



Escuela de Graduados

Monografía para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Evaluación de la motivación como herramienta gerencial en la medición del desempeño laboral en el centro de llamadas de una empresa de Tele servicios. Caso: Centro de Llamadas BHD, 2014”

Sustentante:

Nombre:

Radamés Roa Hidalgo

Matrícula:

2011-0249

Asesor:

Edda Freitas, MBA

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2014

RESUMEN

El presente estudio se planteó con el objetivo de evaluar la motivación como herramienta gerencial en la medición del desempeño laboral en el centro de llamadas de una empresa de Tele servicios. La investigación se enfocó en el Centro de Llamadas del Banco Hipotecario Dominicano, BHD. La metodología empleada corresponde a un diseño no experimental, descriptivo y correlacional. Se consultaron varios libros ya publicados, literaturas fundamentadas en las teorías de motivación y desempeño laboral, tesis doctorales, revistas relacionadas al tema y consultas a páginas confiables en la internet. Se elaboró un cuestionario el cual fue aplicado a 217 agentes, para evaluar el nivel de motivación y satisfacción laboral, en el centro de llamadas. El resultado de la investigación, demuestra que más del 90% de los agentes se sienten motivados y cada año más del 70% es reconocido por su alto desempeño en la investigación se observó que la motivación aplicada como herramienta gerencial, influyó en el desempeño de los agentes de manera positiva en el clima laboral del centro de llamadas del Banco BHD. Este estudio destaca la importancia de los programas de motivación en la organización y garantiza el alto desempeño laboral y productivo con agentes satisfechos.

Tabla de Contenido

Introducción	1
Capítulo I. Origen y evolución de la motivación	3
1.1 Origen de la motivación	3
1.2 Teorías de la motivación.....	5
1.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1954).	6
1.2.3 Teoría de la equidad de Stacey Adams (1966).....	9
1.2.5 Teoría de fijación de metas de Edwin Locke (1969).	10
1.2.6 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor (1969).	11
1.2.7 Los supuestos de la teoría X son:.....	11
1.2.8 Los supuestos que fundamentan la Teoría Y	12
1.2.9 Teoría de David McClelland (1989).	13
1.3 Conceptos de motivación.....	14
1.4 Tipos de motivación	17
1.5 Importancia de la motivación.	18
1.6 Ciclo de la motivación.	19
1.6.1 Etapas del ciclo motivacional que implica la satisfacción de una necesidad.	21
1.6.2 Ciclo motivacional con Frustración o Compensación.	21
1.7 Los motivos y su clasificación.	22
1.8 Antecedentes de la motivación laboral.....	24
1.8.1 Factores que favorecen la motivación laboral.....	25
1.9 Desempeño Laboral.....	29
1.9.1 Evaluación de desempeño laboral.	30
1.10.1 Productividad desde una perspectiva Humana.....	34
1.10.2 Herramientas gerenciales para mejorar el desempeño laboral.	37
Capítulo II. Generalidades sobre el Banco Hipotecario Dominicano, BHD.	49
2.1 Antecedentes históricos del Banco BHD	49
2.1.2 Alianza entre el Banco BHD y el Banco León	50
2.2 Filosofía Empresarial Del Banco BHD	53

2.3 Organigrama del Consejo Administrativo del Banco BHD.....	54
2.4.3 Operación de un Centro de Llamadas.	58
2.4.4 incidencias en un centro de llamadas	61
2.5 TeleÁgil o Centro de Llamadas del BHD	61
2.5.1 Estructura Organizacional del Centro de Llamadas del Banco Hipotecario, BHD	65
2.5.3 Retos del Centro Llamadas del Banco BHD	70
2.6 Estrategia Metodológica.....	71
2.6.2 Diseño de la investigación	72
2.6.3 Procedimientos de Observación y Medición utilizados	73
Capítulo III. Análisis e interpretación de los resultados	74
3.1 Alcance de la Investigación	74
3.2 Las fuentes para el logro de la investigación se utilizaron:	74
3.3 Definición y selección de la Muestra.....	74
3.4 Recolección de los datos	75
3.5 Tipo de investigación	75
3.6 Presentación de los Resultados	77
Conclusiones	ix
Recomendaciones	xi
Bibliografías	xii
Anexos	xvi

Índice de Tablas

Tabla no.	Capítulo	Nombre de la Tabla	Página no.
1	III	Representación de empleados de acuerdo al sexo	77
2	III	Clasificación de los empleados en relación a la edad	78
3	III	Tiempo de labor en la empresa	79
4	III	Nivel Académico de los empleados	80
5	III	Nivel de conocimiento de los empleados sobre los objetivos de la empresa	81
6	III	Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo	82
7	III	Nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la empresa	83
8	III	Nivel de motivación en el cumplimiento de sus funciones	84
9	III	Relación entre la preparación académica y las funciones del puesto	85
10	III	Relación entre el supervisor inmediato y el empleado	86
11	III	Relación laboral entre compañeros de trabajo	87
12	III	Nivel de aceptación de las opiniones de los empleados	88
13	III	Satisfacción del salario en relación a las funciones realizadas	89
14	III	Herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones del puesto	90
15	III	Áreas que deben mejorar en el centro de llamadas	91
16	III	Implementación de programas de motivación	92
17	III	Motivación en el puesto en relación al sexo de los agentes	93

