



**“EL ROL PREDICTIVO DEL *ENGAGEMENT* COLECTIVO
SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS AGENCIAS DE LA BANCA
COMERCIAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN PERU”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentado por

Sra. Maria Gabriela Delgado Bravo

Sr. Cesar Alberto Masuda Cáceres

Asesor: Profesora Rachel Gabel Shemueli

2017

A mi hijo, mi motor, mi amor incondicional, el que hace que cada día me esfuerce más para ser mejor persona y profesional. Y a mi madre, por ser ejemplo de vida, por cuidarme y ser mi fiel consejera.

María Gabriela Delgado Bravo

A mi hermana, por todo el amor que me dio y por cuidarme siempre desde donde está. A mi familia, a quienes quiero mucho y me apoyan siempre.

Cesar Alberto Masuda Cáceres

Resumen ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si el *Engagement* colectivo predice el desempeño organizacional de las agencias de la banca comercial de una entidad financiera en el Perú. Para ello, se utilizó como base el modelo sobre la teoría motivacional de la conservación de los recursos (COR Hobfoll ,2001). En segundo lugar, para analizar el desempeño organizacional, se aplicó el modelo del *Balance Score Card* (Kaplan y Norton, 1992), a fin de alinear la planeación estratégica de la organización en indicadores medibles.

Sobre la base de estas investigaciones se diseñó un estudio cuantitativo de tipo predictivo de corte transversal, en el que participaron 82 de las 107 agencias en Lima metropolitana, de la banca comercial de una entidad financiera del sector financiero peruano.

Los resultados encontrados demuestran que el *Engagement* colectivo predice el desempeño organizacional, en particular el desempeño operativo y de servicio.

Es sobre estos resultados que se desarrolla un plan de acción de mejora a trabajar en la organización, cuyo objetivo apunta a mantener y/o incrementar los niveles de *Engagement* colectivo con el fin de optimizar el desempeño organizacional en las agencias.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes	1
2. Problemática del estudio	2
3. Objetivos del estudio.....	2
4. Objetivos secundarios	3
5. Pregunta de investigación	3
6. Hipótesis	3
7. Justificación	3
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. Introducción	5
2. Desempeño organizacional	5
2.1 Definición general.....	5
2.2 Modelos de medición del desempeño organizacional.....	6
2.3 Modelo BSC	8
2.4 Desempeño organizacional en el sector bancario	9
2.5 Factores relacionados al desempeño organizacional.....	9
2.6 Factores organizacionales	10
2.7 Factores individuales	11
3. <i>Engagement</i>	11
3.1 <i>Engagement</i> colectivo.....	13
3.2 Modelos de <i>Engagement</i>	13
3.3 Modelo COR.....	14
4. Relación entre el desempeño organizacional y el <i>Engagement</i> colectivo	15
Capítulo III. Metodología.....	17
1. Metodología	17
2. Diseño de la investigación	17
3. Muestra	17
3.1 Características de los participantes a nivel individual	18
3.2 Características de los participantes a nivel de equipo por agencia	18

4. Índice de desempeño por agencia/organizacional.....	18
5. <i>Engagement</i> colectivo.....	19
6. Datos sociodemográficos y laborales.....	19
6.1 Procedimiento de recolección de datos.....	20
7. Análisis estadísticos.....	20
7.1 Análisis preliminares.....	20
7.1.1 Cálculo del índice de desempeño general por agencia y por las agencias.....	20
7.1.2. Análisis psicométrico del instrumento.....	20
7.1.3. Análisis de la confiabilidad de los instrumentos.....	20
8. Preparación de los datos para los análisis.....	21
9. Análisis descriptivo de las variables de la muestra.....	21
10. Contrastación de hipótesis.....	21
10.1 Análisis correlacional.....	21
10.2 Análisis explicativo de regresiones múltiples.....	21
10.3 Análisis complementario.....	22
Capítulo IV. Resultados.....	23
1. Análisis preliminares.....	23
1.1 Análisis psicométrico del instrumento <i>Engagement</i> colectivo.....	23
1.2 Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo.....	23
2. Resultados del análisis correlacional.....	24
3. Contrastación de hipótesis del estudio.....	25
3.1 Relaciones de efecto directo-predictivo.....	25
3.2 Análisis complementario.....	26
Capítulo V. Discusión y conclusiones.....	29
1. Posibles explicaciones de los resultados obtenidos.....	29
1.1 Resultados a nivel descriptivo.....	29
1.2 Resultados a nivel predictivo.....	30
2. Limitaciones y recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones.....	31
Capítulo VI. Plan de acción.....	32
1. Antecedentes.....	32
2. Objetivos.....	34
2.1 Objetivos generales.....	34
2.2 Objetivos específicos.....	34

3. Estrategia principal	34
Bibliografía	43
Anexos	55
Nota biográfica	59

Índice de tablas

Tabla 1.	Cuadro comparativo de la evolución y modelos de desempeño.....	7
Tabla 2.	Cuadro de las perspectivas del <i>Balance Score Card</i>	8
Tabla 3.	Factores organizacionales.....	10
Tabla 4.	Factores individuales que afectan el desempeño organizacional.....	11
Tabla 5.	Cuadro comparativo de la evolución y modelos de <i>Engagement</i>	14
Tabla 6.	Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos	23
Tabla 7.	Correlaciones entre los variables del estudio	24
Tabla 8.	Regresión múltiple jerárquica del efecto de <i>Engagement</i> colectivo sobre el desempeño organizacional y sus dimensiones	25
Tabla 9.	Regresión múltiple jerárquica del efecto de las dimensiones de <i>Engagement</i> colectivo sobre el desempeño organizacional y sus dimensiones.....	26
Tabla 10.	Clasificación de las agencias por nivel de predicción del <i>Engagement</i> colectivo sobre el desempeño organizacional general.....	27
Tabla 11.	Plan de acción – mantener y optimizar <i>Engagement</i> colectivo general.	35
Tabla 12.	Plan de acción – elevar el desempeño operativo y de servicio	37
Tabla 13.	Plan de acción – acciones entre el <i>Engagement</i> colectivo y desempeño organizacional en las agencias de los dos cuartiles inferiores.	39
Tabla 14.	Plan de acción – consideración del factor distancia	40

Índice de gráficos

Grafico 1.	<i>Balance Score Card</i> y sus interrelaciones	9
Grafico 2.	Modelo relacionado a la investigación	16
Grafico 3.	Modelo de la estrategia de la organización materia de estudio	32
Gráfico 4.	Cronograma de actividades del plan de acción.....	42

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta realizada	56
-----------------------------------	----

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

El capital humano es uno de activos principales que contribuye en las empresas a alcanzar diferentes aspectos en su desempeño organizacional como: los resultados financieros, eficiencia operativa, indicadores de servicio y de empleados, que son el reflejo de la estrategia de la organización (Duarte 2006; Kaplan y Norton, 2004; Torres, 2005), el desempeño organizacional se ve influenciado por factores como el conocimiento, habilidades, actitudes y comportamientos del capital humano y que con un adecuada gestión impactará en el desempeño organizacional (Torres, 2005).

Existen dimensiones psicológicas compuestas por factores individuales, y la dimensión psicosocial compuesta por factores grupales y organizacionales que impactan el desempeño organizacional, entre ellos se mencionan: motivación, clima organizacional, liderazgo y la cultura corporativa, cohesión, conflicto, participación, sistemas de incentivos y recompensas, enriquecimiento del trabajo, condiciones físicas del lugar de trabajo, y el *Engagement* colectivo (Parra, 1998, Perea 2006, Quijano, 2006).

El *Engagement* colectivo, está definido como la conexión que tienen los trabajadores con su trabajo, con un involucramiento psicológico y, al mismo tiempo, con un lazo afectivo hacia las actividades que realizan (Saracho, 2011). El *Engagement* colectivo surge por contagio al pertenecer a un equipo de trabajo con empleados altamente comprometidos (Acosta, Salanova y Llorens, 2011) y beneficia no solo al desempeño de cada individuo, sino también al del grupo y el de la organización (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013).

Varios estudios han demostrado que el *Engagement* colectivo impacta positivamente en el desempeño organizacional, por ejemplo: en los resultados de las unidades de negocios, en el desempeño de la tarea de estudiantes que trabajan en grupos, o en el desempeño de colaboradores de servicios (Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Salanova, *et al.* 2003).

Esta investigación se orienta a determinar el impacto del *Engagement* colectivo en el desempeño organizacional en las agencias de la banca comercial de una entidad financiera.

Hasta donde sabemos, no se cuenta con mucha información respecto al impacto del *Engagement* colectivo en el desempeño organizacional en las empresas peruanas, y en el sector bancario en particular. Por tal motivo, este estudio se centrará en profundizar dichas relaciones.

2. Problemática del estudio

El desempeño organizacional toma cada vez más mayor importancia, porque impacta directamente en la generación de valor de las empresas (Hakanen, Schaufeli y Ahola, 2008; Llorens, Bakker, Schaufeli y Salanova, 2006; Lorente, Salanova, Martínez y Schaufeli, 2008). En estudios sobre el desempeño de grupos o equipos de trabajo, se ha encontrado que existe una relación entre el desempeño del grupo y las actitudes de los colaboradores que impacta en la lealtad de los clientes, la rentabilidad, la productividad, la rotación de los empleados, el ausentismo, y la calidad de los productos (Harter, Hayes y Schmidt, 2002; Harter et al, 2009; Harter *et al.*, 2006; Harter y Schmidt, 2002; Harter y Schmidt, 2000); este metaanálisis ha encontrado que existen relaciones concurrentes y predictivas positivas entre el desempeño organizacional y la actitud de los grupos de trabajo (Whitman, Van Rooy y Viswesvaran, 2010; Edmans, 2012).

En relación al *Engagement*, un estudio realizado por Gallup arroja que solo el 33% de los encuestados se encuentran *engaged* con sus trabajos, y el 67% restante no llega a alcanzar su máximo potencial (Gallup, 2015). Los costos laborales estimados por la falta de *Engagement* sobrepasan los 450 billones de dólares al año, explicados por los conceptos de accidentes de trabajo, tasa de ausentismo, costos adheridos al incremento de la rotación voluntaria, etc. Por el contrario, las organizaciones con un promedio de 9,3 empleados *engaged*, por cada empleado no *engaged* experimentaron ingresos del 147% versus sus competidores, durante el mismo periodo de evaluación. Nuestro estudio parte de la importancia de los dos constructos y de la posible influencia de uno en el otro en la banca comercial.

3. Objetivos del estudio

Identificar si el *Engagement* colectivo predice positivamente el desempeño de las agencias de la banca comercial de una entidad financiera en Perú.

4. Objetivos secundarios

- Identificar el nivel de *Engagement* colectivo de las agencias de la banca comercial de una entidad financiera en Perú.
- Identificar el nivel de desempeño las agencias de la banca comercial de una entidad financiera en Perú.
- Identificar si el *Engagement* colectivo predice el desempeño de las agencias de la banca comercial de una entidad financiera en Perú.
- Identificar si el *Engagement* colectivo predice los cuatro indicadores del desempeño organizacional: financiero, operativo, de servicio y de desarrollo, de las agencias de la banca comercial de una entidad financiera en Perú.
- Identificar cuáles de las subdimensiones del *Engagement* colectivo predicen el desempeño de las agencias de la banca comercial de una entidad financiera en Perú.

5. Pregunta de investigación

¿Predice el *Engagement* colectivo positivamente el desempeño las agencias de la banca comercial de una entidad financiera en Perú?

6. Hipótesis

Hipótesis 1: El *Engagement* colectivo predice positivamente el desempeño las agencias de la banca comercial de una entidad financiera en Perú.

7. Justificación

El sector bancario ha sido uno de los sectores influyentes y que más cambios ha experimentado en la línea de crecimiento de la economía del país (Ernst & Young, 2014). Desde 1999 a 2013 las colocaciones y depósitos de la banca múltiple se han casi cuadruplicado, mientras que el sistema financiero (incluye principalmente cajas, edpymes y financieras) se ha multiplicado por 4,25 y 4,7, en el Perú existe 30% de bancarización (Perú 21, 2015) lo que indica una amplia oportunidad para que el sector bancario crezca.

La principal variable que afecta el crecimiento de la banca es el crecimiento del país; se debe tomar en cuenta que el crecimiento de la actividad económica peruana podría verse afectado no

solo por factores externos, como la reducción de las exportaciones, sino internos, evidenciado por la reducción de inversiones privadas o públicas (BCR, 2015), en este escenario, la banca afrontaría un deterioro en sus indicadores de mora y de rentabilidad, las que se generan de sus captaciones y colocaciones (BCR, 2015).

El sector bancario en el Perú cuenta con 62.099 trabajadores contratados; el 48,1% de los puestos de trabajo está cubierto por el sexo masculino y el 51,9% por el sexo femenino. Respecto a los grupos etarios, los empleados entre 35 y 44 años representaban el 20,7%, mientras que los menores de 25 años fueron solo 19,2% (Asbanc, 2016).

El desempeño del sector financiero ha tenido cifras positivas en un entorno de crecimiento económico, disminución de la pobreza, aumento de la clase media, entre otros aspectos positivos del país; asimismo, el incremento del 10% de la cartera de créditos con respecto al año 2014, permitió acumular una bancarización del 38%, mayor en 4 puntos con respecto al 2014 (Asbanc, 2016).

En el marco de esta tendencia de crecimiento, esta investigación permitirá conocer el nivel de influencia del *Engagement* colectivo en el desempeño organizacional en un grupo de agencias comerciales de una entidad financiera, identificando las relaciones de predicción entre ambas variables y preparar un plan, el cual posibilitará que la organización plantee objetivos que se alineen con la estrategia de la empresa y la ejecución de actividades que permitirán optimizar el *Engagement* grupal enfocado en las distintas agencias de la organización, para el incremento del desempeño de las mismas.

Capítulo II. Marco teórico

1. Introducción

En el presente capítulo se expone el marco conceptual bajo el que se ha desarrollado la investigación, estructurado en tres subcapítulos a través de los cuales se definen, desarrollan y justifican los aspectos más relevantes para la tesis que presentamos.

En el primer subcapítulo, se desarrolla el tema de desempeño organizacional, abordando su definición, modelos explicativos y factores relacionados al desempeño. En el segundo subcapítulo se utiliza una aproximación similar, pero sobre el tema de *Engagement*: definición conceptual y los modelos y teorías que la revisan. Finalmente, el tercer subcapítulo tiene como objetivo examinar la relación entre ambos constructos, recogiendo la teoría como la evidencia que proviene de otras investigaciones.

2. Desempeño organizacional

2.1 Definición general

El uso de la palabra desempeño es muy común en las investigaciones de gestión organizacional dado que su estructura y definición se sobreentiende (March y Sutton, 1997), sin embargo, en la literatura se ha encontrado diferentes conceptos acerca de los modelos de medición de desempeño organizacional y no existe consenso sobre la definición del constructo desempeño (De Juan, 2004; Kangis & Williams, 2000; Kirby, 2005; Salgado, 2006; Varadarajan y Vasudevan, 1990).

