en matemáticas en estudiantes chilenos. Educ XX1 [Internet]. 2017;20(2). Available from: <http://dx.doi.org/10.5944/educxx1.19052>
18. Hernández R. Metodología de La Investigación. McGraw-Hill Companies; 2006.
19. Robbins S. Comportamiento organizacional - con CD-ROM 8b: Edic. Prentice Hall; 2000.
20. Alvarado F. La importancia de las personas. 2015.



Los beneficios económicos satisfacen mis necesidades básicas				
Creo haber elegido mal la empresa en la que trabajo				
Creo haber elegido mal el cargo que desempeño				
Puedo tener vacaciones				
Puedo tener prestaciones sociales				
El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros (as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño				
Me siento seguro y estable en mi empleo				
La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional				
Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho				
Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo				
Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo				
Mi trabajo es una fuente que me genera estrés				
Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades				
Recibo un trato justo en mi trabajo				

A continuación, dispone de un espacio para comentarios libres:

### Motivación

Para el siguiente set de preguntas, favor considere el significado de cada número. Determine su respuesta según lo más representativo o más recurrente y marque con una "x" o pinte la casilla correspondiente.

- Dónde:
- 1: Siempre
  - 2: La mayoría del tiempo
  - 3: La minoría del tiempo
  - 4: Nunca

Afirmación	1	2	3	4
Siente satisfacción con la empresa en la que trabaja				
Muestra felicidad en su trabajo y con el cliente				
Siempre colabora en su centro de labor				
La empresa cumple con su remuneración				
La empresa le brinda la información necesaria para desempeñarse en su trabajo				
La empresa le brinda seguridad frente a cualquier situación				
La empresa respeta sus horarios de trabajo				
Ud. posee libertad, aunque sea mínima, de sus horarios de trabajo				
La empresa le recompensa de alguna manera por realizar bien su trabajo				
La empresa le brinda capacitaciones constantes para desarrollar su potencial				
Percibe hasta el momento el logro de sus objetivos individuales				
Le gusta el trabajo que desempeña				
Piensa en cambiar su trabajo				
Se levanta con ganas a dirigirse a su trabajo				
Siente que su labor es importante en la empresa				
Se siente indispensable en la empresa				

**Pares comparativos**

En este ítem debe seleccionar un atributo por sobre otro, marcando con una x la casilla que corresponda. Por ejemplo, si en el par n°1, prefiere "estabilidad laboral" por sobre una "remuneración generosa", debiese marcar con X la columna 1.

1	ATRIBUTO 1	N°	ATRIBUTO 2	2
	Estabilidad Laboral	1	Remuneración generosa	
	Remuneración generosa	2	Entorno empático	
	Entorno empático	3	Flexibilidad horaria	
	Flexibilidad horaria	4	Vacaciones flexibles	
	Vacaciones flexibles	5	Infraestructura adecuada	
	Infraestructura adecuada	6	Buen ambiente laboral	
	Buen ambiente laboral	7	Vacaciones flexibles	
	Estabilidad Laboral	8	Entorno empático	
	Flexibilidad horaria	9	Estabilidad Laboral	
	Remuneración generosa	10	Flexibilidad horaria	
	Estabilidad Laboral	11	Vacaciones flexibles	
	Vacaciones flexibles	12	Remuneración generosa	
	Buen ambiente laboral	13	Estabilidad Laboral	
	Estabilidad Laboral	14	Infraestructura adecuada	
	Infraestructura adecuada	15	Remuneración generosa	
	Remuneración generosa	16	Buen ambiente laboral	
	Vacaciones flexibles	17	Entorno empático	
	Entorno empático	18	Infraestructura adecuada	
	Infraestructura adecuada	19	Flexibilidad horaria	
	Flexibilidad horaria	20	Buen ambiente laboral	
	Buen ambiente laboral	21	Entorno empático	

**PERFIL DEL ENCUESTADO**

1. ¿Con que genero se identifica más?

- a) Femenino.
- b) Masculino.
- c) Otro.
- d) Prefiero no decirlo.

2. ¿Cuál es su edad?

- a) 18-25 años.
- b) 26-30 años.
- c) 31-40 años.
- d) 41-50 años.
- e) 51-60 años.
- f) 61 o más años.

3. ¿Cuál es su estado civil?

- a) Soltero.
- b) Conviviente civil.
- c) Casado.
- d) Separado.
- e) Divorciado.
- f) Viudo.

4. Cargo que desempeña:

5. ¿Ha trabajado en cargos/labores relativamente parecidas durante su experiencia?

- a) Si
- b) No

6. Antigüedad en el cargo:

7. Profesión u oficio:

8. Años de experiencia aproximados:



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A continuación, se presentan una serie de preguntas elaboradas con fin de otorgar información sobre aspectos de desempeño. Por favor, proceda a responder cada una de ellas con la mayor sinceridad posible.

*Sus datos personales serán resguardados y no serán en ningún caso revelados a su empleador.*

Por favor, seleccione la respuesta más apropiada para las siguientes declaraciones:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El empleado establece un alto estándar de calidad de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayuda a los miembros del equipo a mejorar la calidad de su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es extremadamente regular en la presentación del trabajo asignado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconoce y recompensa las buenas ideas de los compañeros de equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espera y alienta el desempeño de los colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sigue adelante con los compromisos adquiridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guía a los demás con el ejemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa a los colegas sobre los ajustes de forma clara y rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se comunica de manera efectiva y profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, elige la respuesta más apropiada para las siguientes declaraciones:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mantiene una comunicación abierta y activa con los colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exhibe buenas habilidades para escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es receptivo a sugerencias para mejorar la productividad del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asume la responsabilidad designada para alcanzar las metas y objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata al cliente con respeto, justicia e integridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se compromete a la satisfacción de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responde a las solicitudes de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Para usted, cuáles son las áreas que necesitan mejora en el desempeño del colaborador?

Espacio de respuesta

## ANEXO 2: GRÁFICOS DEL ANÁLISIS

Gráfico 1: Caracterización de los colaboradores de sucursal.