Índice de Gráficas

Gráfica no.	Capítulo	Nombre de la Gráfica	Página no.
1	III	Representación de empleados de acuerdo al sexo	77
2	III	Clasificación de los empleados en relación a la edad	78
3	III	Tiempo de labor en la empresa	79
4	III	Nivel Académico de los empleados	80
5	III	Nivel de conocimiento de los empleados sobre los objetivos de la empresa	81
6	III	Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo	82
7	III	Nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la empresa	83
8	III	Nivel de motivación en el cumplimiento de sus funciones	84
9	III	Relación entre la preparación académica y las funciones del puesto	85
10	III	Relación entre el supervisor inmediato y el empleado	86
11	III	Relación laboral entre compañeros de trabajo	87
12	III	Nivel de aceptación de las opiniones de los empleados	88
13	III	Satisfacción del salario en relación a las funciones realizadas	89
14	III	Herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones del puesto	90
15	III	Áreas que deben mejorar en el centro de llamadas	91
16	III	Implementación de programas de motivación	92
17	III	Motivación en el puesto en relación al sexo de los agentes	93

Índice de Figuras

Figura no.	Capítulo	Nombre de la Figura	Página no.
1	1.2.1	Modelo de las teorías de las necesidades de Abraham Maslow	7
2	1.2.1	Pirámide de las necesidades (Abraham Maslow)	8
3	1.2.7	Comparación de los supuestos de la teoría X y Y, Douglas MacGregor	13
4	1.2.8	Teoría de las Necesidades (David McClelland)	14
5	1.3	EL proceso de motivación simbolizado	17
6	1.6	Etapas del ciclo motivacional que implica la satisfacción de una necesidad	20
7	1.6.2	Etapas del ciclo motivacional con frustración o compensación	22
8	1.8.1	Proceso de Reflexión	29
9	2.1.2	Estructura del Centro Financiero BHD León	52
10	2.3	Consejo Administrativo Banco BHD	56
11	2.4.1	Banca Personal	57
12	2.4.2	Banca Empresa	58
13	2.4.3	Estructura de un Centro de llamadas	59
14	2.4.3	Medición del nivel de Servicio en un Centro de llamadas	60
15	2.5.1	Estructura organizacional Centro de Llamadas del Banco BHD	67
16	2.5.2	Estructura del Centro de Llamadas del Banco BHD	69

INTRODUCCIÓN

Debido al constante crecimiento de las organizaciones, las demandas de los nuevos tiempos, las exigencias de los avances tecnológicos, entre otras y no menos importantes razones, se hace necesario que cada individuo se sienta motivado, con la finalidad de alcanzar un nivel de satisfacción personal en el cumplimiento de sus funciones, y un nivel de productividad y logro de objetivos de las organizaciones y empresas, que se verá reflejado en el crecimiento y perdurabilidad de la organización en el tiempo.

La evolución de la tecnología ha dado lugar a la comunicación en tiempo real con un personal facultado para brindar asistencia por medio de la telecomunicación. Debido al auge que han tenido los centros de llamadas en los últimos tiempos, esta investigación busca evaluar el nivel de motivación de los agentes que laboran en el centro de llamadas del Banco BHD, conociendo el alto nivel de estrés laboral que representa este tipo de empleo.

Un estudio de investigación realizado en la Universidad del Caribe en Santo Domingo, en el 2010, evaluó el impacto de la motivación en el desempeño laboral, en la unidad de atención y prevención de la violencia de la fiscalía del Distrito Nacional, en la República Dominicana. El resultado de la investigación, demostró que el 68% de los empleados de la unidad de atención y prevención de la violencia en la fiscalía del distrito nacional en la república dominicana, muestran satisfacción con el programa de motivación, y el 32% no se siente motivado por dichos programas.

Los centros de llamadas, no se escapan de las exigencias del mercado, como empresa de servicio se ve en la obligación de buscar estrategias e identificar las vías que le permitirán mantener su personal motivado. Pero no obstante la organización necesita integrar y mejorar las estrategias que utiliza para mantener dicha motivación.

La investigación está estructurada de la manera siguiente: en el Capítulo I se desarrolla el origen y evolución del estudio de la motivación. Esto incluye las diversas teorías consultadas sobre motivación y desempeño laboral. En el Capítulo II, se presentan las generalidades del Banco Hipotecario Dominicano BHD, desde sus inicios hasta la estructura organizacional, del Banco BHD y el Centro de llamada. De igual manera describe el caso en estudio, objetivo principal de esta investigación. El Capítulo III contiene el análisis y planteamiento de los resultados de la investigación, las conclusiones de la misma, y algunas recomendaciones planteadas, basadas en los hallazgos de la investigación.

Capítulo I. Origen y evolución de la motivación

Existen diversas informaciones de gran importancia sobre la motivación de los seres humanos. Su evolución histórica y origen es hallada en los grandes aportes de diversos autores, tales como: Sócrates, Platón, Aristóteles, entre otros filósofos, quienes planteaban que la motivación humana tiene un origen genético y psíquico. Estos autores plantean que la motivación es el resultado de una necesidad satisfecha y estas necesidades surgen desde el nacimiento de un niño.

1.1 Origen de la motivación

Tomando como punto de partida la división del proceso de la motivación en tres fases, las cuales desencadenan una tendencia que representa una necesidad del organismo, la dirección interna de este proceso desde adentro del ser humano, y la satisfacción necesaria que obtiene el sujeto. En primer lugar, aparecen las necesidades biológicas que buscan la conservación de la vida del sujeto. Y por tanto, las primeras motivaciones de un niño recién nacido son satisfacciones inmediatas de las necesidades biológicas. No obstante, las necesidades psíquicas congénitas no aparecen desde el primer instante de la vida de cada individuo, y luego que se manifiestan buscan su satisfacción. Aun cuando esta etapa del proceso de la motivación se muestra más tarde en el niño, no se puede negar su existencia. Cuando el niño adquiere la conciencia de su Yo, y comienza a estructurar sus conocimientos en forma de conceptos e ideas universales, surgen nuevas formas de motivación, (Mankeliunas, 1964, 127-133)

La motivación es el punto central de los procesos complejos de la actividad psíquica.