Varios autores mencionan de manera indistinta los términos desempeño, *performance* y rendimiento (Robins, 2004; Garvin, 1994). Sin embargo, según la Real Academia Española (RAE) desempeño proviene del verbo desempeñar: «Dícese de ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio», mientras que rendimiento es el: «Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo, proporción entre producto o resultado obtenido y los medios utilizados» (RAE, 2016). De acuerdo al Diccionario Oxford, *performance* se define como: «La acción o proceso de realización de una tarea o función» y «La capacidad que da el producto, maquina o vehículo» (Oxford, 2016). Para fines de este estudio, y por la literatura revisada, utilizaremos desempeño cuando nos referimos a *performance* o rendimiento.

En términos generales, el desempeño en la organización es un concepto que determina los logros obtenidos cualitativos y cuantitativos relacionados de un individuo, grupo o una organización relacionados con sus tareas (Akal, 1992; Bas y Artar, 1991). Para efecto de este estudio, se analizara el desempeño a nivel de las unidades en la organización.

Varios autores definen el desempeño organizacional como un constructo multidimensional, dado que representa la naturaleza del proceso multifaceta del desempeño en la organización (Kaplan & Norton, 1996). Tradicionalmente, se ha optado por medir el desempeño organizacional por un enfoque unidimensional, tomando en cuenta, principalmente, los indicadores financieros, tales como ROA, ROE, márgenes financieros, entre otros; sin embargo, se argumenta que dichos indicadores son insuficientes para medir apropiadamente el desempeño organizacional, dado que son reactivos, y no guían una acción estratégica para la optimización de los resultados organizacionales (Venkatraman y Ramanujan, 1986).

La base del enfoque multidimensional del desempeño organizacional surge de las relaciones existentes con los grupos de interés al interno y externo de la organización, así como la heterogeneidad de los recursos de la organización y el tiempo en que será medido el desempeño organizacional (Devinney, Yip y Johnson, 2009; Camisón y Cruz, 2008).

En el presente estudio, utilizaremos el enfoque multidimensional por su amplia perspectiva organizacional. Adicionalmente, dado que el estudio investiga las unidades de negocio de la organización, el desempeño organizacional se hace referencia al desempeño de cada una de las agencias comerciales en la ciudad de Lima.

2.2 Modelos de medición del desempeño organizacional

De la revisión de la literatura sobre los modelos existentes, encontramos que los que abarcan el enfoque multidimensional son:

Tabla 1. Cuadro comparativo de la evolución y modelos de desempeño

Modelo de Desempeño	Definiciones	Autor	Año
Performance Measurement Matrix	Primer sistema de medición de desempeño que recibió la aceptación como un marco equilibrado e integrado para medir el rendimiento del negocio. Se clasifican las medidas de desempeño en cuatro dimensiones diferentes: costo, no costo, interna y externa.	Keegan <i>et al.</i>	1989
Performance Pyramid	Pirámide de cuatro niveles donde se vincula estrategia corporativa con operaciones (indicadores internos / indicadores externos) 1. Objetivos de la compañía 2. Rendimiento financiero a corto plazo y posición de mercado 3. Satisfacción al cliente, flexibilidad, y productividad 4. Indicadores operativos	Lynch & Cross	1991
Results Determinants Model	Clasifica las medidas en dos categorías: Resultados: medidas que son resultado de ciertas acciones: la competitividad, el desempeño financiero. Determinantes: medidas de las acciones que llevan a ciertos resultados: la calidad, la flexibilidad, la utilización de recursos y la innovación.	Fitzgerald <i>et al.</i>	1991
Balanced Scorecard Indicator	Sistema de medición del desempeño, incluye tanto la medida financiera y no financiera. Se considera cuatro perspectivas diferentes: 1. Financiera 2. Cliente 3. Procesos internos 4. Aprendizaje y desarrollo	Kaplan & Norton	1992
Integrated Performance Measurement Model (IPMS)	Sistema de control de bucle cerrado para medir el proceso de gestión del desempeño, consta de cuatro niveles: 1. Corporativo 2. Unidades de negocio 3. Procesos de negocio 4. Actividades de negocio	Bititci <i>et al.</i>	1997
European Quality Foundation Perfection Model (EFQM)	Modelo no prescriptivo basado en 9 criterios, clasificados en: Facilitadores 1. Liderazgo 2. Personas 3. Política y estrategia 4. Alianzas y recursos 5. Procesos Resultados 1. Personas resultados 2. Los resultados de los clientes 3. Los resultados de la sociedad 4. Resultados clave de rendimiento	EFQM	1999
Performance Prism Model	Rechaza la creencia generalizada: Ejecución resultado de la estrategia. Los actores (<i>stakeholder</i>) deben considerarse en la construcción de la estrategia como los empleados, proveedores e intermediarios. Utiliza cinco perspectivas: 1. Satisfacción 2. Estrategia 3. Procesos 4. Capacidades 5. Contribución	Neely <i>et al.</i>	2001

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para efectos del presente estudio se aplicará el modelo del *Balance Scorecard Indicator* de Norton & Kaplan (BSC, 1992).

2.3 Modelo BSC

Modelo de medición del desempeño organizacional creado por Kaplan & Norton (1992), que permite alinear la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. La medición de estos objetivos y sus resultados permite prevenir alguna contingencia a futuro, de acuerdo a los resultados obtenidos en la medición (Hass y Kleingeld, 1999).

El BSC plasma la visión estratégica de la organización en un conjunto de objetivos medibles en cuatro áreas o perspectivas diferentes, que se detallan a continuación:

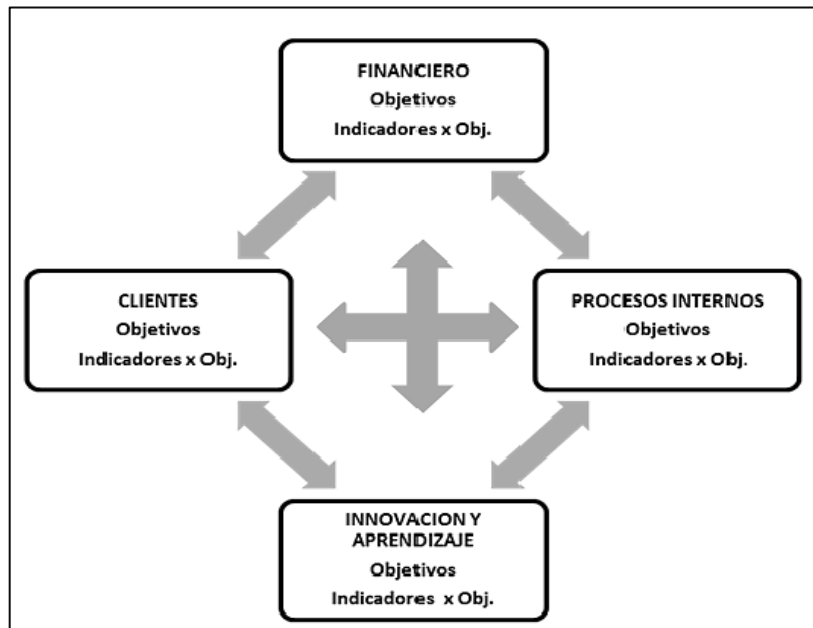
Tabla 2. Cuadro de las perspectivas del *Balance Score Card*

PERSPECTIVAS	CONCEPTO	INDICADORES
Perspectiva financiera Objetivos de los accionistas	Vincula los objetivos de cada unidad con la estrategia de la empresa, sirve de inicio para todos los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.	Valor económico agregado. Retorno del capital empleado. Margen de operación. Ingresos, rotación de activos.
Perspectiva cliente Relación con el cliente impacta en los resultados financieros	Permite identificar los mercados y los segmentos donde se desarrolla el negocio, evalúa las necesidades de los clientes, sus preferencias y las traduce en una propuesta de valor para ellos.	Satisfacción de clientes Desviaciones en acuerdos de servicio. Efectividad de los reclamos resueltos
Perspectiva interna o de procesos Los procesos que necesitamos para satisfacer a nuestros clientes.	Se determinan los objetivos e indicadores, procesos claves que hacen que se cumplan las expectativas de los clientes y accionistas.	Costo unitario por actividad. Niveles de producción. Costos de retrabajo.
Perspectiva de innovación y mejora Desarrollo de recursos internos para lograr la excelencia en los procesos clave.	Se refiere a las capacidades que se requieren para adaptarse y mejorar, pueden ser: las competencias de la gente, el uso de la tecnología, información como creación de valor.	Brecha de competencias clave. Retención de personas clave. Ciclo de toma de decisiones. Ciclo de capacitaciones

Fuente: Elaboración propia. Nota: Los indicadores marcados son aquellos que la organización mide.

El BSC evolucionó desde 1992 hasta el 2001, pasando, en un inicio, por su utilización como una herramienta de control de gestión, siendo su principal contribución la incorporación de indicadores no financieros que ayudan a explicar los resultados financieros; en 1996 pasan a elaborarse los mapas estratégicos que permiten plasmar la estrategia de las organizaciones, y es en el 2001 donde se incorporan dos variables: el alineamiento organizativo y la asignación de recursos, que permiten la correcta implantación estratégica.

Gráfico1. Balance Score Card y sus interrelaciones



Fuente: The BSC Framework (Kaplan & Norton, 1996).

2.4 Desempeño organizacional en el sector bancario

A lo largo del tiempo se han desarrollado estudios sobre los factores internos (de cada organización en específico) y externos (asociados a características similares del sector bancario) que inciden en el desempeño organizacional en dicho sector, (Short, 1979; Goddard *et al.*, 2004 y Athanasoglou *et al.*, 2008); cada uno de ellos relacionados al desempeño financiero del sector (uno de los indicadores del desempeño organizacional) no al desempeño organizacional que refleja el plan estratégico de la organización.

En Latinoamérica se encontró un estudio realizado en la banca colombiana que realizó un análisis de la integración entre el *Balance Score Card* (BSC) y su relación con el *Analityc Hierarchy Process* (AHP), el AHP permite priorizar y otorgar prioridades a los objetivos estratégicos de la organización dentro del BSC y la medición de los indicadores del BSC a nivel real y esperado (González, 2009). Hasta nuestro alcance, no se han encontrado estudios específicos sobre el desempeño organizacional en el sector financiero.

2.5 Factores relacionados al desempeño organizacional

El desempeño de una organización está marcado por factores individuales y organizacionales asociados a procesos psicológicos y procesos psicosociales (Samaniego, 1998; Saari y Judge, 2004; Robbins y Judge, 2009; Grandas, 2000).

A continuación se presentan los factores principales encontrados en la literatura.

2.6 Factores organizacionales

Los colaboradores de un sistema social más grande se ven influidos por este, que no solo les proporciona los recursos necesarios para desempeñarse en su función, sino, permite que desplieguen sus potencialidades, logren sus objetivos y se motiven para lograr sus objetivos (Nieva, Fleishman y Rieck, 1978; Spreitzer, Cohen y Ledford, 1999).

Tabla 3. Factores organizacionales

Factores organizacionales	Desarrollo
Gestión de equipos	<p>El diseño de la tarea está relacionada a la autonomía e independencia que se le otorga al equipo, lo que a su vez afecta su efectividad (Stewart, 2006). Autonomía, se refiere al grado en que un equipo tiene capacidad para tomar decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo (métodos, horarios, roles, etc.) (Kozlowski y Bell, 2003)</p> <p>Interdependencia, es el grado en que los miembros de un equipo dependen unos de otros e interactúan entre sí para lograr sus objetivos, y que se relacionan con la colaboración, la confianza, la comunicación, el conflicto o la flexibilidad (Bachrach, Powell, Collins y Richey, 2005; Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares y Gil, 2009; Stewart y Barrick, 2000).</p>
Diseño organizacional	<p>Facilita la coordinación de los equipos y garantiza su interdependencia, esto predice el incremento en el desempeño de los mismos y sobre sus procesos internos. (Mathieu <i>et al.</i>, 2006; van der Vegt y van der Vliert, 2005). El diseño organizacional está definido por los niveles jerárquicos y los objetivos de cada nivel y su interdependencia entre sí (Mathieu <i>et al.</i>, 2001).</p>
Liderazgo	<p>Diferentes tipos de liderazgo tales como el liderazgo externo (fuera del equipo) y liderazgo compartido (dentro del equipo) se relacionan con el desempeño organizacional.</p> <p>El Liderazgo externo afecta a distintos procesos del equipo (aprendizaje, coordinación, gestión de problemas o el grado en que</p>
Clima organizacional	<p>El clima de puertas abiertas facilita los procesos individuales y grupales, y la participación en los procesos de toma de decisiones. (Mathieu, Maynard, Taylor, Gilson y Rudy, 2007; Tesluk, <i>et al.</i>, 1999).</p>
Cultura organizacional	<p>La cultura organizacional vista como una variable externa, y que influye en la organización, es el resultado de la suma de experiencias de los miembros de la organización (Hatch, 1997). La cultura organizacional como variable interna representa los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización tales como creencias, y lenguaje (Smircich, 1983).</p>
Aspectos psicológicos a nivel colectivo	<p>El Engagement colectivo es un constructo psicosocial colectivo, que tiene un componente emocional y que impacta en el desempeño organizacional (Acosta <i>et al.</i>, 2011). La organización debe tener herramientas para enfrentar los desafíos motivacionales colectivos implicados en fomentar a los individuos a ser miembros productivos de la organización, para lograr el más alto desempeño (Robbins y Judge, 2009; Sahu, 2009; Luthans y Youssef, 2004).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016

2.7 Factores individuales

Los factores individuales son los que están relacionados a las características de un individuo y su apropiada combinación, para tener un desempeño laboral efectivo que afecta el desempeño organizacional.

Tabla 4. Factores Individuales que afectan el desempeño organizacional

Factores Individuales	Desarrollo
Actitudinales y/o de comportamiento	El desempeño laboral se relaciona con la <i>satisfacción laboral, compromiso y el involucramiento con el trabajo</i> (Malik y Danish, 2010; Nongo y Ikyanyon, 2012; Ortega y Sastre, 2013; Shoaib, Zainab, Maqsood y Sana, 2013). Además, se encontró que el <i>soporte familiar y el equilibrio personal-laboral</i> afecta directamente el desempeño de la organización (Dolcos y Daley, 2009).
Sociodemográficos	El <i>Tiempo de permanencia</i> que mantiene un colaborador en la organización y en el puesto influye en el desempeño laboral y afecta el desempeño organizacional (Madaus, Jiarong y Ruban, 2008).
Diversidad y competencias	Para algunos investigadores se ha identificado <i>la diversidad</i> de la composición de los individuos como un elemento facilitador de los procesos de innovación, toma de decisiones y solución de problemas (Tjosvold, Hui, Ding y Hu, 2003). Sin embargo, otros estudios nos muestran un panorama de resultados mixtos, que nos impide afirmar que la diversidad conduce a mayores niveles de desempeño o mejorar el compromiso y la satisfacción de sus integrantes (Jackson y Joshi, 2004; Williams y O'Reilly, 1998). Asimismo, con respecto a las competencias individuales destaca la <i>capacidad de trabajo en equipo</i> . Llegando a dos conclusiones importantes: (a) las personas pueden aprender competencias mediante los programas de formación, y (b) el desarrollo de competencias predicen el desempeño organizacional (Gil, 2008).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A partir de la información revisada, la variable a estudiar en la presente investigación es el *Engagement* colectivo, la importancia de este constructo radica en que nace de la interacción y las experiencias compartidas de los miembros del equipo (Acosta, Salanova y Llorens, 2011) es importante, dado que resulta beneficioso para el desempeño del equipo (Cruz, Salanova y Martínez, 2011).