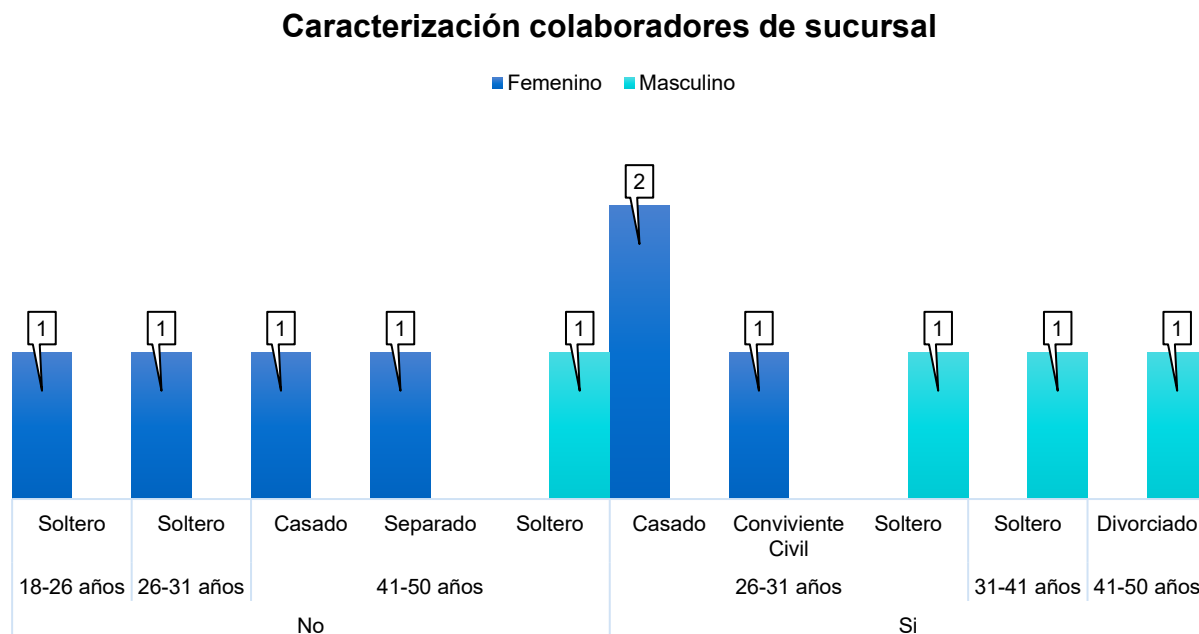


Gráfico 2: Distribución de resultados para afirmación "Siente satisfacción con la empresa en la que trabaja".

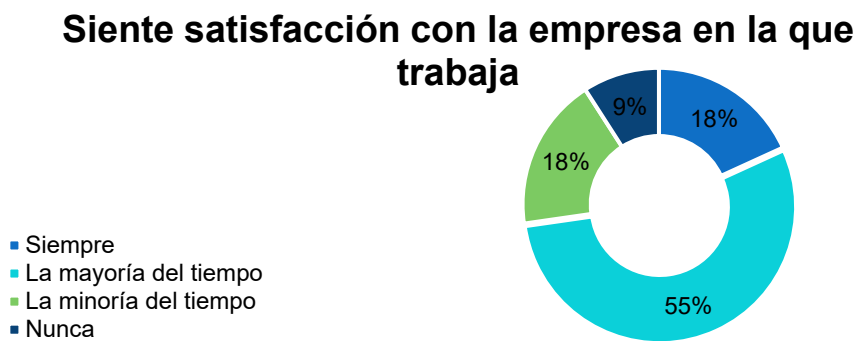


Gráfico 3: Distribución de resultados para afirmación "Muestra felicidad en su trabajo y con el cliente".

### Muestra felicidad en su trabajo y con el cliente

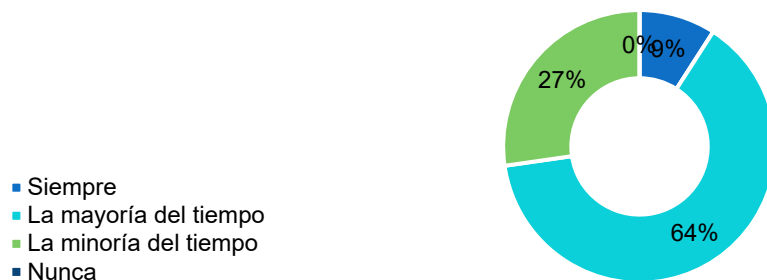


Gráfico 4: Distribución de resultados para afirmación "Siempre colabora en su centro de labor".

### Siempre colabora en su centro de labor

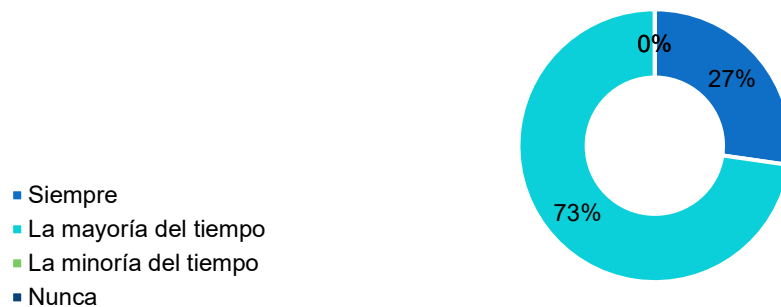


Gráfico 5: Distribución de resultados para afirmación "La empresa cumple con su remuneración".

### La empresa cumple con su remuneración

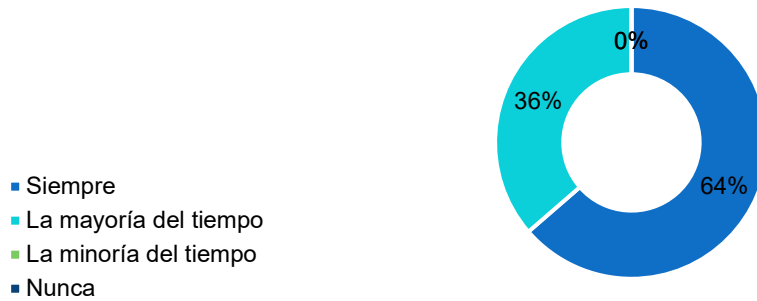


Gráfico 6: Distribución de resultados para afirmación "La empresa le brinda la información necesaria para desempeñarse en su trabajo".

### La empresa le brinda la información necesaria para desempeñarse en su trabajo

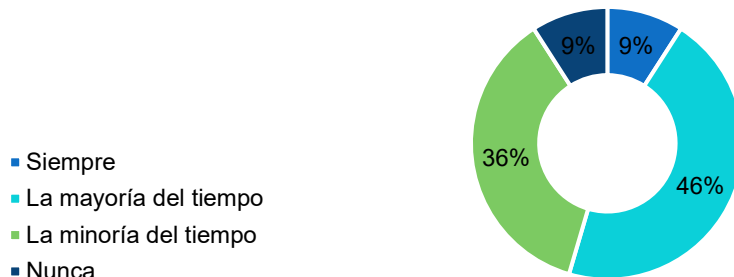


Gráfico 7: Distribución de resultados para afirmación "La empresa le brinda seguridad frente a cualquier situación".