En la mente del ser humano se produce una tensión que se manifiesta en percepción y acción. El organismo psíquico siente una necesidad que va acompañada de una emoción. Lo que hace inmediatamente el individuo,

es ejecutar los actos que lo llevan a la persecución del objetivo. El sujeto dirige sus actos hacia el objetivo impulsado por las necesidades externas o internas; estas necesidades no obran de manera independiente del individuo, más bien, persiguen la finalidad de todo el organismo tanto biológico como psíquico.

La conducta instintiva como en el proceso de la motivación, son actos imperativos, porque la carga afectiva lo impulsa en tal forma que siente una fuerza irresistible para actuar en forma definida. Pero, en éste proceso no se le atribuye todo lo que sucede a los motivos conscientes, tal cual hizo la psicología racionalista durante mucho tiempo; la mayoría de los impulsos son desconocidos para el individuo en el momento de actuar. Sólo una reflexión orientada con técnicas especiales pueden revelar estas fuentes de la motivación inconsciente.

Aun cuando estos motivos son inconscientes, Los individuos actúan como una rueda suelta en la personalidad normal; en este caso los motivos presentan la estructura total e integral del sujeto. Y este punto ha conducido a los investigadores a estructurar la personalidad en estratos, los cuales poseen su estructura vertical, y al mismo tiempo nunca obran como independientes, sino integrados horizontalmente con los estratos inferiores o superiores. En el desarrollo genético, están en primer lugar los estratos inferiores con sus propias necesidades, y luego comienzan a aparecer los superiores. Dichos estratos tienen sus necesidades básicas que producen tensiones y sus asociaciones afectivas, porque nunca se da una actividad psíquica sin un acompañamiento afectivo.

De manera que al estudiar el origen de la motivación, pudimos observar que los psicólogos reconocen dos tipos de necesidades o motivos: los fisiológicos, que se originan de las necesidades Fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, los cuales son innatos, porque están presentes en el momento con el nacimiento.

Y los motivos sociales, que son adquiridos a través socialización y las reglas culturales. Cuando este motivo es despertado influye en la conducta independientemente de su origen.

Todas las interpretaciones del origen de motivación se reducen a la interpretación energética comenzada por E. B. Holt, y seguida por todas las escuelas y teorías psicológicas. Algunas escuelas subrayan la aparición de nuevas necesidades con el desarrollo genético. En una personalidad equilibrada estas necesidades se complementan mutuamente, y en las personalidades desadaptadas la integración es débil o casi nula.

1.2 Teorías de la motivación

Un gran número de teorías modernas se han estructurado sobre la premisa de que para comprender la organización, se tiene primero que comprender a los seres humanos que la componen.

Igualmente, para formular prescripciones de organización efectiva se tiene que considerar la forma probable en que el cambio afectará a los diversos individuos que se verán obligados a vivirlo. La mayoría de las teorías que conforman este grupo tienen un énfasis motivacional. Es decir, dan por supuesto que el empeño con que la gente trabaja y lo satisfecho que quedan con su trabajo o ambas cosas, son en parte consecuencias de su nivel de motivación.

Generalmente estas teorías intentan explicar la satisfacción en el trabajo o en la ejecución a nivel industrial y en la empresa de servicios. También estas teorías han tenido una clara orientación hacia la investigación.

1.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1954).

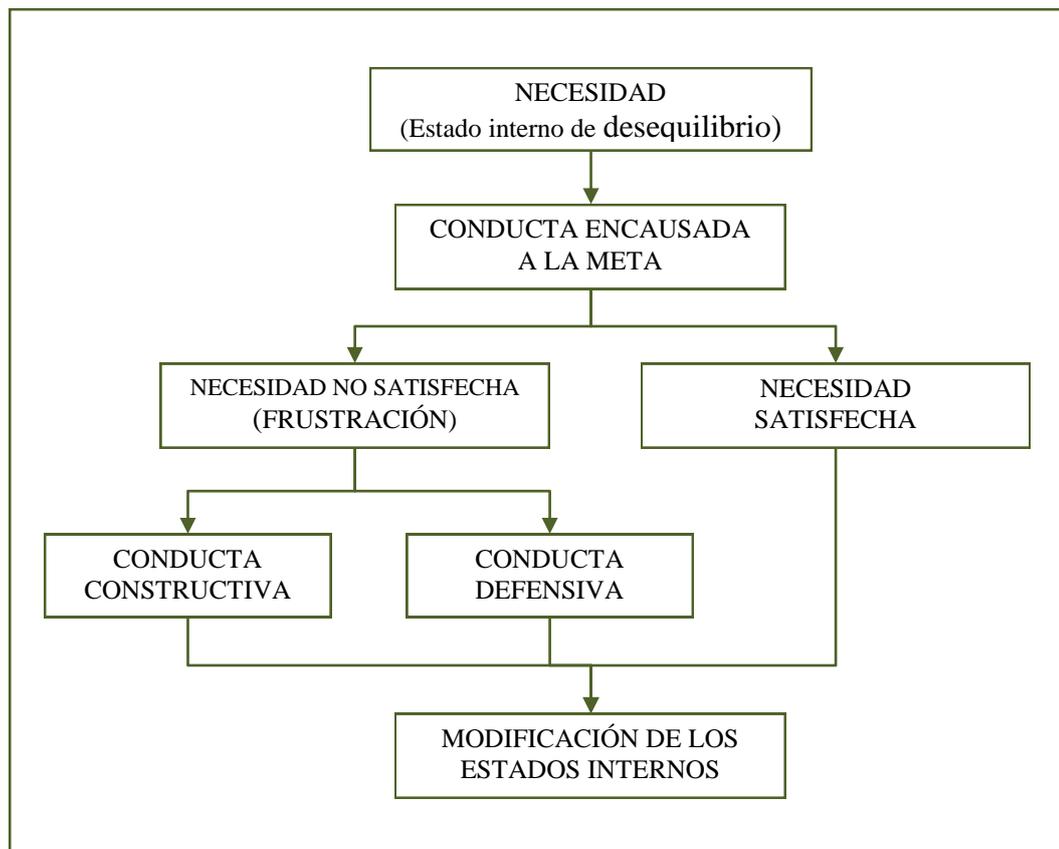
Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. Parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer las necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, autoestima y autorrealización.