3. *Engagement*

El *Engagement* es un constructo que, dada su complejidad, no cuenta con un vocablo en el idioma español, ya que no existe un término que abarque la totalidad del concepto por ser un estado multidimensional afecto-cognitivo (Salanova y Schaufeli, 2010).

Las investigaciones sobre *Engagement* sostienen la influencia de la psicología positiva basada en los aspectos positivos y motivacionales del ser humano en el ambiente laboral (Grau, Llorens, Peiro, Salanova, y Schaufeli, 2000; Schaufeli *et al.*, 2005). Por otro lado, el enfoque

centrado en los déficits de las personas, trata de encontrar las fortalezas y virtudes de las estas para lograr mayor productividad en el trabajo y una mejor calidad de vida. Dentro de este contexto destaca el *Engagement*, como concepto clave del capital psicológico positivo (Bakker, Llorens, Salanova y Schaufeli, 2008; Bakker, Llorens y Salanova, 2009).

Los investigadores definen al *Engagement* como un constructo donde los empleados pueden estar emocional, cognitiva, o físicamente *engaged* (Kahn, 1990; Buckingham y Coffman, 1999; Luthans y Peterson, 2001) siendo las dos dimensiones principales del *Engagement*, la dimensión emocional (lograr establecer un vínculo personal, experimentando empatía y preocupación por los demás) y cognitiva (ser consciente de la misión y rol en la organización) (Kahn, 1990). Existen dos corrientes de pensamiento a la hora de conceptualizar el *Engagement*, uno relacionado como antítesis del *Burnout* y el otro lo plantea como un concepto de entidad propia (Maslach y Leiter, 1997).

El primero define el *Engagement* como un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del *Burnout*, las personas *Engagement* se conectan energéticamente y efectivamente con su trabajo, no lo perciben estresante y demandante, sino retador y posibilitador de realización personal (Schaufeli y Salanova, 2007); resaltando que está compuesto de energía, involucramiento y eficacia, como antítesis de los componentes del *Burnout*, agotamiento, cinismo e ineficacia (Maslach, Leiter y Schaufeli, 2001).

El segundo de los conceptos define el *Engagement* como un estado psicológico positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma y Bakker, 2002). Entendiendo *Vigor* como altos niveles de energía y resistencia mental frente al trabajo, las dificultades las percibe como una oportunidad de realización personal; *Dedicación* refleja una alta implicación laboral que no le genera desgaste cognitivo, emocional y conductual, sino que, por el contrario, disfruta la dedicación al mismo y está concentrado en su quehacer, y la *Absorción* aborda que el tiempo se pasa rápidamente y se le dificulta desenganchar su atención debido al disfrute que experimenta en la realización de la tarea (Bakker y Demerouti, 2007; Hakanen y Schaufeli, 2006; Bakker, González, Romá, Salanova, y Schaufeli, 2001).

Por consiguiente, hemos considerado tomar la definición del *Engagement* desde la perspectiva de Schaufeli *et al.* (2006), por ser la definición más conocida y aceptada por la mayoría de investigadores.

Adicionalmente, las dimensiones mencionadas por Schaufeli *et al.* (2006) permiten tener una comprensión integral del *Engagement* como entidad propia, debido a que estas dimensiones se encuentran positivamente correlacionadas, indicando suficiente consistencia interna entre ellas (Arumkumar, Renugadevi, 2013).

3.1 *Engagement* colectivo

El *Engagement* colectivo implica que los grupos de trabajo se comportan de forma similar en vigor, dedicación y absorción a nivel colectivo (Torrente *et al.*, 2011) y, además, que una buena relación entre colaboradores de una organización genera sinergias positivas, dando como resultado el trabajo colaborativo (Salanova y Schaufeli, 2004). La psicología social establece que las personas que trabajan juntas desarrollan patrones similares de comportamiento (Barsade, 2002; González – Roma, Peiró, Subirats y Mañas, 2000).

El *Engagement* grupal o colectivo se da cuando los colaboradores de una organización trabajan en equipo se comportan y sienten de forma similar vigor, dedicación y absorción y concentración en sus labores (Salanova y Schaufeli, 2009).

Un primer resultado a nivel descriptivo sugiere la presencia de altos niveles de *Engagement* colectivo dentro de la muestra. Así, es posible confirmar que los participantes demuestran: vigor, es decir, altos niveles de energía durante la ejecución del trabajo, voluntad para invertir mayor esfuerzo y persistencia de cara a la adversidad; dedicación, manifestada a partir de altos niveles de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto, y absorción, al estar profundamente concentrado y feliz durante la ejecución del trabajo (Schaufeli y Bakker 2004).

El *Engagement* grupal es entonces un constructo motivacional que contiene activación, energía, esfuerzo y persistencia y permite el logro de objetivos (Cruz – Ortiz, Salanova y Martínez, 2013). Es este último concepto el que utilizaremos para esta investigación.

3.2 Modelos de *Engagement*

Los estudios encontrados se relacionan al *Engagement* individual y se aplican al *Engagement* colectivo (Cruz – Ortiz, Salanova y Martínez, 2013).

Dentro de los modelos de *Engagement* revisados tenemos los siguientes.

Tabla 5. Cuadro comparativo de la evolución y modelos de *Engagement*

Modelos <i>Engagement</i>	Definiciones y principales características	Autor	Año
Modelo de las necesidades psicológicas	Se realizaron dos estudios cualitativos en dos organizaciones diferentes: se encontró que un colaborador con <i>Engagement</i> tiene las siguientes condiciones psicológicas fundamentales: significación, que hace referencia a que el trabajo en sí mismo es significativo y retador; la seguridad que se refiere a un lugar de trabajo fiable, seguro y previsible, y la última es disponibilidad, que da cuenta de los recursos físicos y psicológicos necesarios y disponibles para mejorar el rol laboral.	Kahn	1990
Modelo lineal <i>Burnout-Engagement</i>	El <i>Engagement</i> se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos directos de las 3 dimensiones del <i>burnout</i> : agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional.	Maslash & Leiter	1997
Modelo de recursos y demandas laborales (JD-R)	En cada tipo de organización o de ocupación se incluyen diferentes tipos de demandas y recursos para desempeñarse positivamente, lo que significa que el modelo es flexible en relación a lo necesario para generar <i>Engagement</i> . Las demandas son las características de la organización y del trabajo y los recursos son lo necesario para hacer frente a las demandas. Dichos recursos son funcionales en la consecución de objetivos, reducen las demandas y además estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.	Schaufeli & Bakker	2001
Modelo de la persona dentro de su contexto	Este modelo indica que debe existir congruencia entre la persona y 6 aspectos o dominios de su ambiente laboral: Mientras más cercana esta su expectativa y su capacidad más <i>Engagement</i> , si hay desajuste habrá <i>burnout</i> . Los aspectos son: carga de trabajo (agotamiento), control (ineficacia), recompensa (ineficacia), comunidad (ineficacia), equidad (cinismo), valores (cinismo).	Malash, Schaufeli	2001-2002
Modelo multidimensional	Teoría del intercambio social (interdependencia recíproca). Este modelo identifica los antecedentes y consecuencias del <i>Engagement</i> en el ámbito organizacional. Es decir, la dependencia entre los recursos entregados y las conductas obligadas a dar por ese recurso. Relaciones causa - efecto. Entre los antecedentes tenemos: Características del Trabajo, Percepción de apoyo, recompensas y reconocimiento y justicia; y entre las consecuencias están la satisfacción laboral, el comportamiento organizacional, la intención de dejar la organización y la ciudadanía organizacional.	Saks	2006
Modelo de las emociones positivas y recursos personales.	Este modelo, más reciente agrega la parte personal o individual al modelo JD-R	Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli	2012
Teoría de la conservación de recursos COR	Este modelo se basa en la necesidad de los individuos para obtener, mantener, fomentar y proteger los recursos. Presenta al individuo como un gestor de sus propios recursos, entendidos como aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valoradas por los individuos, y que pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y su acumulación.	Hobfoll	1998, 2001

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.3 Modelo COR

La teoría de conservación de los recursos es una teoría motivacional que se fundamenta en la necesidad de los individuos de obtener, mantener, fomentar y proteger los recursos.

De las investigaciones se ha concluido que los colaboradores con *Engagement* son más propensos a cumplir sus objetivos en la organización (Demerouti y Gropanzano, 2010); por otro lado, la psicología positiva (sentimientos positivos) tienen la capacidad de ampliar los recursos de los colaboradores: recursos personales, sociales o psicológicos duraderos como el *Engagement*, que incide en el aprendizaje y el cumplimiento de objetivos (Fredrickson, 2003; Vacharkulksemsuk y Fredrickson, 2013).

4. Relaciones entre el desempeño organizacional y el *Engagement* colectivo

El desempeño organizacional es un concepto que permite a la gestión estratégica plantear los criterios y dimensiones que se alinean y permiten alcanzar los objetivos de la organización (Akal, 1992), es importante porque cada organización tiene sus propios objetivos y la medición de estos permite asegurarse que se cubran las necesidades de los clientes, para saber qué saben y qué les falta aprender del negocio, para sacar a la luz los campos problemáticos o para determinar las áreas que pueden desarrollar (Parker, 2000).

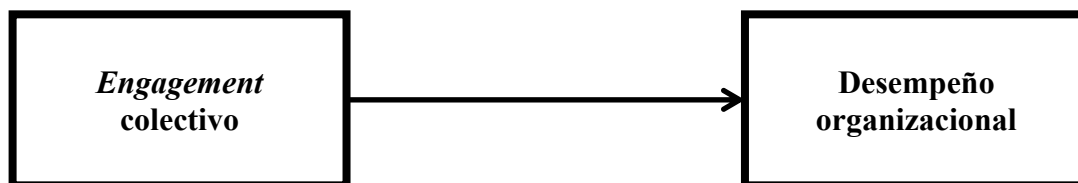
El *Engagement* colectivo surge por el contagio emocional que lleva a un equipo a tener los mismos sentimientos (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1994), entendiendo el *Engagement* como un estado mental positivo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González – Roma y Bakker, 2002), es este estado psicológico colectivo del grupo lo que impacta en el desempeño organizacional (Hartes *et al.*, 2002; Salanova, Agut y Peiro, 2005); así se puede entender el *Engagement* colectivo como un constructo motivacional dirigido a la consecución de objetivos (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013).

Dado que es un constructo relativamente nuevo, se han encontrado pocos estudios relacionados: de los estudios revisados encontramos que Harter, Schmidt y Hayes (2002) investigaron cómo el *Engagement* colectivo incrementa los resultados del negocio; adicionalmente, el *Engagement* colectivo incrementa el desempeño de la organización (Salanova, Llorens y Martínez, 2003).

De lo anterior, aun cuando podemos presumir que existe influencia del *Engagement* colectivo sobre el desempeño organizacional, la presente investigación nos permitirá confirmar la relación de estas variables dentro de una empresa del sector financiero peruano, así, proponemos la siguiente hipótesis:

H1: El *Engagement* colectivo predice positivamente el desempeño de las agencias de la banca comercial de una entidad financiera en Perú.

Grafico 2. Modelo relacionado a la investigación



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo III. Metodología

1. Metodología

El presente capítulo desarrolla la metodología utilizada en la investigación, por lo que se hará referencia al diseño, la determinación y conformación de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

2. Diseño de investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, debido a que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único, no aplicando estímulos a la muestra ni manipulando deliberadamente las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Se analizó el impacto de *Engagement* colectivo sobre el desempeño organizacional por agencias en una organización del sector financiero.

3. Muestra

En el presente estudio, el muestreo fue de tipo no probabilístico de tipo intencional, debido a que los trabajadores seleccionados fueron participantes voluntarios que cumplen con los criterios del estudio de investigación (Hernández *et al.* 2014). La muestra estuvo compuesta por 518 colaboradores de un total de 867 colaboradores que pertenecen a 107 equipos de trabajo en las agencias de la organización en Lima Metropolitana.

Los criterios de inclusión en el estudio fueron los siguientes: 1). Pertenecer a una agencia que tenga más de tres trabajadores, y 2). El nivel de respuesta en las agencias participantes debería ser igual o mayor de 50%.

Se entregaron 867 cuestionarios de los cuales 518 fueron devueltos. De la muestra obtenida se consideraron válidos el 100% de los datos obtenidos en las encuestas. Dado que el análisis de los datos ha sido a nivel de las agencias, se formaron 107 equipos de trabajo de acuerdo al número de agencias de la organización. Sin embargo, de acuerdo a los criterios de inclusión para participar en el estudio la muestra final fue compuesta de 467 colaboradores distribuidos en 82 agencias.

3.1 Características de los participantes a nivel individual

De los 467 participantes en el análisis del estudio, el 44% es de sexo masculino y el 56%, femenino. El 35% son casados, el 4% son divorciados, el 57% son solteros y otros 3%. A nivel de rangos etarios, el 4% se encuentra entre 18 y 25 años; el 41% entre 26 y 33 años; el 28% entre 34 y 40 y el 20%, son de 41 a más. Con respecto al tiempo de trabajo en las agencias, el 2% ha trabajado menos de un año; el 37%, entre 1 y 2 años y el 61% más de dos años. A nivel de cargos, el 3,0% son asistentes de servicios, el 20% son asesores de ventas y servicios, el 46% son funcionarios de banca en diversas especialidades, el 11% son jefes de agencias y el 14% son gerentes de agencias.

3.2 Características de los participantes a nivel de equipo por agencia

De las 82 agencias que participaron en el análisis, el rango de colaboradores en las agencias fluctuaba entre 3 a 26 miembros ($M=5,43$; $DS=3,55$). Con un promedio de edad de 36 años ($DS=8,14$). El 47 % son de tipo de agencia A (mayor de cinco colaboradores), el 27% son de tipo B (mayor de siete colaboradores) y el 26% son de tipo C (mayor de diez colaboradores). Finalmente, el tiempo promedio de los colaboradores de trabajar en la agencia es de 3 años ($DS=0,80$).

En el presente estudio se aplicaron dos instrumentos. A continuación, se describen las características de cada uno.

4. Índice de desempeño por agencia/organizacional

Índice de desempeño general: fue el promedio de cuatro criterios de medición de los últimos cuatro meses (enero-abril, 2016) de acuerdo al modelo de desempeño BSC obtenido por la organización.

Indicador financiero: medida por la cantidad de ingresos totales generados por la agencia, el crecimiento acumulado de volumen. La escala Likert utilizada fue de 7 puntos, en un rango de 1 (bajo) a 7 (alto).

Indicador operativo: medida por la cantidad de operaciones financieras desarrolladas por las agencias. La escala Likert utilizada fue de 7 puntos, en un rango de 1 (bajo) a 7 (alto).

Indicador servicio/cliente: medida por la nota otorgada por los clientes sobre la satisfacción del servicio en la agencia. Para ello, se les ha formulado una pregunta a todos los clientes: «¿Recomendaría a un amigo o familiar (nombre de la empresa)?». La escala Likert utilizada fue de 7 puntos, en un rango de 1 (baja) a 7 (alta).

Indicador desarrollo de persona/aprendizaje: mide la cantidad de programas de capacitación asignadas para el desarrollo del personal. La escala Likert utilizada fue de 7 puntos, en un rango de 1 (baja) a 7 (alta).

El mismo índice y los respectivos indicadores fueron asignados a cada colaborador que participó en el estudio de su respectiva agencia.