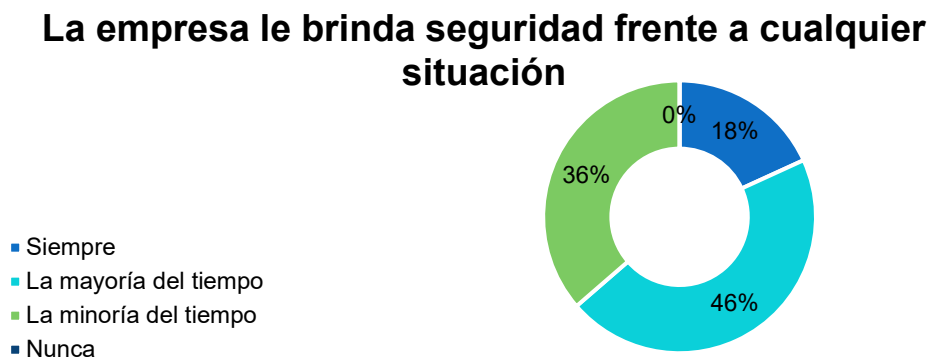


Gráfico 8: Distribución de resultados para afirmación "La empresa respeta sus horarios de trabajo".

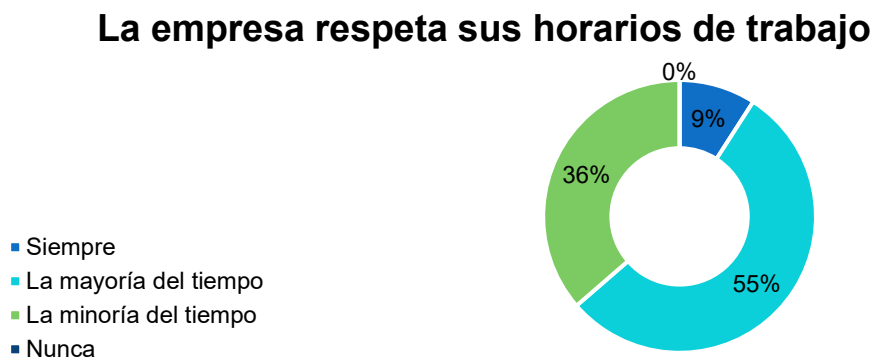


Gráfico 9: Distribución de resultados para afirmación "Ud. posee libertad, aunque sea mínima, de sus horarios de trabajo".

### Ud. posee libertad, aunque sea mínima, de sus horarios de trabajo



Gráfico 10: Distribución de resultados para afirmación "La empresa le recompensa de alguna manera por realizar bien su trabajo"

### La empresa le recompensa de alguna manera por realizar bien su trabajo

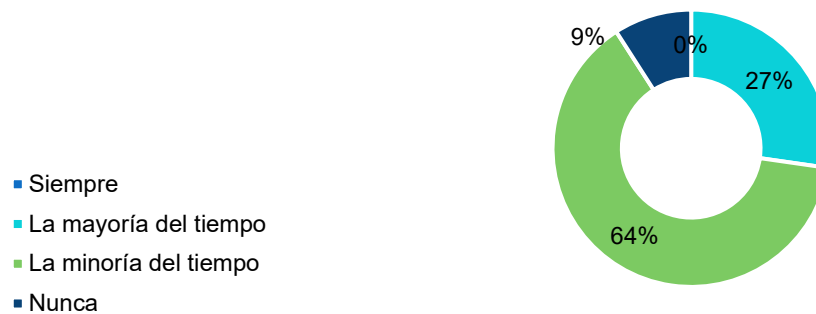


Gráfico 11: Distribución de resultados para afirmación "Percibe, hasta el momento, el logro de sus objetivos individuales".

### Percibe hasta el momento el logro de sus objetivos individuales



Gráfico 12: Distribución de resultados para afirmación "Le gusta el trabajo que desempeña".

### Le gusta el trabajo que desempeña





Gráfico 13: Distribución de resultados para afirmación "Pienso en cambiar de trabajo".

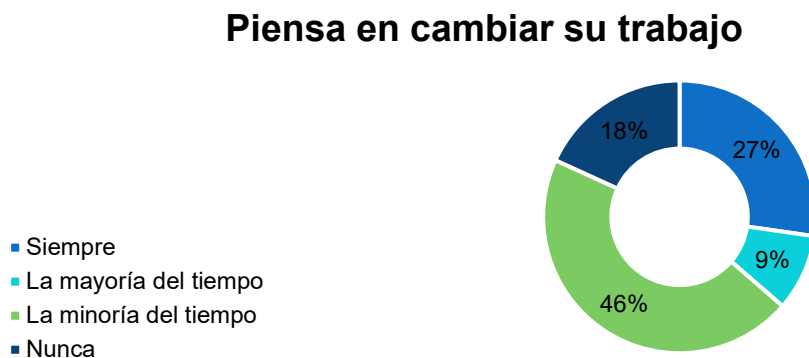


Gráfico 14: Distribución de resultados para afirmación "Se levanta con ganas a dirigirse a su trabajo".

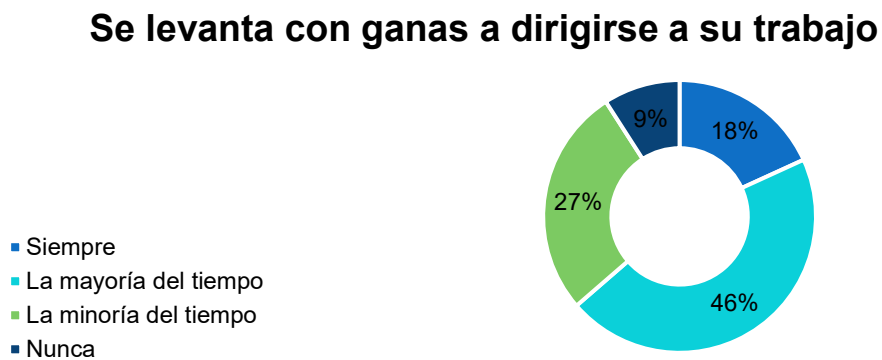


Gráfico 15: Distribución de resultados para afirmación "Siente que su labor es importante en la empresa".

### Siente que su labor es importante en la empresa

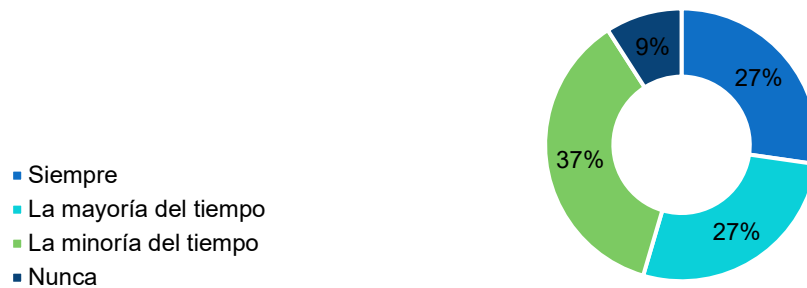


Gráfico 16: Distribución de resultados para afirmación "Se siente indispensable en la empresa".