Las necesidades fisiológicas constituyen el nivel inferior en las jerarquías de las necesidades humanas establecida por Abraham Maslow, son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo, o el deseo sexual. Las necesidades de seguridad llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

Las necesidades sociales están relacionadas con la vida del individuo en la sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Las necesidades de autoestima, están relacionadas con la manera cómo se ve y cómo se evalúa la persona, es decir, con la valoración que tiene el propio individuo de sí mismo.

Las necesidades de autorrealización son las necesidades humanas más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. (Chiavenato, 2000, 71-75)

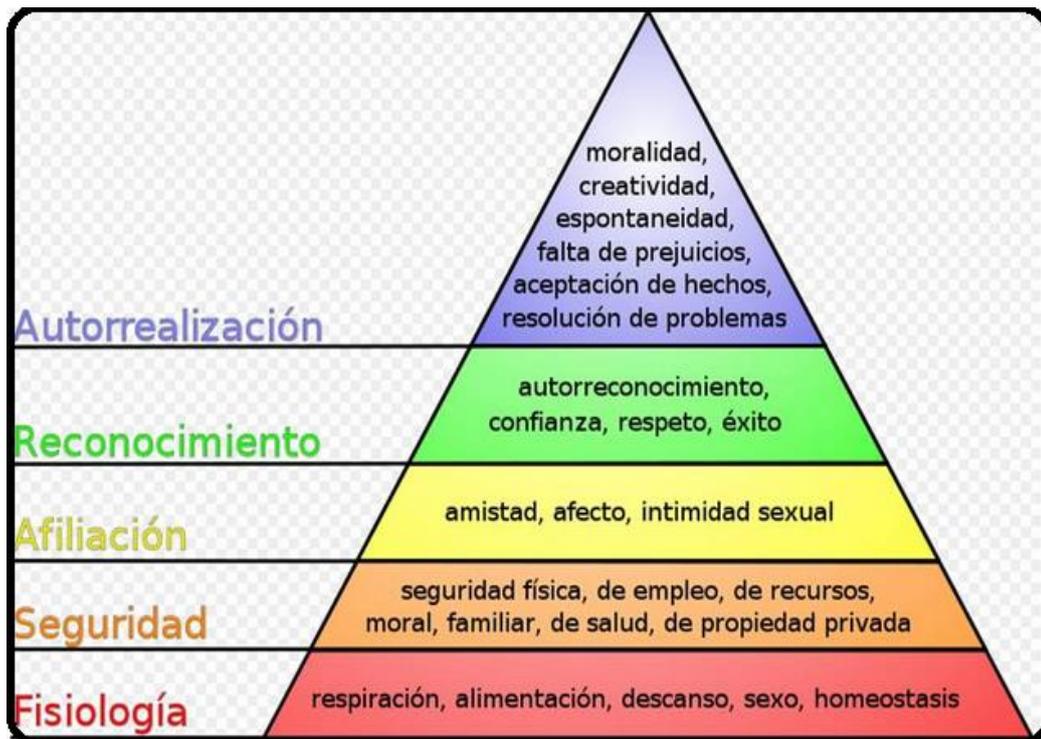
Figura no. 1 Modelo de las teorías de las necesidades de Abraham Maslow



Fuente: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teorias-motivacionales.html>

Maslow clasificó cinco necesidades básicas que tenemos las personas, que son las fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de autoestima y autorrealización. Cabe destacar que todas son importantes, pero las que realmente ayudan a desarrollarse como entes verdaderamente preparados, son las de autoestima y autorrealización, con estas dos necesidades se puede llegar al clímax de la superación personal.

Figura no. 2 Pirámide de las necesidades (Abraham Maslow)



Fuente: <http://institutobienestar.wordpress.com/2013/12/19/de-que-depende-la-autorrealizacion/>

1.2.2 Teoría de la expectativa de Víctor Vroom (1964).

Víctor Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales, su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir.

Según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.

La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.

La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacer. (Opere cit. 79-80 P).

Vroom en su teoría hace referencia a los objetivos individuales que tiene cada persona, a la relación que hacemos entre nosotros y nuestra productividad, pero tenemos que tener presente que nosotros somos lo que elegimos ser y las decisiones que tomemos son las que van a influir directamente en nosotros en un futuro.

1.2.3 Teoría de la equidad de Stacey Adams (1966).

La teoría de la Equidad propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene en ella que los individuos comparan sus insumos (ganancias, recompensas, prestaciones) y el producto de su trabajo con los de los demás, y evalúan si son justos; reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad.

La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas. (Stephen P. y Coulter, 2005: 532 P)

Adams se refiere a las personas que de alguna forma u otra sienten que su trabajo no es bien remunerado y comparan su desempeño con los demás para luego tomar decisiones insensatas.