5. *Engagement* colectivo

El *Engagement colectivo* ha sido evaluado mediante el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), de Schaufeli y Bakker (2003). Para capturar nuestra conceptualización de *Engagement* a nivel organizacional, se les pidió a los colaboradores de la organización evaluar el nivel de *Engagement* de todos los colaboradores de la organización como un todo. De esta manera, nuestra medida de *Engagement* colectivo fue evaluado por individuos dentro de la organización, pero la formulación de los ítems (“Mis compañeros y yo”) es consistente con la naturaleza teórica del constructo. La escala evalúa el estado afectivo-motivacional positivo relacionado al bienestar laboral. Contiene tres dimensiones y subescalas: vigor, dedicación, y absorción. La subescala de vigor fue evaluada con 3 ítems (ej. “Mis compañeros y yo nos sentimos llenos de energía”). Del mismo modo, la subescala de dedicación estaba compuesta por 3 ítems (ej. “Nuestro trabajo entusiasma a mí y a mis compañeros”) y la subescala de absorción también (ej. “Mis compañeros y yo somos felices cuando estamos completamente concentrados en nuestro trabajo”). La escala Likert utilizada fue de 7 puntos, en un rango de 0 (nunca) a 6 (siempre). Se promediaron los puntajes de los colaboradores en cada agencia para obtener un puntaje de *Engagement* colectivo ($F(107, 468) = 20,17, p < .001; ICC [1] = 0,68; ICC [2] = 0,95$).

6. Datos sociodemográficos y laborales

Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados, tales como sexo, edad, estado civil, puesto y tiempo de trabajo en la empresa.

6.1 Procedimiento de recolección de datos

En primera instancia, se realizó una prueba piloto en la cual se aplicó una versión en español del instrumento *Engagement* colectivo. Participaron treinta colaboradores de la organización.

En segunda instancia, se realizó la recolección de datos del estudio mediante la coordinación con Recursos Humanos. Para la recolección de los datos se entregó a los participantes, un sobre con las versiones impresas de los instrumentos con una carta de presentación en la que se garantizaba la confidencialidad de las respuestas. Posteriormente, los participantes devolvieron dichas encuestas en los sobres cerrados.

7. Análisis estadísticos

7.1 Análisis preliminares

7.1.1 Cálculo del índice de desempeño general por agencia y por las agencias

Se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) a fin de identificar qué estructura factorial presentaban los cuatro indicadores de desempeño organizacional (financiero, operativo, de servicio y de desarrollo/aprendizaje). Los resultados indicaron la existencia de un solo factor que explica el 35% de la variancia total. El cual puede ser clasificado como aceptable. Por lo que los cuatro indicadores fueron sumados y promediados para construir el índice de desempeño general de las agencias y de la organización.

7.1.2. Análisis psicométrico del instrumento

Se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) de los instrumentos del *Engagement* colectivo, así como del desempeño laboral para determinar si el número de factores y su carga se corresponden de acuerdo al modelo propuesto por los autores y se compararon con los datos obtenidos en la muestra. Esto, para el caso de *Engagement* colectivo propuesto por Schaufeli y Bakker (2003) y en el caso de desempeño organizacional propuesto por las cuatro perspectivas de BSC de Kaplan y Norton (1992, 1996) e implementado por los criterios propios de la organización.

7.1.3. Análisis de la confiabilidad de los instrumentos

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la presente investigación se utilizó el método de consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach.

8. Preparación de los datos para los análisis

Dado que el estudio requiere un nivel de análisis que incluya a las agencias como unidades de análisis, se procedió a elaborar un proceso de agregación de datos. Para ello, se utilizó como unidad las medias de los sujetos en cada uno de los colaboradores por agencia y de todas las agencias de la organización que clasificaban para participar en el estudio, con el fin de obtener el puntaje de los variables del estudio (*Engagement* colectivo, desempeño organizacional, desempeño-indicador financiero, desempeño-indicador operativo, desempeño-indicador de servicio y desempeño-indicador de desarrollo). De manera que el estudio se desarrolló considerando a los ochenta y dos (82) equipos conformados las agencias como unidades de análisis y ya no a los 468 participantes.

9. Análisis descriptivo de las variables de la muestra

En primer lugar, para caracterizar las variables de la muestra se utilizó la media, la desviación estándar y el rango. En segundo lugar, se realizó la prueba Shapiro/Wilk, con el objetivo de determinar la normalidad de la distribución de los datos, identificando si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas.

10. Contrastación de hipótesis

10.1 Análisis correlacional

Se utilizó el estadístico de correlación Spearman para medir el nivel de asociación entre el *Engagement* colectivo y el desempeño organizacional, a fin de explorar las relaciones entre las variables.

10.2 Análisis explicativo de regresiones múltiples

Se utilizaron regresiones múltiples jerárquicas para medir el efecto de *Engagement* colectivo sobre el desempeño organizacional por agencias, a fin de contrastar la hipótesis planteada. Así como un análisis completaría para identificar el nivel de predicción de las dos variables por los tipos de agencias.

10.3 Análisis complementario

Se realizó, a nivel predictivo, un análisis entre el *Engagement* colectivo y el desempeño organizacional por agencia, aplicando la ecuación de regresión múltiple. Este análisis estadístico permitió ordenar a las agencias comerciales en valores de mayor a menor, y ubicarlas en cuartiles.

Capítulo IV. Resultados

1. Análisis preliminares

1.1 Análisis psicométrico del instrumento *Engagement colectivo*

Los resultados de análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento *Engagement colectivo* demuestran la existencia de tres factores (vigor, dedicación y absorción) del modelo de *Engagement* colectivo reportado por Schaufeli *et al.*, (2002). Los resultados del ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: *goodness-of-fit index* (GFI) = 0,92, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI)= 0,95, *root-mean-square residual* (RMSR)= 0,04, *and normed fit index* (NFI) = 0,97. Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento desempeño organizacional demuestran la existencia de un factor conformado por los cuatro criterios reportados por la organización. Los resultados del ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: *goodness-of-fit index* (GFI) = 0,90, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI)= 0,94, *root-mean-square residual* (RMSR)= 0,07, *and normed fit index* (NFI) = 0,94.

1.2 Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Estos resultados muestran que las escalas utilizadas presentan confiabilidad aceptable, dado que se obtuvieron valores de coeficiente alfa de Cronbach mayores a 0,70. En el análisis Shapiro- Wilk se halló que las distribuciones eran no paramétricas ($p < 0,05$) en la mayoría de las variables de estudio, por tal motivo, se decidió utilizar estadísticos no paramétricos de las variables. A nivel descriptivo se reporta el valor máximo, el valor mínimo y la mediana de los variables; a nivel inferencial se aplicó la correlación lineal de Spearman.

Tabla 6. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos

Escalas		Ítems	Descriptivo ^a				Confiabilidad (α de Cronbach) ^b
			Total	Me	DS	Min	
1.	<i>Engagement colectivo</i>	9	6,05	0,70	3,53	7,00	0,97
Dimensiones							
1.1	Vigor	3	6,05	0,76	3,00	7,00	0,92
1.2	Dedicación	3	6,13	0,73	3,58	7,00	0,82
1.3	Absorción	3	5,97	0,75	3,00	7,00	0,80
2.	<i>Desempeño organizacional de las agencias</i>		4,35	0,70	2,30	6,37	0,76
2.1	Indicador financiero	1	4,19	1,85	1,00	7,00	n.a
2.2	Indicador operativo	1	4,87	1,50	1,00	7,00	n.a
2.3	Indicador de servicio	1	5,64	0,36	4,48	6,72	n.a
2.4	Indicador de desarrollo	1	2,70	0,91	1,00	7,00	n.a

n=82 casos / agencias; ^a los análisis descriptivos han sido realizados en base a los datos agregados de las agencias, dado que constituyen las unidades de análisis para el presente estudio ; ^b a fin de asegurar la variabilidad de los datos en los instrumentos aplicados, el análisis de la confiabilidad de las mismas ha sido realizado en base de la muestra de los colaboradores participantes en el análisis n=467

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la tabla es posible observar que el *Engagement* colectivo presenta un nivel por encima del valor medio esperado (Me=6,05, Ds=0,70). Con respecto a las dimensiones de *Engagement* colectivo, la dedicación es la dimensión más valorada, (Me=6,13 Ds=0,73), seguido por las dimensiones vigor (Me=6,05, Ds=0,76) y absorción (Me=5,97, Ds=0,75). Por otro lado, el desempeño organizacional general presenta un nivel intermedio (Me=4,35, Ds=0,70). En tanto que el valor más alto en los indicadores del desempeño organizacional lo presenta el indicador servicio (Me=5,64 Ds=0,36), siguen el indicador operativo (Me=4,87, Ds=1,50), el indicador financiero (Me=4,19, Ds=0,70) y el indicador de desarrollo (Me=2,70, Ds=0,91).

2. Resultados del análisis correlacional

En la tabla 7 se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables *Engagement* colectivo y el desempeño organizacional.

Tabla 7. Correlaciones entre los variables del estudio

		Engagement colectivo	Vigor	Dedicación	Absorción
2.	Desempeño organizacional de las agencias	0.26**	0.27**	0.23*	0.26**
2.1	Indicador Financiero	0.15	0.18	0.13	0.13
2.2	Indicador Operativo	0.28**	0.27**	.30***	0.30***
2.3	Indicador de Servicio	0.28**	0.30***	.23*	0.23*
2.4	Indicador de Desarrollo	-0.08	-0.10	-0.04	-0.03

n= 82, casos/agencias, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los resultados permiten apreciar que existe una correlación significativa, positiva y moderada en la relación entre el desempeño organizacional y el *Engagement* colectivo (rs=0,26, p<0,01) y sus tres dimensiones: vigor (rs=0,27, p<0,01), absorción (rs=0,23, p<0,05) y dedicación (rs=0,26, p<0,01). Por otro, el indicador operativo del desempeño organizacional presenta correlaciones significativas, positivas y moderadas en las relaciones con el *Engagement* colectivo (rs=0,28, p<0,01) y sus tres dimensiones: absorción (rs=0,27, p<0,01), vigor (rs=0,30, p<0,001), y dedicación (rs=0,30, p<0,001). En el caso del indicador de servicio, se encuentran correlaciones significativas, positivas y moderadas en las relaciones con el *Engagement* colectivo (rs=0,28, p<0,01) y los tres dimensiones: vigor (rs=0,30, p<0,001), dedicación (rs=0,23, p<0,01) y absorción (rs=0,23, p<0,01). En el caso de los indicadores financiero y de desarrollo, no se han observado correlaciones estadísticas significativas, por lo cual no serán incluidos en los análisis predictivos.

3. Contratación de hipótesis del estudio

3.1 Relaciones de efecto directo-predictivo

La hipótesis (H1) del estudio planteaba que el *Engagement* colectivo predice el desempeño organizacional de las agencias. Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica presentados en la tabla 8 permiten apreciar que las variables de control: tamaño de agencia y tiempo de permanencia en la agencia, no predicen en los resultados como se aprecia en la primera etapa del análisis. En la segunda etapa, se observa que el *Engagement* colectivo predice de forma significativa sobre el desempeño organizacional ($b=0,31$, $p<0,01$), el cual explica el 8% de la variancia total. De los dos indicadores de desempeño organizacional, los resultados revelan que el *Engagement* colectivo predice tanto el indicador operativo ($b=0,69$, $p<0,01$), explicando el 8% de la variancia total, y el indicador de servicio ($b=0,20$, $p<0,05$), que explica el 7% de la variancia total.

Se realizó un análisis adicional con el fin de identificar de manera más detallada cuáles de las tres dimensiones de *Engagement* colectivo predicen el desempeño organizacional y sus indicadores. Los resultados en la tabla 8 revelan que ninguna de las tres dimensiones, por separado, predicen el desempeño organizacional de las agencias y sus indicadores

Tabla 8. Regresión múltiple jerárquica del efecto de *Engagement* colectivo sobre el desempeño organizacional y sus dimensiones

	Desempeño organizacional - agencia					
	Desempeño organizacional general de las agencias		Indicador operativo		Indicador de servicio	
	b	ΔR^2	b	ΔR^2	b	ΔR^2
Step 1: variables de control						
Tamaño de agencia ^a		0,01		0,01		.01
Tiempo en la agencia ^b						
Step 2:						
<i>Engagement</i> colectivo	0,31**	0,08	0,69**	0,08	0,20*	0,07
Total R ²		0,09		0,09		0,08

n= 82, casos/agencias, * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$, $n = 468$, ^a Tamaño de agencia: 1-mayor de 5 colaboradores, 2-mayor de 7 colaboradores, 3-mayor de 10 colaboradores; ^b el tiempo de permanencia en la agencia ha sido calculado como el promedio de los colaboradores evaluados en las agencias.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 9. Regresión múltiple jerárquica del efecto de las dimensiones de *Engagement* colectivo sobre el desempeño organizacional y sus dimensiones

	Desempeño organizacional – agencia					
	Desempeño organizacional		Indicador operativo		Indicador de servicio	
	b	ΔR^2	b	ΔR^2	b	ΔR^2
Step 1: variables de control						
Tamaño de agencia ^a		.01		0,01		0,01
Tiempo en la agencia						
Step 2:						
<i>Dimensiones de Engagement colectivo</i>		0,09		0,10		0,10
Vigor	0,42		0,47		0,19	
Dedicación	-0,30		-0,64		0,10	
Absorción	0,19		0,89		-0,14	
Total R ²		0,10		0,11		0,11

n= 82 casos/agencias; * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$; ^aTamaño de agencia: 1-mayor de 5 colaboradores, 2-mayor de 7 colaboradores, 3-mayor de 10 colaboradores; ^bel tiempo de permanencia en la agencia ha sido calculado como el promedio de los colaboradores evaluados en las agencias.

Fuente: Elaboración propia, 2016

3.2 Análisis complementario

Con el fin de clasificar a las agencias de acuerdo con su nivel de predicción entre el *Engagement* colectivo y el desempeño organizacional por agencia, se procedió a realizar un análisis estadístico que consistió en aplicar la ecuación de regresión a partir de los datos obtenidos en cada una de las agencias. Para ello: 1). se calculó el desempeño predicho y se aplicó la fórmula obtenida en el análisis de regresión múltiple jerárquica ($y=a+bx$: $y=2,74+0,31X$; cuando: 2,74 = valor de la constante, 0,31= peso b multiplicado por X= valor de la variable independiente); 2). Los resultados fueron estandarizados, se ordenó por los valores de menor a mayor; 3). Se calcularon los cuartiles y se establecieron los rangos para cada cuartil; 4). Se procedió a identificar la ubicación de la agencia de acuerdo a predicción de la relación entre el *Engagement* colectivo y el desempeño general, de acuerdo a la clasificación de los cuartiles.

Con el fin de identificar la existencia de diferencias significativas entre los cuartiles, se realizó un análisis de variancia por rangos de Kruskal-Wallis, de las variables: tamaño de la agencia y distancia media geográficas al trabajo de los colaboradores a la agencia. Los resultados indicaron que existen diferencias significativas entre las agencias clasificadas por los cuartiles con niveles bajo y medio bajo (1 y 2) por la distancia geográfica al trabajo de colaboradores. Notándose que, en dichas agencias, la distancia geográfica de los colaboradores al trabajo es mayor, por lo que se presentaría menor predicción entre el *Engagement* colectivo y el desempeño organizacional general. No se encontraron diferencias significativas por el tamaño de las agencias.