### Se siente indispensable en la empresa

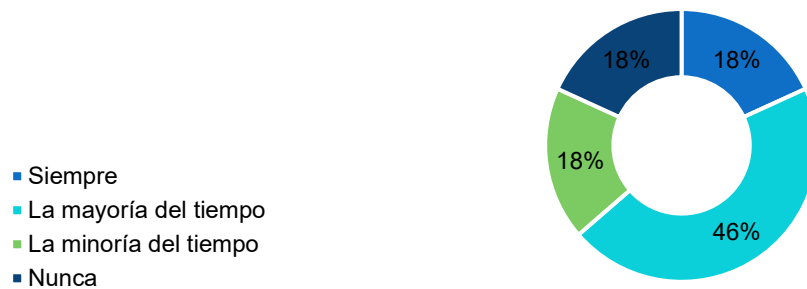


Gráfico 17: Distribución de resultados para afirmación "Los beneficios económicos satisfacen mis necesidades básicas".

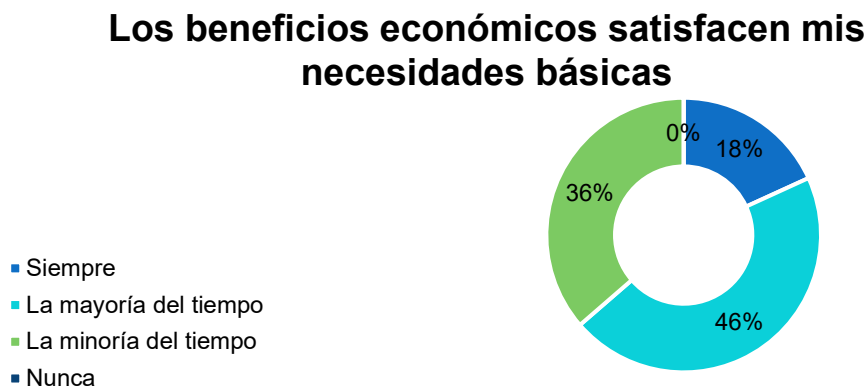


Gráfico 18: Distribución de resultados para afirmación "Creo haber elegido mal la empresa en la que trabajo".

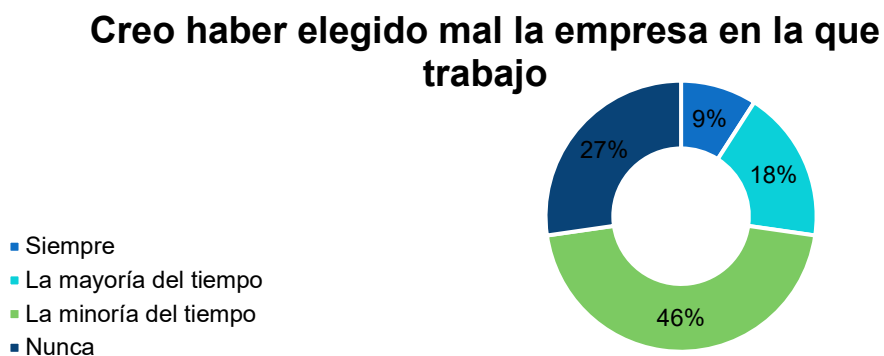


Gráfico 19: Distribución de resultados para afirmación "Creo haber elegido mal el cargo que desempeño".

### Creo haber elegido mal el cargo que desempeño

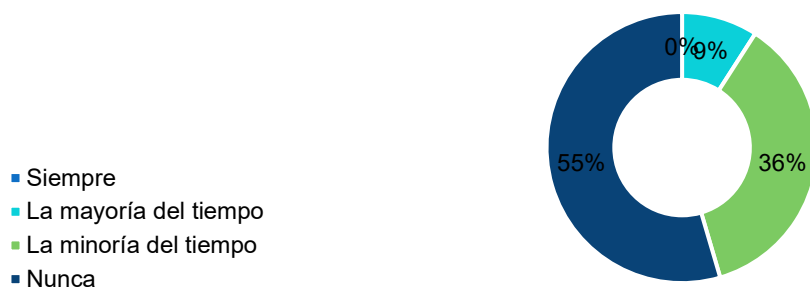


Gráfico 20: Distribución de resultados para afirmación "Puedo tener vacaciones".

### Puedo tener vacaciones

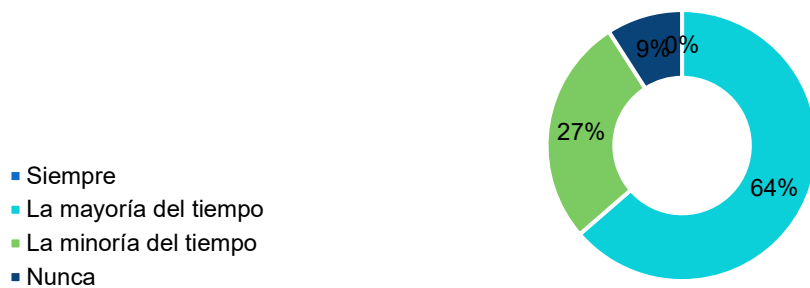


Gráfico 21: Distribución de resultados para afirmación "Puedo tener prestaciones sociales".

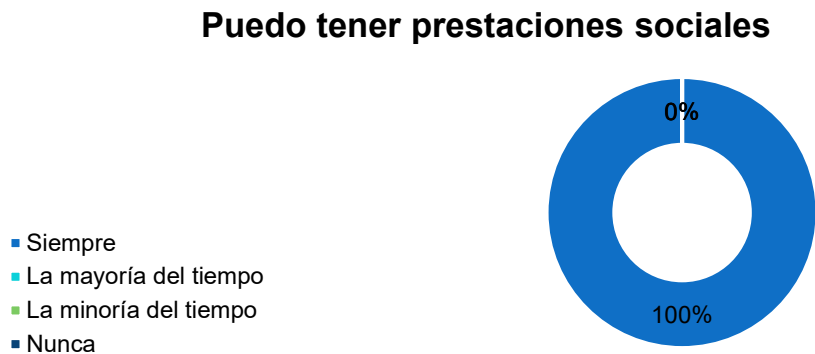


Gráfico 22: Distribución de resultados para afirmación "Reconocimiento social".