1.2.4 Teoría de los factores de Frederick Herzberg (1967).

Parte de dos factores: Higiénicos y motivacionales. Los factores higiénicos son condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. (Opere cit. 533 P).

Frederick hace referencia a dos factores que son de gran importancia en las organizaciones modernas. Hoy en día los empleados se preocupan más por los beneficios que perciben de la empresa, otros se preocupan por lo que piensan sus jefes, que si están cumpliendo con las tareas asignadas y si los toman en cuenta para nuevas posiciones en la empresa. También hace referencia a la parte emotiva, la cual es el motor que mueve a la empresa. Este motor debe de estar siempre encendido, ya que de otra forma la organización no logrará sus objetivos.

1.2.5 Teoría de fijación de metas de Edwin Locke (1969).

A finales de los años sesenta, Edwin Locke presentó su Teoría del Establecimiento (Fijación) de Metas, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.

Esta teoría es una de las más acordes con el sentido común ya que no puede negarse que a partir del deseo de lograr una meta determinada, el individuo se motiva para trabajar y alcanzarla, representando lo que tiene que hacer en el futuro.

Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían los actos e impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas específicas motivan más que las de índole general, así mismo, aquellas cuya consecución sea más difícil, motivarán más que las de logro fácil. Pero cuidado, las metas demasiado difíciles e inalcanzables cuya obtención parezca imposible, no favorecen en nada a la motivación, sino que hasta la merman y muy probablemente llevan más pronto a una frustración. (Opere cit. 538 P).

La teoría de la fijación de metas se basa en los logros que se puedan alcanzar en el trabajo. Es importante destacar que al momento de fijarse metas, éstas deberán ser alcanzables, tanto para la organización como para los individuos que laboren en ella, ya que de nada sirve tener metas y no poder alcanzarlas.

1.2.6 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor (1969).

Douglas McGregor fue un teórico de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Veremos con más detenimiento los supuestos de las dos posturas: La teoría X está basada en el antiguo concepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas. Se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

1.2.7 Los supuestos de la teoría X son:

Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda.

En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos; si no se les espuela no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

La teoría los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores a favor de dichos resultados.

1.2.8 Los supuestos que fundamentan la Teoría Y

El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí, sino, es necesaria la coerción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización. (Siegal, Lawrence, 1980: 344-345 P)

En esta teoría se maltrataba mucho al empleado. El panorama se vio totalmente diferente cuando expuso la teoría Y, esta teoría ve a los empleados como la parte más importante de la empresa. Los dueños ven a sus empleados como el factor principal que impulsa a la empresa a buscar sus objetivos.

Figura no. 3 Comparación de los supuestos de la teoría X y Y, Douglas MacGregor

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentes les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procuran evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos
Los empleados evitan asumir responsabilidades y buscan una dirección formal, siempre que sea posible.	la persona promedio puede aprender a aceptar, incluso, buscar asumir responsabilidades.
la mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición	la capacidad de toma decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que puestos administrativos.

Fuente:

<http://administraciongrupo2.wikispaces.com/Direcci%C3%B3n>

1.2.9 Teoría de David McClelland (1989).

David McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas, para formular su Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: Logro o Realización, Poder Y Afiliación.

McClelland investigó ampliamente, sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización. (Stephen P. y Coulter, 2005: 538 P)

McClelland se refirió a tres necesidades que tenemos las personas, la de logro, poder y afiliación, necesitamos tener un sello personal, un comportamiento original y una visión clara de lo que queremos ser, tener el poder de convencimiento necesario para influir en las personas y lograr mayor afianzamiento con ellas.

Figura no. 4 Teoría de las Necesidades (David McClelland)



Fuente: www.yodigital.es/tag/motivacion-digital/

1.3 Conceptos de motivación.

Definiremos a la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

El progreso, la prosperidad y el rendimiento personal, de hecho todos los aspectos de nuestra vida material deben sus orígenes y avance al esfuerzo humano, al ingenio y a la dedicación, todos estos elementos se alimentan de la motivación. (PuriSubhasI, 2001, 77 P)

Motivación: Es el incentivo, inducción o estímulo para llevar a cabo una acción. Una motivación es cualquier cosa verbal, física o fisiológica que impulsa a alguien a hacer algo a cambio. (Stevenson, Nancy, 2000, 02 P)

Motivación: Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins P Stephen, 1999, 168 P)

La motivación: Es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y los incentivos, y en las relaciones entre ellos.

La motivación : Es la presión interna que surge de una necesidad, también interna, que excita la estructura nerviosa (por vía electroquímica) y origina un estado lleno de energía que impulsa al organismo a actuar, iniciando una conducta y guiándolo, y manteniéndola hasta que alcance una meta (objetivos, incentivo) o bloquee una respuesta.

La motivación: Es el proceso responsable para lograr la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinada meta. (Chiavenato, 2004, 314 P)

Motivación: Se relaciona con las condiciones responsables de las variaciones en intensidad, calidad y dirección de la conducta. (Landy J. Frank, Conté M. Jeffrey, 2005, 337 P)

Motivación: Los factores que ocasionan, que analizan y sostienen la conducta de una persona.(Stoner A. James, Freeman Edward R, Jr. Gilbert R. Daniel, 1996, 484 P)

Motivación: Deseo de hacer algo, está condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad.(Robbins P. Stephen, Decenzo A. David, 2008, 217 P)

La Motivación: Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseo, necesidades, anhelo y fuerzas similares. (Koontz Harold, Weihrich Heinz, 501 P)

Motivación: Es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. (Gibson L. James, Ivancevich John M, Donnelly, Jr., James H, 2001,145 P)