Tabla 10. Clasificación de las agencias por nivel de predicción del Engagement colectivo sobre el desempeño organizacional general

Desempeño general ¹ predicho por el Engagement colectivo		Agencias			Características		
Nivel	Rango	# Total agencias	%	Código de Agencias	Tamaño/Tipo de agencia	Ubicación geográfica	
D1	Bajo	0 a 2,17	21	26%	RED002	C	SAN ISIDRO
					RED018	B	MIRAFLORES
					RED019	A	MIRAFLORES
					RED021	C	MIRAFLORES
					RED022	A	SAN ISIDRO
					RED024	B	SAN BORJA
					RED025	B	SURCO
					RED035	C	MIRAFLORES
					RED036	C	CERCADO
					RED039	B	MIRAFLORES
					RED040	B	SANTA ANITA
					RED043	B	SAN ISIDRO
					RED048	B	ATE VITARTE
					RED051	C	SURCO
					RED056	A	SAN ISIDRO
					RED064	A	MAGDALENA
					RED070	A	SAN ISIDRO
RED082	B	SAN JUAN DE LURIGANCHO					
RED085	B	MIRAFLORES					
RED088	B	CALLAO					
RED091	A	SAN MIGUEL					
D2	Medio Bajo	2,18 a 2,56	23	28%	RED001	A	CERCADO
					RED008	A	COMAS
					RED009	B	COMAS
					RED010	B	CHORRILLOS
					RED015	A	JESUS MARIA
					RED017	B	CALLAO
					RED020	B	SAN ISIDRO
					RED023	B	SAN ISIDRO
					RED026	B	LA VICTORIA
					RED032	B	PUEBLO LIBRE
					RED038	C	CHORRILLOS
					RED041	A	CERCADO
					RED042	B	SAN MARTÍN DE PORRES
					RED062	B	SURQUILLO
					RED063	A	JESÚS MARÍA
					RED072	A	SANTA ANITA
					RED076	B	SAN MIGUEL
					RED077	C	LA MOLINA
					RED078	B	SAN JUAN DE LURIGANCHO
RED080	A	MIRAFLORES					
RED081	A	LA VICTORIA					
RED095	C	SANTA ANITA					
RED102	C	INDEPENDENCIA					

Desempeño general ¹ predicho por el Engagement colectivo		Agencias			Características		
Nivel	Rango	# Total	%	Código de Agencias	Tamaño/Tipo de agencia	Ubicación geográfica	
D3	Medio Alto	2,56 a 3,09	19	23%	RED011	B	SAN ISIDRO
					RED012	B	SAN ISIDRO
					RED013	A	SURCO
					RED014	B	JESÚS MARÍA
					RED016	A	LA VICTORIA
					RED037	A	LOS OLIVOS
					RED044	A	SAN BORJA
					RED045	C	PUENTE PIEDRA
					RED046	C	SURCO
					RED049	A	CALLAO
					RED053	C	CERCADO
					RED061	A	BREÑA
					RED068	A	SAN ISIDRO
					RED092	C	SAN BORJA
					RED094	C	SAN BORJA
					RED098	C	SAN ISIDRO
RED104	C	CALLAO					
RED108	C	SAN JUAN DE LURIGANCHO					
RED115	C	SURCO					
D4	Alto	3,10 a 5,30	19	23%	RED005	C	SAN LUIS
					RED028	A	SURCO
					RED030	A	SURCO
					RED047	A	LA MOLINA
					RED052	C	CHORRILLOS
					RED059	C	LA VICTORIA
					RED060	A	MIRAFLORES
					RED069	C	PUEBLO LIBRE
					RED071	A	CALLAO
					RED073	B	LA VICTORIA
					RED075	A	SURCO
					RED087	A	MIRAFLORES
					RED093	C	JESÚS MARÍA
					RED097	C	CALLAO
					RED099	C	LINCE
					RED100	C	CALLAO
RED105	C	LA MOLINA					
RED109	C	LURIN					
RED110	C	JESÚS MARÍA					

n =82; A=1: -más de 5 colaboradores; B=2: 2-más de 7 colaboradores; C=3:-más de 10 colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

Este capítulo presenta un resumen de la investigación realizada, los resultados obtenidos y, a partir de ellos, se elaboran las conclusiones y las recomendaciones para otras investigaciones.

El desempeño organizacional se define como un constructo multidimensional que aplica el modelo de BSC, que abarca cuatro criterios: financiero, operativo, de servicio y de desarrollo (Norton y Kaplan, 1992); dentro de los factores que impactan al desempeño organizacional están los asociados a procesos psicosociales, tal como el *Engagement* colectivo (Acosta *et al.*, 2011) definido como un constructo motivacional que contiene activación, energía, esfuerzo, y que permite el logro de objetivos (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013).

El objetivo del presente estudio consiste en identificar si el *Engagement* colectivo predice el desempeño organizacional en 82 agencias comerciales de una empresa del sector financiero. Para ello, se realizaron los siguientes análisis: en un primer lugar, se confirmó a través de análisis psicométricos preliminares la existencia de factores y su carga se corresponden de acuerdo al modelo propuesto por los autores y comparando con los datos obtenidos en la muestra. En segundo lugar, se obtuvieron las características a nivel descriptivo de las variables, en la muestra se comprobó la confiabilidad de los instrumentos y, finalmente, se realizaron análisis predictivos a través de regresión múltiple con el fin de saber si el *Engagement* colectivo explica el desempeño organizacional.

A continuación, se presentan las interpretaciones sobre los resultados encontrados.

1. Posibles explicaciones de los resultados obtenidos

1.1 Resultados a nivel descriptivo

Los resultados a nivel descriptivo sugieren la presencia un nivel intermedio de *desempeño organizacional general* dentro de la muestra, mientras los indicadores de servicio y el operativo presentan valores más altos dentro de los cuatro indicadores de desempeño organizacional (financiero, operacional, de servicio y desarrollo). Una de las posibles explicaciones de la alta presencia de los indicadores servicio y operativo podría estar relacionada al hecho existen dos dimensiones del desempeño: Intrarrol, actividades que contribuyen a la base técnica de la organización, y extrarrol, actividades que no son formalmente parte del trabajo y que se hacen voluntariamente (Goodman y Svyantek, 1999). Estudios demuestran que el desempeño organizacional tiene componentes intra y extrarrol (Bakker y Bal, 2010; Schaufeli, Taris y

Bakker, 200&) y que se encuentran relacionados a los indicadores del *Balance Scorecard* (Kaplan y Norton, 1992).

Respecto de los resultados de *Engagement* colectivo obtenido por los miembros del equipo en las agencias comerciales, se encuentra por encima del valor medio esperado, el *Engagement* colectivo se refiere a que los equipos de las agencias compartan altos niveles de energía, implicación y disfruten la realización de la tarea (vigor, dedicación y absorción) y, adicionalmente, que los colaboradores generen sinergia positiva y trabajo colaborativo (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma y Bakker, 2002).

1.2 Resultados a nivel predictivo

En cuanto al análisis predictivo-explicativo, se determinó que el *Engagement* colectivo predice el desempeño organizacional general, sin que ninguna dimensión del *Engagement* colectivo (vigor, dedicación y absorción) destaque significativamente. Una posible explicación es que el *Engagement* colectivo surge en los grupos de trabajo y parte de los empleados involucrados, beneficiando no solo a su desempeño individual, sino también el de sus grupos y el de la organización, entendidos como un todo (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013), adicionalmente el *Engagement* colectivo mejora el desempeño organizacional a través de una mayor conexión entre los miembros del grupo (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013).

Adicionalmente, se encontró que el *Engagement* colectivo predice positivamente el desempeño a nivel de servicio y operacional, mientras que el *Engagement* colectivo no predice en particular ninguno de los demás indicadores de desempeño: financiero y de desarrollo. Esto podría deberse a que, tanto el desempeño operacional y de servicio nacen de los constantes retos que se plantean los colaboradores de las agencias comerciales, asociados a las tareas denominadas como intrarrol debido a que este está asociado a reconocimiento de la tarea bien realizada (Cruz, 2009), y a la estructuración y gestión de procesos de trabajo (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

En los análisis complementarios se encontró que, entre los cuartiles, la distancia geográfica al trabajo de los colaboradores a la agencia es importante en las relaciones en las agencias en los cuartiles con niveles bajo y medio bajo (1 y 2). Este hallazgo parece tener alta importancia para los grupos de trabajo, dado que puede generar insatisfacción que se debe a demoras innecesarias, la misma que impacta, a su vez, en el desempeño organizacional (Atalaya, 1999). En algunos casos las organizaciones sacrifican a los colaboradores en beneficio de los logros de la organización, convirtiéndose el trabajo en una obligación (Loureiro *et al.*, 2008).

2. Limitaciones y recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones

Concepto de *Engagement* colectivo: no existen muchas definiciones para este constructo, se va del concepto de *Engagement* individual al de constructo psicosocial colectivo, el mismo que se define como un estado mental positivo relacionado con el trabajo por vigor, dedicación y absorción en equipos (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, 2003). Por lo que se recomienda complementar el estudio a nivel individual y verificar los resultados y las diferencias que existen en los resultados de cada uno de los miembros del equipo, así como la contribución que existe en el *Engagement* colectivo de las agencias comerciales.

Estudio transversal: el estudio se diseñó de manera transversal, es decir, en un único momento, lo que es una forma de conocer y monitorear cambios en la tendencia del grupo evaluado (Hernández *et al.* 2010), es recomendable plantear una metodología de medición basada en un estudio longitudinal para permitir obtener información que reflejen mejor la realidad de las organizaciones, sin que los resultados se vean influenciados por factores temporales o circunstanciales (Baptista, Fernández y Hernández, 2014).

Estudio cualitativo: si bien la presente investigación presenta una metodología cuantitativa de tipo predictiva-explicativa en relación al logro del desempeño organizacional a partir del *Engagement* colectivo, no buscó controlar el contexto. Es por ello que se recomienda, para futuras investigaciones, adicionalmente, integrar la metodología cualitativa para aportar mayor información y validar los resultados desde otra perspectiva (Baptista, Fernández, y Hernández, 2014).

Tamaño y sector de la organización, presencia geográfica y generalización de los resultados: al tratarse de una investigación aplicada en una muestra con características particulares, resulta arriesgado manifestar la generalización de los resultados encontrados hacia otras organizaciones (Hernández *et al.* 2010). En este sentido, se recomienda utilizar un número mayor de participantes provenientes de diferentes tipos de organización, industrias o sectores.

Capítulo VI. Plan de acción

Para el presente capítulo hemos elaborado un plan de acción basado en los resultados obtenidos en este estudio y el desempeño organizacional de las agencias de la banca comercial, considerando los principales programas de recursos humanos vigente de la empresa en estudio.

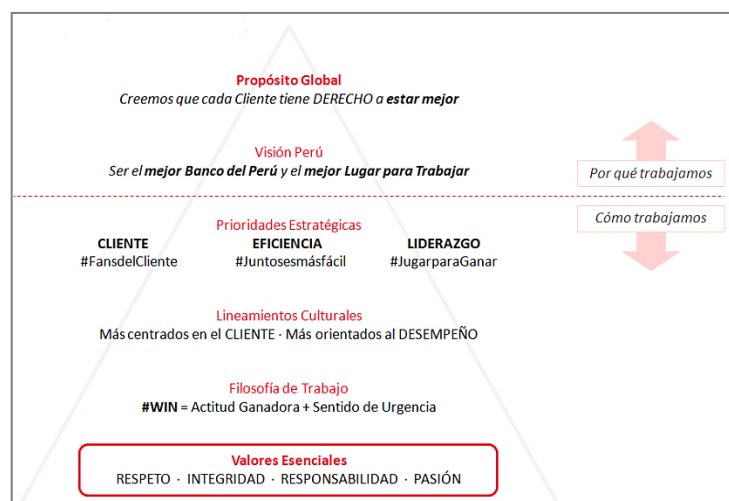
Las directrices que nos ayudaran a formar parte del plan de acción son:

- Los trabajadores de las agencias de la banca comercial muestran un alto nivel de *Engagement* colectivo.
- Las agencias de la banca comercial muestran un nivel intermedio de desempeño organizacional.
- El *Engagement* colectivo predice el desempeño organizacional de las agencias de la banca comercial, en particular, a los indicadores de servicio y operativo del desempeño organizacional.
- Se tiene segmentadas las agencias por cuartiles, de acuerdo a la relación predictiva existente de *Engagement* colectivo y el desempeño organizacional.
- En las agencias clasificadas por los cuartiles con niveles bajo y medio bajo (1 y 2) la distancia geográfica de los colaboradores al trabajo es mayor.

1. Antecedentes

Es importante mencionar el marco general de la empresa en estudio, por el cual se orienta todos los programas vigentes.

Gráfico 3. Modelo de la estrategia de la organización materia de estudio



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La visión de la empresa: “Ser el mejor Banco del Perú y el mejor lugar para trabajar” ha sido relanzada en 2015, gracias al apoyo de todos los colaboradores a nivel mundial, basándose en cuatro valores: respeto, integridad, responsabilidad, pasión.

El estudio se basó en las unidades organizacionales nombradas agencias comerciales, en donde, en el último año, se ha reforzado la filosofía de trabajo gracias a redes sociales, a través de la creación de un grupo privado conocido como #WIN, donde todos los equipos de trabajo son ganadores, se comparten logros personales y de equipo: actitud ganadora y sentido de urgencia.

Los lineamientos de la cultura es tener al cliente como centro de nuestras actividades y que estos actos busquen el logro de las metas establecidas

La estrategia de la empresa priorizó, por tanto, tres programas corporativos, los cuales impactan en los cuadrantes de clientes, operaciones y aprendizaje

- **Cliente: # FansdelCliente:** programa que define de forma exacta qué debemos considerar para atender a nuestros clientes: sonríe, escucha, aconseja, sigue, agradece. Como indicador principal para este programa se consideró el indicador NPS (*net promotor score*)
- **Eficiencia: #Juntosmásfácil:** evaluar los procesos de punta a punta, acortando los tiempos de atención y aumentando la cantidad de producción realizada por las unidades comerciales.
- **Liderazgo: #Jugarparaganar:** se relanzó el programa de reconocimiento, el que actúa como una red social interna y donde se puede reconocer los logros de manera pública (a nivel internacional). El objetivo de esta plataforma es aprender a reconocer a nuestros compañeros, sin importar ser jefes de forma formal, dado que todos somos nuestros propios líderes para reconocer. Al final, el programa se tangibiliza para todos al obtener beneficios adicionales (programa de puntos).

A partir de las estrategias generales de la empresa de estudio y de los resultados de estudio se plantean los siguientes objetivos:

2. Objetivos

2.1 Objetivos generales

Dado que se ha encontrado una relación positiva predictiva entre las dos variables del estudio, el principal objetivo es mantener y/u optimizar el *Engagement* colectivo, con el fin de aumentar el desempeño organizacional en las agencias de la banca comercial.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar acciones para mantener y optimizar el nivel de *Engagement* de los colaboradores en las agencias de la banca comercial.
- Realizar acciones para elevar y mejorar el desempeño operativo y de servicio de las agencias de la banca comercial.
- Realizar acciones específicas en las agencias identificadas en los dos cuartiles inferiores con el fin de elevar las relaciones de predicción entre el *Engagement* colectivo y el desempeño organizacional, específicamente en los indicadores operacionales y de servicio.
- Realizar acciones que permitan considerar el factor distancia al centro laboral.