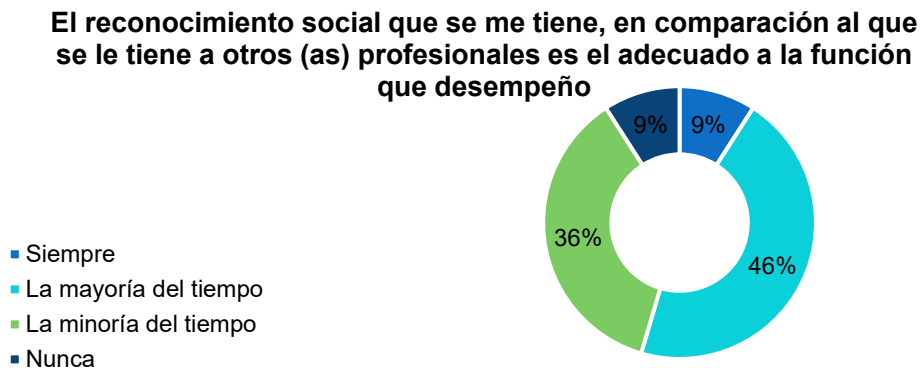


Gráfico 23: Distribución de resultados para afirmación "Me siento seguro y estable en mi empleo".

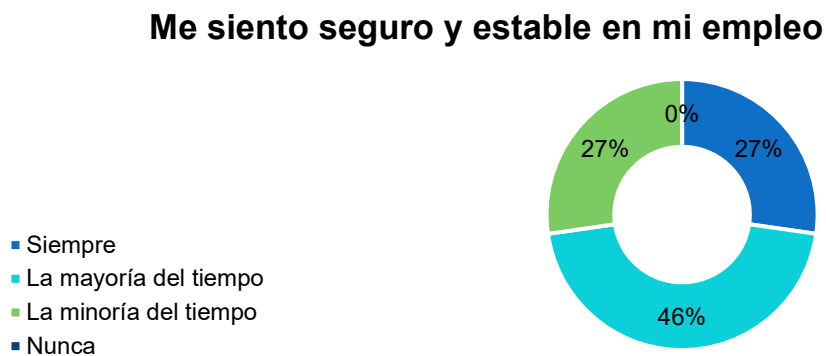


Gráfico 24: Distribución de resultados para afirmación "Oportunidades de crecimiento".

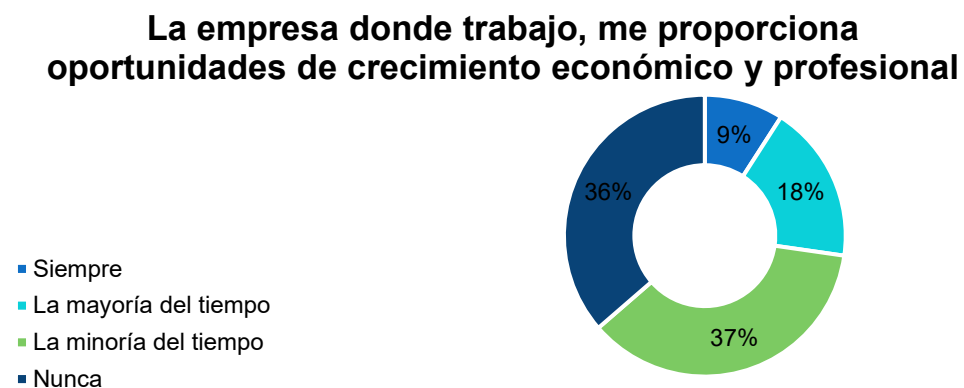


Gráfico 25: Distribución de resultados para afirmación "Incentivos por trabajo bien hecho".

**Recibo algún incentivo por parte de la empresa  
(comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo  
bien hecho**

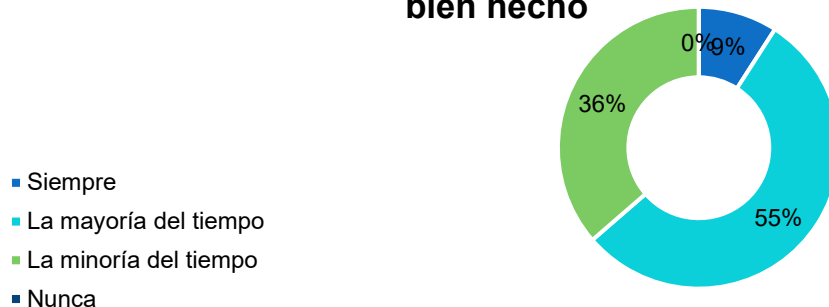


Gráfico 26: Distribución de resultados para afirmación "Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo".

**Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales  
conmigo**



Gráfico 27: Distribución de resultados para afirmación "Mi trabajo es una fuente que me genera estrés".

### Mi trabajo es una fuente que me genera estrés



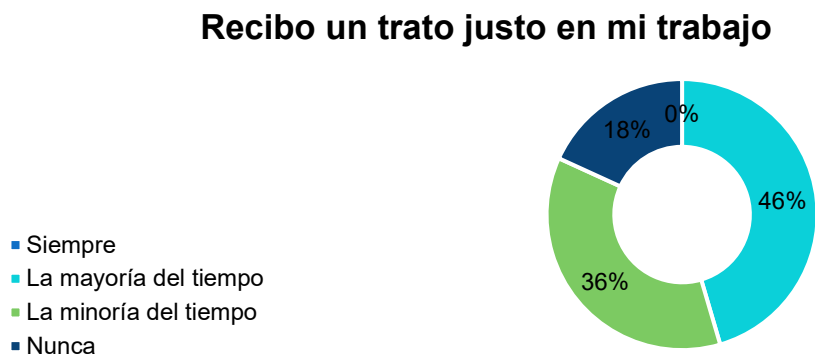
Gráfico 28: Distribución de resultados para afirmación "Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades".

### Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades





Gráfico 29: Distribución de resultados para afirmación "Recibo un trato justo en mi trabajo".



### Análisis univariado para desempeño

Gráfico 30: Distribución de resultados para calidad de trabajo.

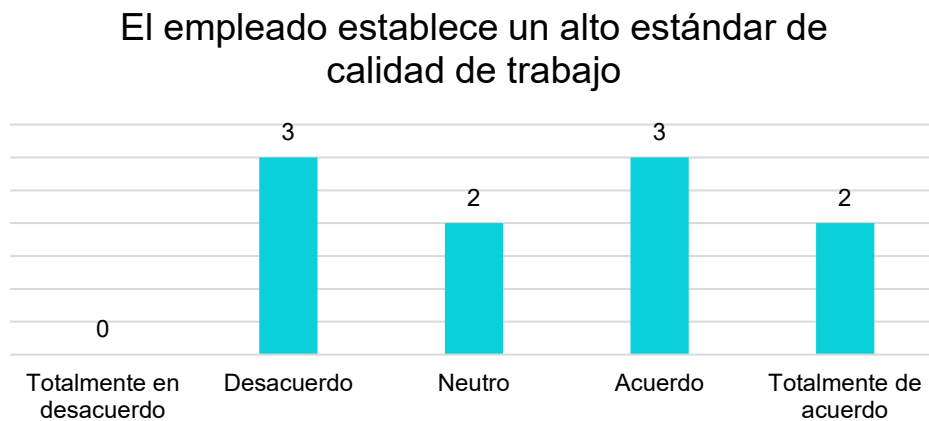


Gráfico 31: Distribución de resultados para colaboración.