Motivación: Es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado. (Gibson L. James, Ivancevich John M, Donnelly, Jr., James H., 2001, 145 P)

Motivación: Es un estado interno de desequilibrio, no observable con el rigor de la ciencia, que podemos inferir de la observación de diferentes conductas que han sido reforzadas por incentivos o circunstancias agradables o positivas y relacionadas a metas ya valoradas, deseadas o muy esperadas. (Pancorbo Francisco T., 2000, 196 P)

Motivación: La desencadena una necesidad de cualquier índole (Psíquica, social o física). Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad. (Gestoso Carlos Guillen, Bozal Rocío Guill, 2000, 196 P)

Cuando hablamos de motivación nos referimos a cualquier cosa que nos impulse a realizar algo ya sea en el trabajo en nuestra casa o en cualquier lugar. La motivación como quiera que la definamos nos llevará al mismo significado. Siempre que queramos hacer algo y estar satisfecho de hacerlo existirá la motivación.

El proceso de motivación simbolizado

Figura no. 5 El proceso de motivación simbolizado



Fuente: <http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/>

1.4 Tipos de motivación

Existen dos tipos de motivación que en cuanto a las formas son diferentes, pero, en el fondo producen los mismos efectos sobre las personas, estas son:

Motivación Intrínseca, es intrínseca, cuando la persona fija el interés por estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de conocer algo nuevo. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externo, es decir, tomando como referencia, algún elemento motivacional de tipo económico.

La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando. Son las retribuciones internas que experimente una persona cuando realiza una labor, de modo que exista una relación directa y a menudo inmediata entre trabajo y retribución. (Keith y Newstron, 1997).

La motivación intrínseca se fundamenta en factores internos, como la autodeterminación, la curiosidad, el desafío, y el esfuerzo.

Motivación Extrínseca, para quienes están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Esta obedece a situaciones donde la persona se implica en actividades principalmente por motivos externos a la actividad de la misma, como por ejemplo, obtener una recompensa. (Allejo, 2003)

1.5 Importancia de la motivación.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos en tal sentido, mediante el manejo de la motivación el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos, en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían en interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿Por qué trabaja la gente? y para

responderla, la teoría de las necesidades concluye lo siguiente:¿ Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión? Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento.

A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo. Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países.

Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

1.6 Ciclo de la motivación.

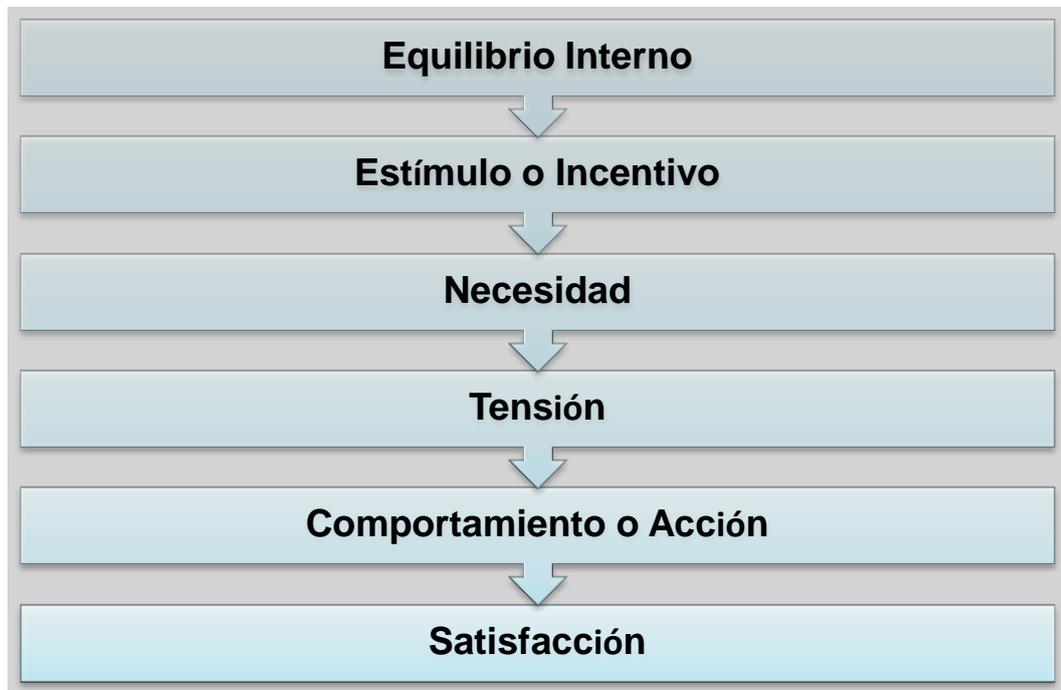
El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y de desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación a ambiente si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

La homeostasis es cuando el organismo humano permanece en estado de equilibrio. La necesidad insatisfecha aún, provoca un estado de tensión; este estado de tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción. Así el comportamiento al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad, alcanza el objetivo satisfactoriamente.

En este ciclo, la necesidad será satisfecha a medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (esfuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Figura no. 6 Etapas del ciclo motivacional que implica la satisfacción de una necesidad



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos75/naturaleza-importancia-direccion-toma-decisiones/naturaleza-importancia-direccion-toma-decisiones3.shtml>

En esta figura pueden observarse las diferentes fases que las personas deben seguir para llegar a una satisfacción.

1.6.1 Etapas del ciclo motivacional que implica la satisfacción de una necesidad.

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad ha sido satisfecha. A medida que el ciclo se repite el aprendizaje y la repetición (esfuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o en algunos casos, compensación.