3. Estrategia principal

Considerando las directrices ya mencionadas y los objetivos específicos, se debe considerar:

- Mantener una alineación de nuestros planes de acción con las estrategias vigentes que la empresa y RR.HH. han desarrollado dentro de la organización. Es decir, integrar las acciones en los tres programas corporativos, los cuales impactan en los cuadrantes de clientes, eficiencia y liderazgo.

Como medio transversal a todos los objetivos planteados, tenemos la evaluación del *Engagement* colectivo cada 6 meses, el mismo que impacta en los tres cuadrantes: clientes, servicio y liderazgo.

La acción aplicable a todos los cuadrantes es analizar y comunicar los resultados de esta medición semestral a todos los equipos de las agencias comerciales, así como a los líderes.

A continuación, mostraremos las actividades analizadas:

Tabla 11. Plan de acción – mantener y optimizar *Engagement* colectivo general

Responde al objetivo específico:	1. Realizar acciones para mantener y optimizar <i>el nivel de Engagement</i> colectivo(general) de los colaboradores en las agencias de la banca comercial	
Descripción	<i>Engagement</i> colectivo: estado psicológico positivo de los grupos, que implica que compartan de manera similar <i>altos niveles de energía y resistencia mental</i> (vigor); alta implicación o <i>involucramiento laboral</i> , es decir, disfrutaban la <i>dedicación al mismo</i> (dedicación) y, finalmente, se <i>disfrute la realización de la tarea</i> (absorción). Además de una buena relación entre los colaboradores que genera <i>sinergia positiva y trabajo colaborativo</i> (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma y Bakker, 2002).	
<p>Cliente # FansdelCliente</p> <p>Programa que define de forma exacta que debemos considerar para atender a nuestros clientes: sonríe, escucha, aconseja, sigue, agradece. Como indicador principal para este programa se consideró el indicador NPS (net promotor score)</p>	<p>Eficiencia #Juntosmásfácil</p> <p>Evaluar los procesos de punta a punta, que permitan acortar los tiempos de atención y aumentar la generación de producción de las unidades comerciales.</p>	<p>Liderazgo #Jugarparaganar</p> <p>Se relanzó el programa de reconocimiento, el que actúa como una red social interna y donde se puede reconocer los logros de manera pública (a nivel internacional). Adicionalmente, se reconoce de manera tangible a los colaboradores y, entre ellos, obteniendo beneficios adicionales (programa de puntos).</p>
Acciones	Acciones	Acciones
<p>Las acciones están orientadas a aumentar el <i>Engagement</i> colectivo (general) alineado al programa de #FansdelCliente. A través de:</p> <p>1. Involucrar a los colaboradores de las agencias con sus clientes: ¿quién es tu cliente?, ¿qué conoces de ellos?, ¿qué es lo que necesita tu cliente?</p> <p>2. Aumentar la participación la atención al cliente: ¿cómo puedo mantener la relación continua con el cliente?, ¿qué seguimiento hago a mi cliente?, ¿cómo puedo agradecer su preferencia?</p> <p>3. Mejorar la tarea del servicio al cliente: ¿cómo puedo aconsejar mejor al cliente?, ¿cuántos productos puedo ofrecer al cliente?</p>	<p>Las acciones están orientadas a aumentar <i>Engagement</i> colectivo (general) alineándolo al programa #juntosmasfácil, a través:</p> <p>1. Involucrar a los colaboradores en las agencias para que conozcan su nivel de incidencia operativa: ¿cuántos reprocesos tenemos como agencia?, ¿cuál es la incidencia más frecuente de la agencia?, ¿cuál es el proceso que debería hacer?</p> <p>2. Poner retos de reducción de reprocesos operativos relacionados a sus tareas por agencias: ¿cuántos reprocesos debemos reducir como agencia?, ¿cómo nos podemos apoyar entre los integrantes de la agencia?</p>	<p>Las acciones están orientadas a reconocer a los colaboradores de las agencias con mayor <i>Engagement</i> colectivo (general) a través de sus líderes o figuras de autoridad en la Banca:</p> <p>1. Generar conciencia en los líderes la importancia del <i>Engagement</i> colectivo (general): ¿qué es el <i>Engagement</i> colectivo?, ¿en qué beneficia a la empresa?</p> <p>2. Involucrar a los líderes o figuras de autoridad para reconocer la manifestación del <i>Engagement</i> colectivo (general) de los colaboradores en las agencias: ¿qué nivel de <i>Engagement</i> tenemos en las agencias?, ¿cada cuánto es bueno reconocer el <i>Engagement</i>?</p> <p>3. Facilitar herramientas para que los líderes reconozcan a los equipos de alto <i>Engagement</i> colectivo general</p>

Medios*	Medios*	Medios*
<p>-Capacitación "Conoce a tu cliente": la capacitación tiene como objetivo <i>involucrar</i> a los colaboradores de las agencias con el cliente. Conocer cuáles son las herramientas que da la empresa para que puedas acercarte a ellos, ¿cómo conocer a los clientes más importantes?, ¿qué tipo de cliente tengo? (A:1, 2, 3)</p> <p>-Plan de seguimiento: estimular los planes de seguimientos a los clientes para mantener la <i>relación o reforzarla</i>, a través de llamadas, <i>mails</i>, o vistas. Aprovechar esta ventana de contacto para poder verificar los productos del cliente, aconsejarlo y agradecerle (A:2,3).</p> <p>- Concurso "Quién conoce más a su cliente": implementar un concurso de evaluación de cliente/agencia con el fin de reconocer a las agencias con mayor conocimiento de sus clientes y las agencias con mayores ventas cruzadas logradas con ellos, El premio será colectivo con frecuencia trimestral y por último un gran premio anual(A:1).</p>	<p>- Capacitación de cada proceso de la agencia: capacitaciones de los procesos operativos con que los colaboradores de las agencias interactúan y capacitación del manual vigente de los procesos por cada producto que la agencia debe tener. También se debe implementar un <i>check list</i> de cada producto que la agencia maneje (A:1).</p> <p>- Plan de mejoras: al tener una valla máxima de reprocesos por agencias, se debe establecer retos para mejorar ese indicador. Por ejemplo: si mi meta es 10 reprocesos como máximo, el reto (meta no oficial) debe ser 5 reprocesos máximos. El plan de mejora debe ser por agencia / integrantes de la agencia y debe llegar a cero reprocesos o incidencias (A:2).</p>	<p>-Concientizar a los líderes: comunicar a los líderes los resultados del estudio y las acciones a realizar e involucrarlos en el plan (A:1,2)</p> <p>-Relanzamiento del programa de reconocimiento utilizando el <i>Engagement</i> colectivo (general) como indicador: capacitar a los líderes para el uso de la plataforma de reconocimiento y su aplicación en los resultados del <i>Engagement</i> colectivo general (A:1,2,3).</p> <p>-Creación de actividades reconocimiento grupal para aumentar la sinergia y energía en los equipos en las agencias: implementación de actividades de reconocimientos en paralelo como: visitas de figuras o líderes del Banco a las mejores agencias, o envío de cartas de reconocimiento a los integrantes de las agencias con mejoras más resaltantes. Uso de medios virtuales para el reconocimiento de alto <i>Engagement</i> colectivo (A:3).</p>
Duración	Duración	Duración
Capacitaciones continuas por agencia durante todo el año. Exámenes de agencia trimestral y un evento anual	Capacitaciones continuas por agencia durante todo el año. Plan de seguimiento mensual.	Capacitación con certificación bianual. El programa de reconocimiento, durante todo el año.
Costo	Costo	Costo
S/ 19.000	S/ 11.500	S/ 12.500
Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad
Eficiencia operativa, capacitación, experiencia al cliente	Eficiencia operativa, capacitación, experiencia al cliente	Eficiencia operativa, capacitación, experiencia al cliente

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 12. Plan de acción – elevar el desempeño operativo y de servicio

Responde al objetivo específico:	2. Realizar acciones para elevar y mejorar el desempeño operativo y de servicio de las agencias de la banca comercial		
Descripción:	<p>El desempeño organizacional es un constructo multidimensional debido a que representa la naturaleza multifaceta del desempeño de la organización, surge de las relaciones existentes con los grupos de interés al interno y externo de la organización, la heterogeneidad de los recursos de la organización y el tiempo en que será medido el desempeño organizacional (Devinney, Yip y Johnson, 2009; Camisón y Cruz, 2006).</p> <p>Indicador de servicio (perspectiva cliente): permite identificar los mercados y los segmentos donde se desarrolla el negocio, evalúa las necesidades de los clientes, sus preferencias y las traduce en una propuesta de valor para ellos.</p> <p>Indicador operativo (perspectiva interna o de procesos): se determinan los objetivos e indicadores, procesos claves que hacen que se cumplan las expectativas de los clientes y accionistas. (Kaplan y Norton, 1996)</p>		
<p>Cliente # FansdelCliente</p> <p>Como indicador principal para este programa se consideró el indicador NPS (<i>net promoter score</i>: indicador que mide el nivel de recomendación en una escala del 1 al 10). El indicador se obtiene restando los clientes promotores - detractores (los promotores son los puntajes 9 y 10, los neutros 7 y 8; y los menores a 6 son los detractores)</p>	<p>Eficiencia #Juntosmásfácil</p> <p>Evaluar los procesos de punta a punta, que permitan acortar los tiempos de atención y aumentar la generación de producción de las unidades comerciales.</p>	<p>Liderazgo #Jugarparaganar</p> <p>Se relanzó el programa de reconocimiento, el que actúa como una red social interna y donde se puede reconocer los logros de manera pública (a nivel internacional). Adicionalmente, se reconoce de manera tangible a los colaboradores y, entre ellos, obteniendo beneficios adicionales (programa de puntos).</p>	
Acciones	Acciones	Acciones	
<p>Las acciones tendrán como objetivo mejorar la propuesta de valor a los clientes a través del NPS, con las siguientes acciones:</p> <p>1. Conocer que es lo que quiere los clientes detractores: saber qué propuesta de valor necesita este segmento (escuchar) y hacerle seguimiento para poder aconsejarlos de la mejor manera.</p> <p>2. Afianzar al segmento neutro: realizar seguimiento a los clientes neutros y saber qué necesitan para poder cubrir todas sus necesidades.</p>	<p>Las acciones tendrán como objetivo disminuir los reprocesos operativos, con el fin de aumentar la cantidad y calidad de producción.</p> <p>1. Aumento de número de operaciones sin error documentarios: incrementar el número de operaciones sin reprocesos por agencia en 10% (crecimiento de la utilidad neta en promedio 5%) (indicador operativo)</p> <p>2. Optimizar la calidad de información de la base de datos de los clientes de la agencia: depurar, precisar y llevar un control de información de la cartera de los clientes asignados a la agencia (indicador de servicio).</p>	<p>El objetivo es reforzar a través del reconocimiento, a las agencias con mejor desempeño de servicio y/u operativo.</p> <p>1. Reconocer a la agencia con mayor desempeño de cliente u operativo: a través de la plataforma de reconocimiento se premiará a las agencias con <u>mayor NPS</u> logrado o <u>mayor producción</u> obtenida</p> <p>2. Reconocer a la agencia con mayor crecimiento en el desempeño cliente u operativo: a través de la plataforma de reconocimiento se premiará a las agencias con <u>mayor crecimiento en NPS</u> logrado o <u>mayor crecimiento</u> de producción obtenida.</p> <p>3. Reconocimiento del colaborador por parte del cliente: brindar la herramienta para que el cliente pueda reconocer a los colaboradores de las agencias de forma directa</p>	

Medios	Medios	Medios
<p>-Levantar las mejoras que el cliente indique: el banco cuenta con un sistema de seguimiento de clientes, clasificados de acuerdo al NPS obtenido, que brinda una oportunidad de acercarse a través de llamadas, <i>mails</i>, o visitas. Se debe aprovechar estas ventanas de comunicación para poder resolver la oportunidad de mejora que el cliente plasme (A: 1).</p> <p>-Ejecutar planes de mejoras recurrentes: analizar las oportunidades de mejoras comunes (reiterativas por los clientes) para evaluar los procesos de atención al cliente (A: 1, 2).</p>	<p>-Mejorar los procesos de cada producto: crear equipos multidisciplinarios (producto /operaciones / agencias / planeamiento) que replanteen los procesos de cada producto. Las agencias involucradas deben ser las agencias con mejor desempeño operativo logrado en el proceso actual, pero considerando las opiniones de las agencias con menor desempeño (A: 1).</p> <p>- Capacitación del proceso: se debe implementar las mejoras a través de capacitaciones dirigidas por los propios miembros que participaron en la mejora (A: 1).</p> <p>- Reportes: las agencias deben recibirla información de la cantidad de reprocesos que generan de manera mensual y cuál es la vaya máxima que no debe pasar la agencia. (A: 1).</p> <p>-Actualización de datos: campaña para los colaboradores por agencia que generen mayor cantidad de actualización con sus clientes. Aprovechar esta ventana de actualización para recoger sus preferencias de atención (A: 2).</p>	<p>-Uso de la plataforma: a través de la plataforma de reconocimiento del Banco, se debe premiar a aquellas agencias con mayor desempeño y/o producción, así como las que mayor crecimiento haya mostrado. El reconocimiento debe venir de 2 fuentes: líder de la unidad a cargo de las agencias, y líder de la unidad de operaciones (A: 1, 2).</p> <p>-Habilitar la plataforma para los clientes: brindar la opción para que los clientes puedan dar el reconocimiento a los colaboradores de la agencia por el buen desempeño brindado (A: 3).</p>
Duración	Duración	Duración
Todo el año	Todo el año	Todo el año
Costo	Costo	Costo
S/ 0	S/ 4.000	S/ 0
Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad
Eficiencia de procesos Experiencia al cliente Planeamiento comercial	Eficiencia de procesos Experiencia al cliente Planeamiento comercial	Eficiencia de procesos Experiencia al cliente Planeamiento comercial

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 13. Plan de acción – acciones entre el *Engagement* colectivo y desempeño organizacional en las agencias de los dos cuartiles inferiores