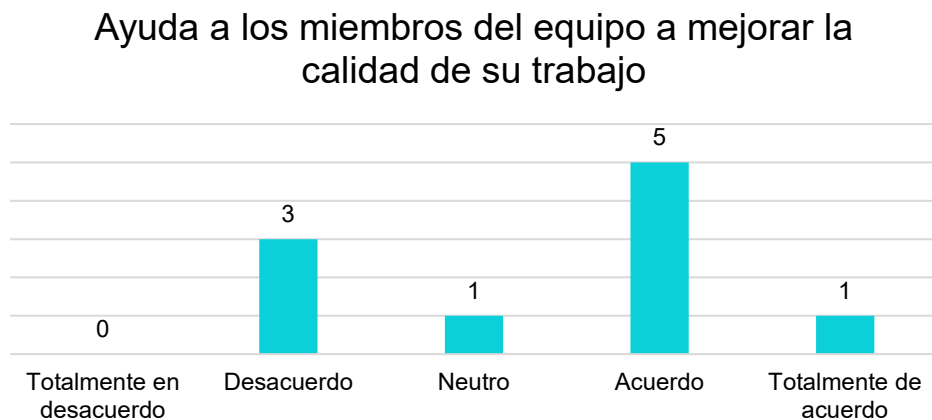


Gráfico 32: Distribución de resultados para regularidad.

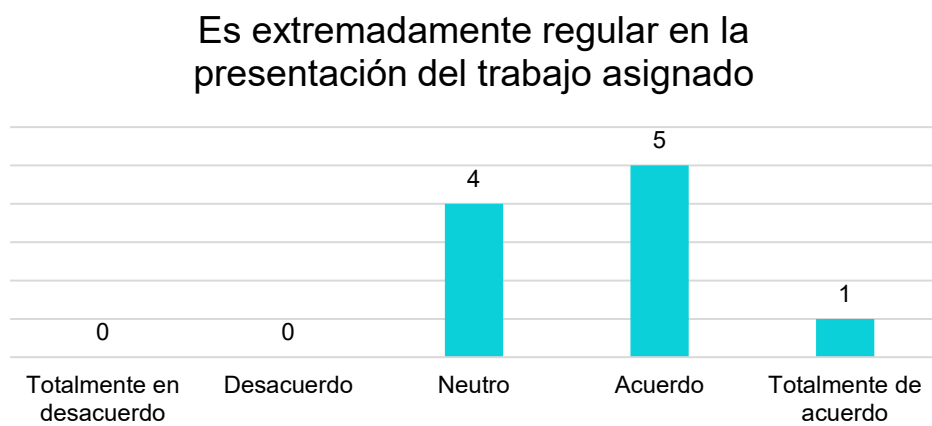


Gráfico 33: Distribución de resultados para reconocimiento de ideas del equipo

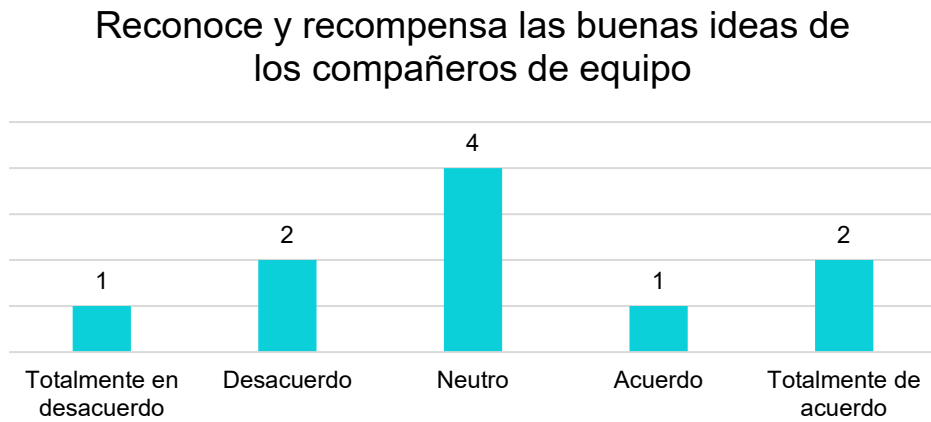


Gráfico 34: Distribución de resultados para compañerismo

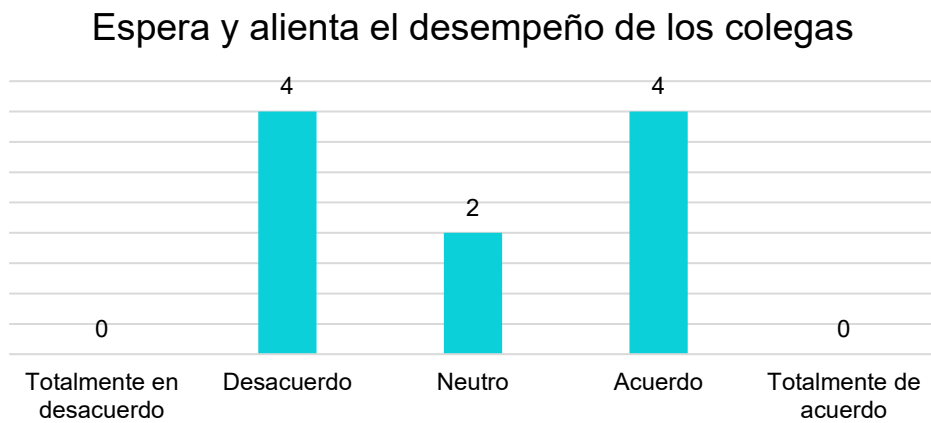


Gráfico 35: Distribución de resultados para constancia

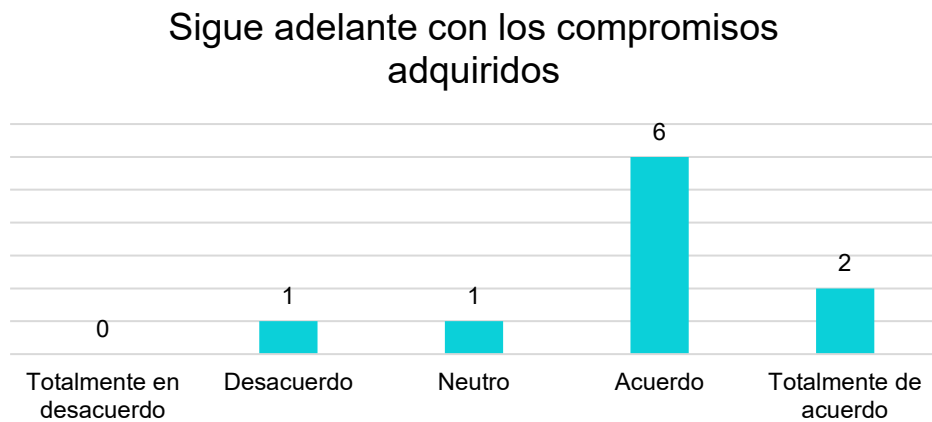


Gráfico 36: Distribución de resultados para conducta.