1.6.2 Ciclo motivacional con Frustración o Compensación.

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad y encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíaca o digestiva, etc.).

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problema y de satisfacción de necesidad a medida que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

Figura no. 7 Etapas del ciclo motivacional con frustración o compensación



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos75/naturaleza-importancia-direccion-toma-decisiones/naturaleza-importancia-direccion-toma-decisiones3.shtml>

La figura es un ejemplo de compensación, que puede representar un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo, que cuando llega al estado de tensión encuentra una barrera, pero, la misma no impide llegar a la liberación de tensión, y alcanzar la satisfacción.

1.7 Los motivos y su clasificación.

El término motivo proviene del latín *movere*, el cual refiere a la idea de movimiento. De acuerdo a la etimología y su significado, es entonces que el concepto motivación se asocia estrechamente a considerar que, la motivación es aquello que activa el comportamiento y al mismo tiempo lleva una explicación del por qué de ciertas conductas. Un motivo no es una conducta, sino aquello que explica la conducta.

La conducta es un dato, un hecho, mientras que los motivos son interpretaciones de tales hechos. Se puede resumir que los motivos son variables hipotéticas cuya función es explicar la intencionalidad o propósito de la conducta. (Cosacov, Eduardo, 2005).

Las necesidades de un individuo están organizadas según una jerarquía relativa, estos motivos se clasifican en: Motivos Primarios o Fisiológicos y los Motivos Secundarios o aprendidos.

Los motivos primarios, son considerados los más importantes y estos determinan el comportamiento en tanto no son satisfechos. Estos motivos son innatos y ayudan a satisfacer las necesidades individuales. Los motivos secundarios son adquiridos durante el proceso de socialización y a través de enseñanza – aprendizaje, por lo que también suelen ser denominados como motivos sociales. Los motivos secundarios, no están sujetos necesariamente a los primarios, sino que en la conducta humana pueden ser modificados sustancialmente y hasta llegar a presentar manifestaciones contrarias. (Hernández, Marisela, 2002)

El concepto de una jerarquía de los motivos, fue promovido por Abraham Maslow, quien postuló que el individuo no puede alcanzar la satisfacción de las necesidades de orden superior mientras no satisfaga las primarias, (Hernández, Marisela, 2002)

Los criterios que discriminan los motivos primarios de los secundarios, fueron propuestos por Madsen (1973). De acuerdo a este autor, un motivo primario consta de los siguientes criterios:

- ✓ Criterio fisiológico, que implica una base orgánica.
- ✓ Criterio comparativo de actos universales.
- ✓ Criterio de supervivencia, donde el organismo busca satisfacer las necesidades para conservar la vida.

Madsen enumera doce motivos primarios: hambre, sed, sexo, evitar el dolor, descanso y sueño, actividad, crianza, temperatura, excretorio, oxígeno, seguridad/temor, agresión.

En todos ellos se puede encontrar gran influencia de los factores ambientales y psicológicos, hasta el punto que en casos extremos pueden anular cualquier influencia fisiológica. Los motivos secundarios son motivos aprendidos que no tienen base fisiológica, son adquiridos y psicogénicos. Son necesidades centrales que después de un proceso de

aprendizaje, están relacionadas con el crecimiento general del individuo. (Gámez y Marrero, 2006).

Los motivos secundarios o también conocidos como motivos sociales por los científicos en sus investigaciones, donde consideran tres motivos principales:

Motivo del logro, fue descrito por Murray en 1938 y más tarde desarrollado por McClelland en 1989, donde plantean que este motivo tiende a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del desempeño y el interés por conseguir un estándar de excelencia. Se trata de una disposición estable de la personalidad adquirida durante la infancia.

Motivo de poder, este motivo se manifiesta en el interés de dominar y controlar el comportamiento de los demás. Estas manifestaciones de poder están relacionadas con las variables de sexo, clase social, o maduración. McClelland (1989) estima que el motivo de poder cumple con los requisitos fundamentales para ser considerada como un motivo, debido a que tiene funciones energizantes (fundamentos biológicos), orientadoras y selectivas de la conducta.

Motivo de afiliación, “el interés por establecer, mantener o restaurar una relación afectiva positiva con una o varias personas” (Atkinson, Heyns y Veroff, 1954) (Chóliz, 2004)

1.8 Antecedentes de la motivación laboral

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para paliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

1.8.1 Factores que favorecen la motivación laboral

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo. Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

El comportamiento humano se ve influenciado por varios factores. Estos factores han sido divididos en dos, factores externos y factores internos. (Porret, 2007).

En el ambiente laboral, **los factores externos**, son los procedentes del entorno, compañeros de labor, líderes y la organización en sí misma. El elemento que determina de manera crucial el comportamiento del ser humano en el trabajo, influido por los factores antes mencionados, dan como resultado, la satisfacción o no en el ambiente laboral. De acuerdo a la opinión de varios autores, el comportamiento depende de los siguientes factores externos, que han sido clasificados, (Baumgarten, Franziska, 1971):

La autonomía, el colaborador de los nuevos tiempos, busca ocupaciones que sean significativas y que les permita expresar su creatividad, iniciativa

e ideas y no se conforma simplemente en conseguir un empleo, sino más bien, llegar a realizarse con un margen de autonomía.

Este planteamiento coincide con la teoría de las necesidades de Maslow, donde el ser humano se siente motivado cuando alcanza la autorrealización.

Otro factor es **la retribución económica**, indica el autor que no lo es todo, aunque represente el casi todo, ya que le proporciona la seguridad de subsistencia y le garantiza que puede cubrir sus obligaciones familiares que le imponen la necesidad de tener una retribución lo más justa e importante posible.