Responde al objetivo específico:	3. Realizar acciones específicas en las agencias identificadas en los dos cuartiles inferiores con el fin de elevar las relaciones de predicción entre el <i>Engagement</i> colectivo (general) y el desempeño organizacional, específicamente en los indicadores operacionales y de servicio.		
Acciones específicas	-Concientizar a las agencias de la importancia del <i>Engagement</i> colectivo (general) y su impacto en el desempeño de las agencias. -Levantar información específica: Consultar sus observaciones para planear un plan de acción específico por agencia involucrando a los colaboradores con el fin de elevar el nivel de <i>Engagement</i> colectivo (general) por agencia		
Cliente # Fans del Cliente Como indicador principal para este programa se consideró el indicador NPS (<i>net promoter score</i> : indicador que mide el nivel de recomendación en una escala del 1 al 10). El indicador se obtiene restando los clientes promotores - detractores (los promotores son los puntajes 9 y 10, los neutros 7 y 8; y los menores a 6 son los detractores)	Eficiencia # Juntos más fácil Evaluar los procesos de punta a punta, que permitan acortar los tiempos de atención y aumentar la generación de producción de las unidades comerciales.	Liderazgo # Jugar para ganar Se relanzó el programa de reconocimiento, el que actúa como una red social interna y donde se puede reconocer los logros de manera pública (a nivel internacional). Adicionalmente, se reconoce de manera tangible a los colaboradores y, entre ellos, obteniendo beneficios adicionales (programa de puntos).	
Acción			
Las acciones que se presentan deben ser con el objetivo de priorizar la participación en las acciones ya antes mencionadas. Adicionalmente, se agregarán un plan de seguimiento y medio específico para incrementar su impacto			
Medios	Medios	Medios	
- Capacitaciones de NPS: capacitar a los colaboradores de las agencias de los cuartiles inferiores sobre la importancia del NPS, su medición y las posibles actividades de mejoras más comunes.	- Capacitación y retroalimentación: utilizar a los colaboradores con los productos de las agencias de los cuartiles superiores para reforzar el conocimiento de los procesos en menor tiempo y sean fuente de consulta rápida de las agencias de los cuartiles inferiores.	- Plan de seguimiento: para realizar el plan de seguimiento se puede nombrar a líderes representativos del banco como padrinos las agencias, y que estos puedan validar los planes de acciones descritas. El padrino puede tener como un máximo 4 agencias. - Generar competencia entre agencias: establecer un programa de recompensas (no monetaria) para las agencias de los dos cuartiles inferiores, que permita reconocer a las que mejoraron sus indicadores de <i>Engagement</i> colectivo y desempeño organizacional.	
Duración	Duración	Duración	
Todo el año	Todo el año	Todo el año	
Costo	Costo	Costo	
S/ 4.000	S/ 4.000	S/ 0	
Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	
Eficiencia de procesos Experiencia al cliente Planeamiento comercial Aprendizaje	Eficiencia de procesos Experiencia al cliente Planeamiento comercial Aprendizaje	Eficiencia de procesos Experiencia al cliente Planeamiento comercial	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 14. Plan de acción – consideración del factor distancia

Responde al objetivo específico:	4. Realizar acciones que permiten considerar el factor distancia al centro laboral.				
Descripción:	Los resultados observados indicaron que existen diferencias significativas entre las agencias clasificadas por los cuartiles con niveles bajo y medio bajo (1 y 2) por la distancia geográfica al trabajo de colaboradores. Notándose, que, en dichas agencias, la distancia geográfica de los colaboradores al trabajo es mayor, por lo que se presentaría menor predicción entre el <i>Engagement</i> colectivo y el desempeño organizacional general.				
Cliente	# FansdelCliente	Eficiencia	#Juntosmásfácil	Liderazgo	#Jugarparaganar
Acciones		Acciones		Acciones	
		Evaluar la posibilidad de mover las personas de acuerdo a su vivienda y la agencia que trabaja y su cercanía. En paralelo, evaluar la factibilidad de crear una movilidad interna o transporte compartido.			
Medios		Medios		Medios	
		- Intercambio o movilización de personal entre agencia: evaluar a las agencias que presente mayor nivel de lejanía con sus hogares y consultar a dicho personal su deseo de rotación para así establecerse en agencias más cercanas. - Movilidad privada: evaluar la factibilidad de una movilidad privada que acerque a los colaboradores a sus agencias de trabajo. Esa actividad se debe realizar especificando los paraderos que realizarán la movilidad y el horario en la cual lo realizarán. - Transporte compartido: aquellos colaboradores que posean un vehículo propio y se movilice al trabajo de manera individual, podrá coordinar con compañeros de trabajo para poder movilizarse de manera conjunta. Esta movilidad deberá ser compensada entre el grupo para facilitar el uso correcto del vehículo (por ejemplo: pago de gasolina, o montos mensuales fijos por persona)			
Duración		Duración		Duración	
		Todo el año			
Costo		Costo		Costo	
		Costo aproximado por cúster: S/ 60.000.			
Responsabilidad		Responsabilidad		Responsabilidad	
		Las áreas responsables son: Experiencia al Cliente, Eficiencia Operativa, Bienestar - Beneficios			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El gasto aproximado para el primer año se estima en S/ 115.000. Elevar la producción en 1% a través del *Engagement* representaría aproximadamente S/ 7 MM (el gasto representa el 2% de la producción realizada).

Adicionalmente, se ha establecido un *Gantt*, propuesto para administrar las acciones antes mencionadas.

Gráfico 4. Cronograma de actividades del plan de acción

Objetivo	Medio	Acción	Costo	Materiales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Realizar acciones para mantener y optimizar el nivel de engagement colectivo (general) de los colaboradores en las agencias de la banca comercial	Capacitación "Conoce a tu cliente"	Involucrar a los colaboradores de las agencias con sus Clientes Aumentar la participación la atención al cliente Mejorar la tarea del servicio al cliente	4,000	USB con material												
	Concurso "Quien Conoce más a su cliente"	Involucrar a los colaboradores de las agencias con sus Clientes Aumentar la participación la atención al cliente	15,000	Full day (alquiler de espacios)												
	Plan de Seguimiento	Mejorar la tarea del servicio al cliente	0													
	Capacitación de cada proceso de la agencia	Involucrar a los colaboradores en las agencias para que conozcan su nivel de eficiencia operativa	4,000	USB con material												
	Plan de mejoras	Poner retos de reducción de reprocesos operativos relacionados a su tareas por agencias	0													
	Concientizar a los líderes	Generar consciencia en los líderes Involucrar a los líderes o figuras de autoridad para reconocer la manifestación del engagement colectivo (general)	7,500	Reuniones programadas												
	Relanzamiento del programa de reconocimiento utilizando el engagement colectivo (general) como indicador	Generar consciencia en los líderes Involucrar a los líderes o figuras de autoridad para reconocer la manifestación del engagement colectivo (general) Facilitar herramientas para que los líderes reconozcan a los equipo de alto engagement colectivo general	5,000	Campaña de Marketing Interno												
	Creación de actividades reconocimiento grupal para aumentar la sinergia y energía en los equipos en las agencias	Facilitar herramientas para que los líderes reconozcan a los equipo de alto engagement colectivo general	7,500	Merchandaising												
Realizar acciones para elevar y mejorar el desempeño operativo y de servicio de las agencias de la banca comercial	Levantar las mejoras que el Cliente indique	Conocer que es lo que quieren los clientes detractores	0													
	Ejecutar planes de mejoras recurrentes	Conocer que es lo que quieren los clientes detractores Afiarzar al segmento neutro	0													
	Mejorar los procesos de cada producto	Aumento de numero de operaciones	0													
	Capacitación del proceso	Aumento de numero de operaciones	4,000	USB con material												
	Reportes	Aumento de numero de operaciones	0													
	Actualización de Datos	Aumento de numero de operaciones Optimizar la calidad de información de la Base de datos de los clientes de la agencia	0													
	Uso de la plataforma	Reconocer a la agencia con mayor desempeño de cliente u operativo Reconocer a la agencia con mayor crecimiento en el desempeño cliente u operativo	0													
	Habilitar la plataforma para los clientes	Reconocimiento del colaborador por parte del Cliente	0													
Realizar acciones específicas en las agencias identificadas en los dos cuartiles inferiores con fin de elevar las relaciones de predicción entre el engagement colectivo (general) y el desempeño organizacional específicamente en los indicadores operacionales y de servicio.	Acción	Medio	Costo	Materiales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Concientizar a las agencias de la importancia del engagement colectivo (general) y su impacto en el desempeño de las agencias. Levantar información específica	Capacitaciones de NPS	4,000	USB con material												
		Capacitación y retroalimentación	4,000	USB con material												
		Plan de seguimiento	0													
		Generar competencia entre agencias	0													
Realizar acciones que permiten considerar el factor distancia al centro laboral	Acción	Medio	Costo	Materiales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Evaluar la posibilidad de mover las personas de acuerdo a su vivienda y la agencia que trabaja y su cercanía. En paralelo, evaluar la factibilidad de crear una movilidad interna o transporte compartido.	Intercambio o movilización de personal entre agencia	0													
		Movilidad Privada	60,000	Alquiler de Custer												
		Transporte Compartido	0													

Fuente: Elaboración propia, 2017

Bibliografía

Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). *Organizational trust: its role among organizational strategies and organizational Engagement*. [Presentación] Puerto Rico: I Congreso de Psicología Industrial Organizacional.

Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2012). “¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el *Engagement* en el trabajo en equipo?: el rol de la confianza organizacional”. *Ciencia y Trabajo*. Año 13 N.º 41 p. 125-134.

Acosta, H., Torrente, Llorens, P., S. y Salanova, M. (2013). “Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el *Engagement* con el trabajo”. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*. Vol. 2, 107-120.

Akal, Z. (1992). *Performance Measurement and Control in Business*. Ankara: MPM.

Kumar, K. Arun, and R. Renugadevi. (2013). “Antecedents and Consequences of Employee Engagement- A Hypothetical Approach”. *Journal of Business and Management*, vol. 9, N.º 3, p. 52-57.

Asociación de Bancos del Perú. (2016). Estadística Laboral. [En línea] Asbanc. Mayo de 2016. Disponible en: www.asbanc.com.pe

Athanasoglou, P.P., Brissimis, S.N. & Delis, M.D. (2008). “Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability”. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, vol. 18, 2, p. 121-136.

Bachrach, D., Powell, B., Collins, B., y Richey, G. (2006). “Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91(6), p. 1396-1405.

- Bakker, A. y Bal, P. (2010). "Weekly work Engagement and performance: A study among starting teachers". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 83, p. 189-206.
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2007). "Job resources boost work Engagement, particularly when job demands are high". *Journal of Educational Psychology*, vol. 99, p. 274–284.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez - Roma, V. y Bakker A. (2002). "The measurement of Engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness studies*, vol. 3 (1), p. 71-92.
- Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (2006). "Testing the robustness of Job Demands-Resources Model". *International Journal of Stress Management*, vol. 13, p. 378-391.
- Bakker, A., Llorens, S., Salanova, M. y Schaufeli, W. (2006). "Testing the robustness of the job demands. Resources model". *International Journal of Stress Management*, vol. 13 (3), p. 378.
- Schaufeli, W., Bakker, A. y Salanova, M. (2006). "The measurement of work Engagement with a short questionnaire: A cross-national study". *Educational and Psychological Measurement*, vol. 66, p. 701-716.
- Baptista, P., Fernández, C. y Hernández, R. (2014) *Metodología de la Investigación*. 5.^a ed. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Baş, M. y Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları N.º 434.
- Banco Central de Reserva del Perú, (2015). Memoria Anual 2015. [En línea] BCR. Mayo 2016. Disponible en: www.bcr.gob.pe
- Bititci, U., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). "Integrated performance measurement systems: a development guide". *International journal of operations & production management*, vol. 17(5), p. 522-534.
- Buckingham, M. y Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon & Shuster.

Camison, C. y Cruz, S. (2008). “La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 1 p. 79-102.

Cruz - Ortiz M. (2009). *El rol de la eficacia colectiva en el desempeño y bienestar de los trabajadores. Un estudio de caso en el sector de hostelería*. España: Departamento de Psicología Social. Universidad Jaume I.

Cruz, V., Salanova, M. y Martínez, I.M. (2013). “Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el *Engagement* grupal”. *Revista de Psicología Social*, vol. 28, p. 183-196.

De Juan, P. (2004). “La P mayúscula de los procesos de selección”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20 (2), p. 263-271

Demerouti, E., y Cropanzano, R. (2010). *From thought to action: Employee work Engagement and job performance*. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.). *Work Engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147–163). New York: Psychology Press

Dolcos, S. y Daley, D. (2009). “Work pressure, workplace social resources, and work–family conflict: The tale of two sectors”. *International Journal of Stress Management*, vol. 16(4), p. 291.

Duarte, E. (2006). *Estudio de Motivación, Actitudes y Productividad en empleados del sector Maquilador del Noroeste de México*. Tesis Doctoral. Doctorado en Administración de Negocios Internacionales. CETYS Universidad, Mexicali, Baja California.

Edmans, A. (2012). “The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility”. *Academy of Management Perspective*, vol. 26 (4), p. 1-19.

European Foundation for Quality Management (1999). *The EFQM Excellence Model*. Bruselas: EFQM.

Fitzgerald, L. Johnson, R. and Brignall, S. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. London: CIMA.

Fredrickson, B. (2003). *Positive emotions and upward spirals in organizations*. In Cameron, K., Dutton, J. y Quinn, R. (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 163–175). San Francisco: Berrett-Koehler

GALLUP. (2015). Gallup 2015 Global Emotions Report. 2015. [En línea] GALLUP. Junio de 2016. Disponible en: <http://www.gallup.com/services/184850/gallup-2015-emotions-report.aspx>

Garvin, D. (1994). “Building a Learning Organization”. *Business Credit*, vol. 96 (1), p. 19-28.

Gil, F. (2008). “Eficacia de equipos de trabajo”. *Papeles del Psicólogo*, vol. 29, p. 25-31.

Goddard, J., Molineux, P. y Wilson, J. (2004). “The profitability of European banks: A cross-sectional and dynamic panel analysis”. *The Manchester School*, vol. 72, p. 363-81

González A. (2009). Diseño del cuadro de mando integral en la unidad empresarial de base fábrica de azúcar de la empresa azucarera México. Tesis de Diploma opción al título de Ingeniería industrial, UMCC, Cuba.

Goodman, A. y Svyantek, J. (1999). “Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter”. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 55, p. 254-275.

Grandas, N. (2000). *La cultura de la confianza como generador de Productividad en las organizaciones*. [En línea] Ciudad gestión. Mayo de 2016. Disponible en: <http://www.ciudadgestion.co/administracion/la-cultura-de-la-confianza-como-generador-de-productividad-en-las-organizaciones/>

Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiro, J. y Grau R. (2000). “Desde el *burnout* al *Engagement*: ¿una nueva perspectiva?” *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 16(2). p. 117-134.

Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. (2006). "Do burnout and work Engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study". *Journal of Affective Disorders*, vol. 141 (2012), p. 415–424.

Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., & Ahola, K. (2008). "The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment and work Engagement". *Work & Stress*, vol. 22, p. 224–241.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A. & Agrawal, S., T. L. (2009). *Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. [En línea] GALLUP. Mayo de 2016. Disponible en: http://www.aamga.org/files/hr/MetaAnalysis_Q12_WhitePaper_2009.pdf

Harter, J., Schmidt, F., Kilham, E. y Asplund, J. (2006). *Q12 meta analisis. Technical paper*. Omaha: The Gallup Organizational.

Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2000). *Validation of a performance-related and actionable management tool: A meta-analysis and utility analysis (Gallup Technical Report)*. Princeton, NJ: The Gallup Organization

Harter, J., Schmidt, F.L., y Hayes, T. (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee Engagement, and business outcomes: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p. 268-279.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002). "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee Engagement, and business outcomes: a meta- analisis". *Journal of Applied Psychology*, vol 87, p. 268-79.

Harter, J., Schmidt, F., y Hayes, T. (2002). "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*. vol. 87(2), p. 268 –279.

Hass, M. y Kleingeld, A. (1999). "Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue Throughout the Organization". *Management Accounting Research*, vol. 10(3): p. 233-261.