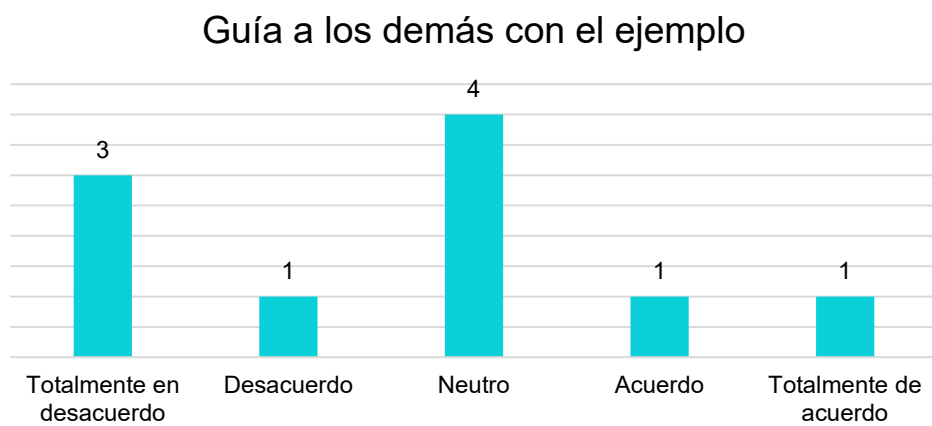


Gráfico 37: Distribución de resultados para comunicación rápida.

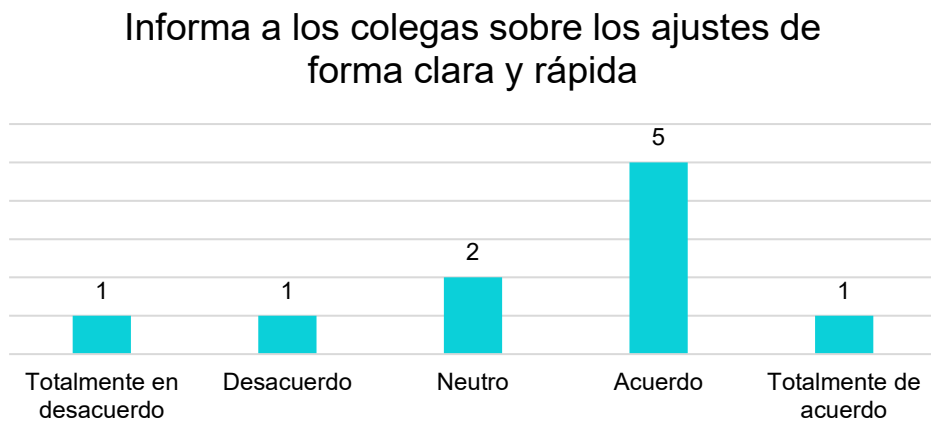


Gráfico 38: Distribución de resultados para comunicación efectiva.

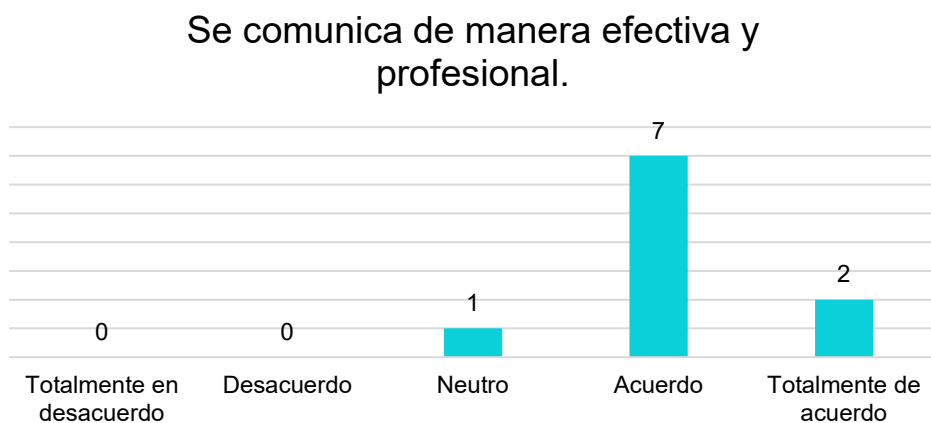


Gráfico 39: Distribución de resultados para comunicación activa.