- Hatch, M. (1997). *Organizational Theory. Modern, Symbolic, and postmodern perspectives*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a ed. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hobfoll, S. E. (2002). "Social and psychological resources and adaptation". *Review of General Psychology*, vol. 6, p. 307–324.
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress". *American Psychologist*, vol. 44, p. 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory". *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, p. 337–421.
- Jackson, S. y Joshi A. (2004). "Diversity in social context: A multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and performance in a sales organization". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, p.675-702.
- Kahn, W. (1990). "Psychological conditions of personal Engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, vol. 33: p. 692–724.
- Kangis, P., & Williams, D. (2000). "Organizational Climate and corporate performance: an empirical investigation". *Management Decision*, vol. 38 (8), p. 531.
- Kaplan, R. ve Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard: The Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review*, Jan–Feb, p. 71-79.
- Kaplan R, Norton D. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). "Using the balanced score card as a strategic management system". *Harvard Business Review*, vol. 74 (1), p. 75-85.

Kaplan R. S. y Norton D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000.

Keegan, D., Eiler, R. y Jones, C. (1989), "Are Your Performance Measures Obsolete?" *Management Accounting*, vol. 70 (12), p. 45-50.

Kirby, J. (2005). "Toward a theory of high performance". *Harvard Business Review*, vol. 83: p. 30-39.

Kozlowski, S. y Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. Handbook of psychology. Two: 14:333-375. from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>

Juan Ascanio Limaylla. (2016). *Perú es el país con el nivel de bancarización más bajo de la región*. En; diario La República, 31 de marzo de 2016.

Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I. y Schaufeli, W. (2008). "Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and Engagement among teachers over time". *Psicothema*, 20, 354-360.

Luthans, F., y Peterson, S. (2001). "Employee Engagement and manager self-efficacy: implications for managerial effectiveness and development". *Journal of Management Development*, vol. 21, p. 376-387.

Luthans, F. y Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, vol. 33(2): p. 143-160.

Lynch, R. y Cross, K. (1991). *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge, MA: Basil Blackwell Inc.

- Madaus J., Jiarong Z. y Ruban L. (2008). "Employment satisfaction of university graduates with learning disabilities". *Remedial and Special Education*, vol. 29, p. 323–332.
- Malik, M., Danish, R., y Usman, A. (2010). "Impact of motivation to learn and job attitudes on organizational learning culture in a public service organization of Pakistan". *African Journal of Business Management*, vol. 5(3), p. 844-854.
- March, J., y Sutton, R. (1997). "Organizational Performance as a Dependent Variable". *Organization Science*, vol. 8(6), p. 698-706.
- Mathieu, J., Gilson, L., y Ruddy, T. (2006). "Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model". *Journal of Applied Psychology*, vol. 91: p. 97-108.
- Maslach, C., y Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass
- Maslach, C., Schaufeli, W., y Leiter, M. (2001). "Job burnout. In S. T. Fiske". *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 397–422.
- Mathieu, J., Marks, M., y Zaccaro, S. (2001). *Multi-team systems*. In N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of work and organizational psychology*: 289-313. London: Sage.
- Mathieu, J., Maynard, M., Taylor, S., Gilson, L., & Ruddy, T. (2007). "An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance: A meso- mediational model". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28: p. 891-910.
- Neely, A., Adams, C. y Crowe, P. (2001), "The performance prism in practice". *Measuring Business Excellence*, vol. 5 (2), p. 6–11.
- Nieva, V., Fleishman, E., y Rieck, A. (1978). *Team dimensions: Their identity, their measurement, and their relationships*. Washington, DC: ARRO.
- Nongo, E., Ikyanon, D., (2012). "The influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization". *International Journal of Business and Management*. vol. 7 (22). Canadian Center for Science and Education.

Ortega, A. y Sastre, M. (2013). "Impact of perceived corporate culture on organizational commitment". *Management Decision*, vol. 51(5), p. 1071–1083.

Parker, J. (2000). *Structuration*. Philadelphia: Open University Press.

Parra, F. (1998). *El objeto olvidado de la sociología*. España: Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.

Perea, J. (2006). "Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global". *Revista IIPSI*. Facultad de Psicología. UNMSM, vol. 9(1): p. 109-122.

Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial S.A.

Rico, C., Alcover, M., Sánchez-Manzanares, F. y Gil, F. (2009). "The joint relationships of communication behaviors and task interdependence on trust building and change in virtual project teams". *Social Science Information*, vol. 48, p. 229-255.

Robbins, S. P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. México: Prentice Hall.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). "Employee attitudes and job satisfaction". *Human Resource Management*, vol. 43(4), p. 295-407.

Sahu, S. (2009). "Motivation of executives an empirical study in service sector". *Delhi Business Review X*, vol. 10(1): p. 89-99.

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). "Engagement: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos". *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, vol. 261, p. 109-138.

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid. Editorial Alianza.

Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2010). *How to improve work Engagement?* En S. Albrecht (Ed.), *The Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. 399-315). Cheltenham, UK: Edward-Elgar.

Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J.M. (2005). “Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90 (6), p. 1217–1227.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). “We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model”. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. y Schaufeli, W. (2003). “Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic groups: An experimental study”. *Small Groups Research*, vol. 34, P. 43-73.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M, y Martínez, I. (2013), “Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el Engagement grupal”. *Revista Psicología Social*, vol. 28 (2), p. 183-196

Salgado, E (2006). Dos textos: sobre el desempeño individual en las organizaciones. *Monografías de Administración*, vol. 93, p. 1-54.

Samaniego, C. (1998). *Absentismo, rotación y productividad*. En: Rodríguez Fernández, A., coord. *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Madrid: Pirámide, pp. 247-258.

Saracho, J. (2011). *Talento Organizacional*. Santiago: RIL editores.

Schaufeli, W., Taris, T. y Van Rhenen, W. (2005). “Workaholism, Burnout and Work Engagement: Three of a Kind or three different kind of employee well-being?”. *Applied Psychology*, 57 (2), p. 173-203.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). “Work Engagement: The measurement of a concept”. *Gedrag en Organisatie*, vol. 17, p. 89–112.

Schaufeli, W. y Salanova, M. (2007). "Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work Engagement and their relationships with efficacy beliefs". *Anxiety, Stress, and Coping*, vol. 20 (2), p. 177-196

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). "The measurement of Engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies*, vol. 3(1), p. 71-92.

Schaufeli, W., Taris, T., y Bakker, A. (2006). *Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the differences between work Engagement and workaholism*. En R. J. Burke (Eds.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Northampton, UK: Edward Elgar

Shoaib, C., Zainab, N., Maqsood, H., y Sana, R. (2013). "Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations". *Research Journal of Recent sciences*, vol. 2(5), p. 15-20.

Short, B. (1979). "The relation between commercial bank profit rates and banking concentration in Canada, Western Europe, and Japan". *Journal of Banking & Finance*, vol. 3, issue 3, p. 209-219.

Smircich, L. (1983). "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quaterly*, vol. 28, p. 339-358.

Spreitzer, G., Cohen, S., y Ledford, G. Jr. (1999). "Developing effective self-managing work teams in service organizations". *Group & Organization Management*, vol. 24(3): p. 340-366.

Stewart, G. y Barrick, M. (2000). "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type". *The Academy of Management Journal*, vol. 43(2): p. 135-148.

Stewart, G. (2006). "A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance". *Journal of Management*, vol. 32(1), p. 29-55.

Tesluk, P., Vance, R., y Mathieu, J. (1999). "Examining employee involvement in the context of participative work environments". *Group and Organization Management*, vol. 24, p. 271-299.

Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D. Z., & Hu, J. (2003). "Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China". *Journal of Organizational Behavior*, 24: p. 69-88.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. y Schaufeli, W. (2012). "Teams make it work: How team work Engagement mediates between social resources and performance in teams". *Psicothema*, vol. 24, p. 106-112.

Torres Ordoñez, José Luis. (2005). "Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados del negocio". *Pensamiento y Gestión*. N.º 18, p. 151- 176.

Vacharkulksemsuk, T. y Fredrickson, B. (2013). "Looking back and glimpsing forward: The Broaden-and- Build theory of positive emotions as applied to organizations". *Positive Organizational Psychology*, vol. 1, p. 45 -60.

Van der Vegt, G. y Van der Vliert, E. (2005). "Effects of perceived skill dissimilarity and task interdependence on helping in work teams". *Journal of Management*, vol. 31 (1), p. 73-89.

Varadarajan, P. y Vasudevan, R. (1990). "The Corporate Performance Conundrum: A Synthesis of Contemporary Views and an Extension". *Journal of Management Studies*, vol. 27, núm. 5, pp. 463-483

Venkatraman N, Ramanujam V. (1986). "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches". *Acad. Manage Rev*, vol. 11(4), p. 801-14.

Whitman, D., Van Rooy, D., y Viswesvaran, C. (2010). "Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations". *Personnel Psychology*, Vol. 63(1), p. 41 – 81.

Williams, K. y O'Reilly, C. (1998). "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 years of research". *Organizational Behavior*, vol. 20, p. 77-40.

Yip, G., Devinney, T. y Johnson, G. (2009). "Measuring long term superior performance: The UK's long-term superior performers 1984-2003". *Long Range Planning*, vol.42(3), p. 390-413.

Anexos

Anexo 1. Encuesta realizada

Es una encuesta rapida para conocer las opiniones de los colaboradores de la red de agencias. Se guardará la confidencialidad de la información brindada.		CDR		Genero		
N°	Primera parte de la encuesta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Líderes y colaboradores en nuestra organización pueden decir si algo relacionado al trabajo está mal.					
2	Líderes y colaboradores en nuestra organización hacen que el desarrollo profesional de los colaboradores sea una prioridad.					
3	Líderes y colaboradores en nuestra organización buscarían ayuda de otros si tuvieran un problema personal					
4	Líderes y colaboradores en nuestra organización enfatizan la importancia de retribuir a la comunidad.					
5	Líderes y colaboradores en nuestra organización ponen los intereses de los demás sobre los propios.					
6	Líderes y colaboradores en nuestra organización dan a otros la libertad de manejar situaciones difíciles en la manera que sienten es la mejor.					
7	Líderes y colaboradores en nuestra organización no comprometerían principios éticos para conseguir éxito.					
8	Las necesidades y deseos de los colaboradores son muy importantes en esta agencia					
9	Los colaboradores de esta agencia pueden contar con sus supervisores directos para ayudarlos si tienen dificultades en su trabajo					
10	Los colaboradores en todo los niveles no harán nada para dañar a la agencia a propósito.					
11	Los colaboradores en todos los niveles en esta agencia son abiertos y directos					
12	Se crea que las personas en esta agencia tienen éxito pisoteando a otras personas					
13	Los colaboradores en todos los niveles cumplen las promesas que realizan					
14	Esta agencia realmente está atento a lo que es importante para sus colaboradores					
15	Los colaboradores en todos los niveles tienen mucho conocimiento sobre el trabajo que necesita ser realizado.					
16	Los colaboradores en todos los niveles son conocidos por ser exitosos en las cosas que tratan de lograr.					
17	Si alguien comete error, los colaboradores en todos los niveles están dispuestos a perdonar y olvidar.					
18	Las acciones y comportamiento que toman los colaboradores en todos los niveles en esta organización no son consistentes.					
19	Las acciones que toman los colaboradores en todos los niveles en esta organización son consistentes con lo que dicen.					
20	Es mejor no compartir información con los colaboradores en todos los niveles					
21	Hay mucha calidez en las relaciones entre nuestros supervisores directos y colaboradores en esta organización					
22	Los colaboradores en todos los niveles harían sacrificios personales por la organización					
23	Los colaboradores en todos los niveles expresan sus sentimientos verdaderos sobre asuntos importantes					

N°	Segunda parte de la encuesta: Nuestros Líderes (Supervisor Inmediato)...	Nunca	Rara veces	Algunas veces	A menudo	Siempre
1	... prestan ayuda a los demás colaboradores cuando observan sus esfuerzos					
2	... acostumbran evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados					
3	... no intervienen hasta que los problemas se agravan					
4	... ienden a prestar atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos					
5	... evitan involucrarse cuando surgen temas importantes					
6	... da a conocer cuáles sus valores y principios más importantes					
7	... están ausentes cuando se les necesita					
8	... consideran diferentes perspectivas cuando intentan solucionar problemas					
9	... hablan de forma optimista sobre el futuro					
10	... hacen sentir a los demás colaboradores orgullosos/as de trabajar con ellos					
11	... aclaran y especifican las responsabilidades de cada uno y el logro de los objetivos					
12	... esperan que las cosas vayan mal antes de intervenir					
13	... hablan entusiastamente acerca de lo que se necesita lograr					
14	... enfatizan la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
15	... dedican tiempo a enseñar y capacitar los equipos					
16	... dejan en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas					
17	... tienen la firme creencia de que si algo no está roto, no es necesario repararlo					
18	... ven más allá de su propio interés por el bien de la organización					
19	... tratan a los demás colaboradores como individuos más que como miembros de una organización					
20	... actúan de modo que ganan el respeto de los demás colaboradores					
21	... concentran toda su atención en resolver problemas, errores o quejas					
22	... consideran los aspectos morales y éticos en las decisiones que toman					
23	... hacen un seguimiento de los errores detectados					
24	... demuestran un sentido de autoridad y confianza					
25	... construyen una visión estimulante del futuro					
26	... dirigen su atención hacia fallas o errores, para alcanzar los estándares					
27	... evitan tomar decisiones					
28	... consideran que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes					
29	... hacen ver al resto los problemas desde ángulos muy distintos					
30	... ayudan a los demás a mejorar sus fortalezas					
31	... sugieren buscar nuevas formas de completar el trabajo					
32	... se demoran en responder temas urgentes					
33	... enfatizan la importancia de tener una misión común					
34	... expresan su satisfacción cuando otros colaboradores cumplen las expectativas					

N°	Tercera parte de la encuesta: Mis compañeros y yo...	Nunca	pocas veces al año o menos	una vez al mes o menos	unas pocas veces al mes	una vez a la semana	pocas veces a la semana	todos los días
1	...nos sentimos llenos de energía							
2	...nos sentimos fuertes y vigorosos en nuestro trabajo							
3	...nos entusiasma nuestro trabajo							
4	...nos "dejamos llevar" por nuestro trabajo							
5	... sentimos que el trabajo nos inspira							
6	...cuando nos levantamos por las mañana tenemos las ganas de ir a trabajar							
7	...somos felices cuando estamos completamente concentrados en nuestro trabajo.							
8	...estamos orgullosos del trabajo que hacemos							
9	...nos sumergimos en nuestro trabajo							

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota bibliográfica

María Gabriela Delgado Bravo

Bachiller en Administración de Negocios por la Universidad de Lima. Su experiencia profesional se ha centrado en el sector financiero, desarrolló su carrera en áreas comerciales, de operaciones y procesos y desarrollo organizacional, participando en proyectos estratégicos. Actualmente es jefa del Centro de Procesamiento de Préstamos Personales de Scotiabank y líder del proyecto de AFP.

Cesar Alberto Masuda Cáceres

Ingeniero de Sistemas por la Universidad Nacional Mayor de san Marcos en Perú, con especialización en Organización y Administración por la Universidad de Ciencias Aplicadas. Su experiencia profesional se ha centrado en el sector de telecomunicaciones y financiero, desarrollando su carrera en áreas de Recursos Humanos, especialista en presupuesto y métricas relacionadas al área. Actualmente es especialista en Compensaciones de Scotiabank.