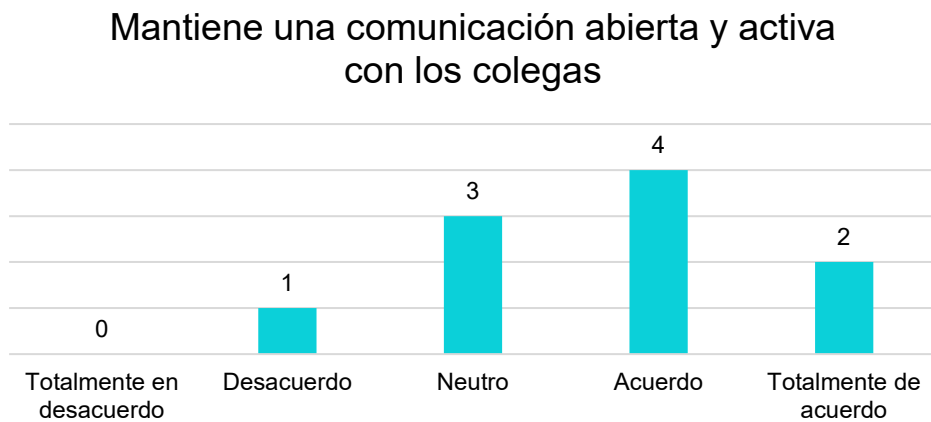


Gráfico 40: Distribución de resultados para escucha activa

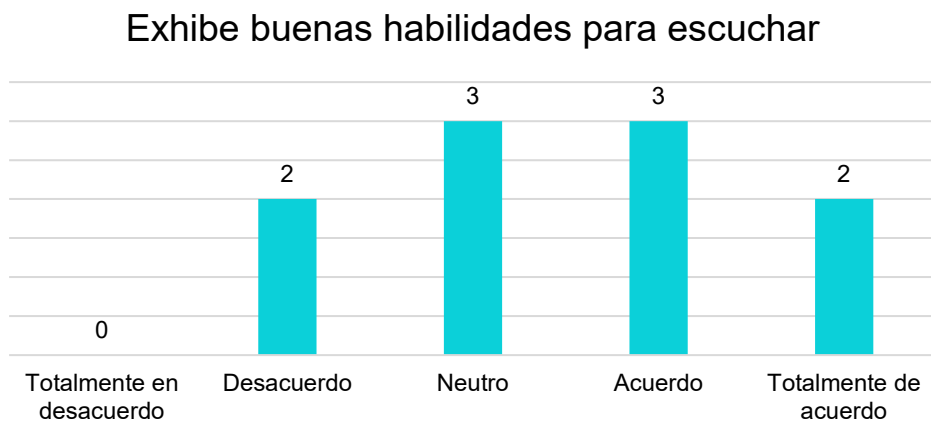


Gráfico 41: Distribución de resultados para receptividad.

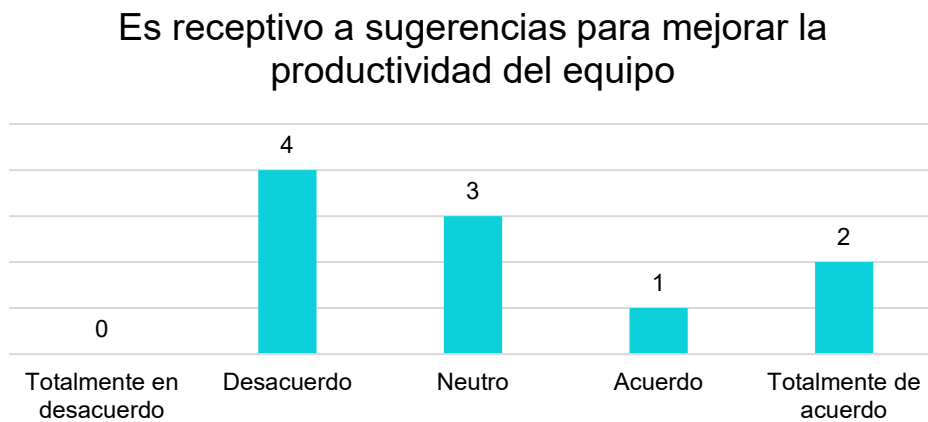


Gráfico 42: Distribución de resultados para responsabilidad con metas.

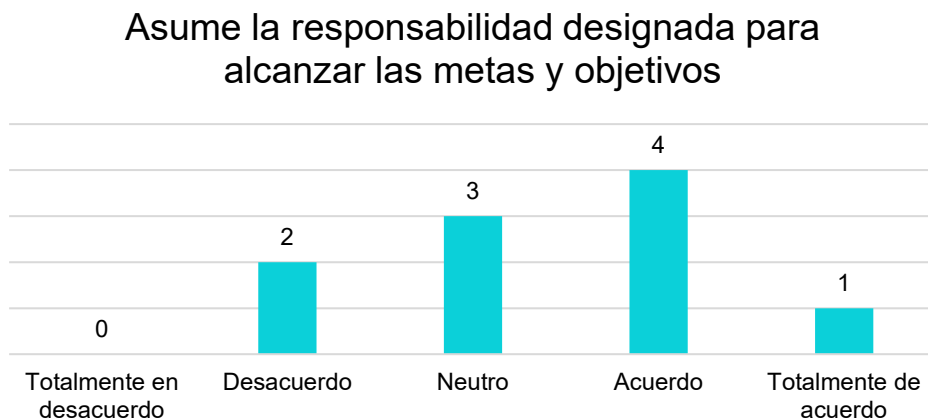


Gráfico 43: Distribución de resultados para trato al cliente.

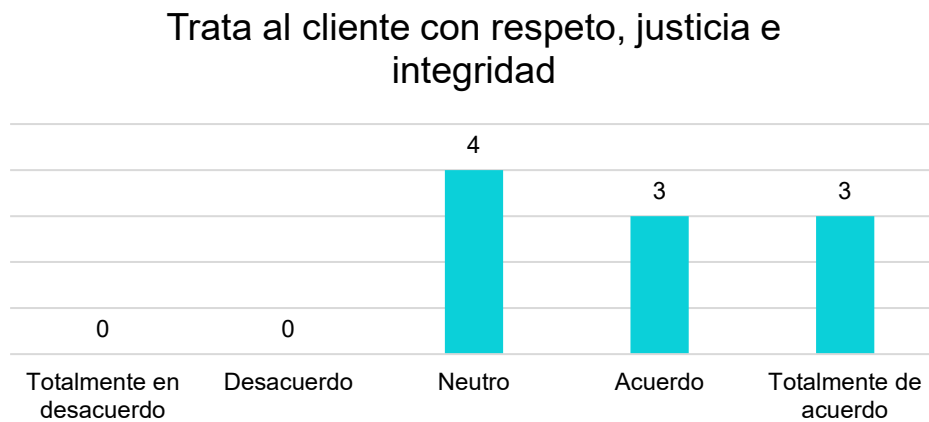


Gráfico 44: Distribución de resultados para compromiso con los clientes.

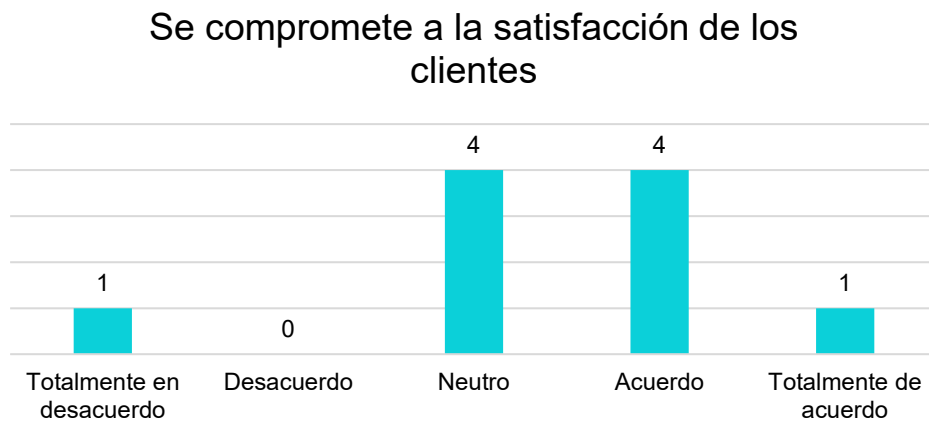




Gráfico 45: Distribución de resultados para respuesta a clientes.