Las ventajas sociales, estas contribuyen a crear un clima de bienestar y le proporciona satisfacción el pertenecer a una organización. El autor destaca estas ventajas sociales dentro de un grupo de beneficios que recibe el colaborador por pertenecer a esa organización. Tales como entradas a espectáculos, entrega de acciones o participaciones en la empresa, y asegura que el empleado recuerda el evento más que el equivalente en dinero, por lo tanto lo considera más motivador. (Porret, 2007)

La seguridad en el entorno laboral, aquí se describe la necesidad imperante de conservar la integridad física y síquica de quienes laboran en una organización. Cuando la salud puede verse en riesgo de mermar, el ambiente no se torna atractivo de permanecer en él.

El desarrollo profesional y la promoción, es una aspiración connatural de cualquier empleado, de tener expectativas de crecer profesionalmente, mejorar en la formación, la experiencia y en la correlativa compensación económica, escalando puestos de mayor responsabilidad en la organización.

La estabilidad en el empleo, sentir seguridad a largo plazo, es un factor motivador, puesto que el empleado permanece con las expectativas de desarrollo y crecimiento profesional, y contempla la posibilidad de que su situación económica siga en crecimiento dentro de la organización.

Prestigio Profesional, el éxito y el prestigio, cita el escritor, son factores estimulantes muy poderosos para el ser humano y este los interpreta como gratificantes.

Comunicación, la información facilitada por la empresa, la retroalimentación, la recepción de la información emitida procedente de los empleados, ayuda a cohesionar a los mismos y a sentirse partícipes de los proyectos empresariales u objetivos organizacionales (opere cit. Pag. 91)

Estilo de liderazgo, la relación con los directivos y los colaboradores, es esencial para establecer un favorable clima laboral. Lograr la participación y el interés por los asuntos de la empresa es un buen síntoma de motivación.

Factores internos de la motivación.

Los factores internos, son aquellos que se derivan de su propia personalidad, que nacen del individuo y analizando la información que reciben del exterior actúa o reacciona según el resultado del análisis de esos impulsos recibidos. Porret destaca:

Estado de ánimo interno, aun dentro del ámbito laboral es conocido que los seres humanos pasan por época o periodos cuyo estado de ánimo se ve afectado de manera positiva o negativa según aplique. Es necesario que los directivos puedan detectar estas emociones y tratar de aportar posibles soluciones que puedan mejorar el estado de ánimo de los colaboradores.

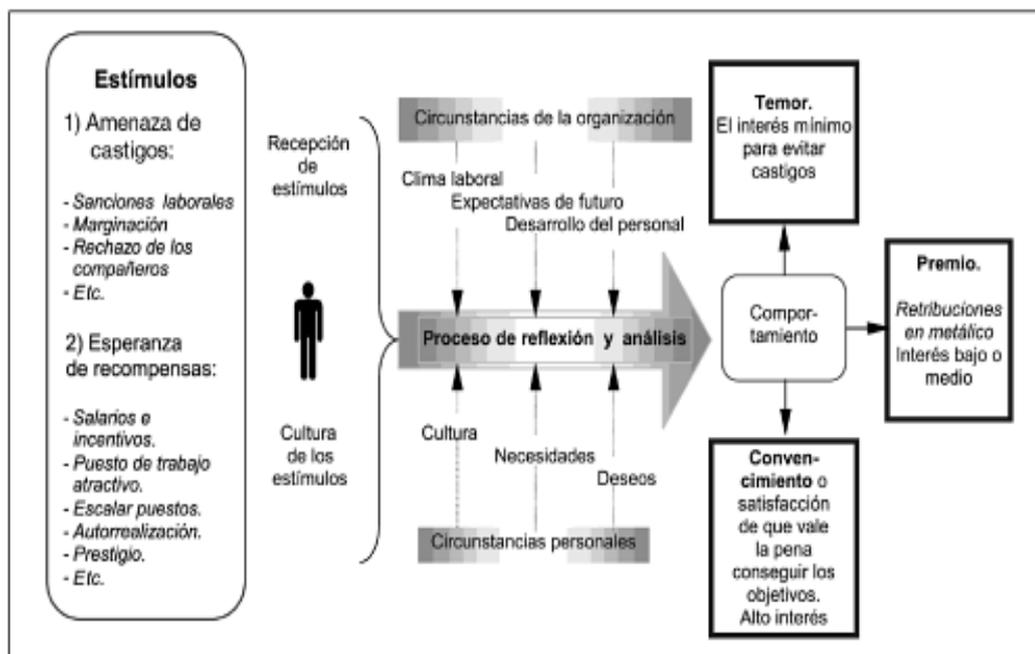
Tendencia a la creatividad, la organización ha de saber detectarlas y estimularlas, proporcionando los medios técnicos e intelectuales necesarios, para que puedan ser un capital importante para la organización.

Situaciones de estrés, este factor es muy importante mencionarlo en este estudio, debido a que es muy constante el nivel de estrés al que se ven sometidos los agentes que laboran en el centro de llamadas del

Banco Hipotecario Dominicano, BHD. Para Porret la tensión a la que una persona es sometida tiene consecuencias en el rendimiento y en el comportamiento y es por esta razón que las organizaciones han de tener los medios necesarios para que ese nivel de estrés pueda ser manejado por el empleado.

De acuerdo al planteamiento de Porret, previo a la reacción del individuo, se produce un proceso de reflexión que obedece a los estímulos internos y externos.

Figura no. 8 Proceso de Reflexión



Fuente: Gestión de Personas, Porret, 2010

1.9 Desempeño Laboral.

El desempeño laboral es el comportamiento o conducta que el ser humano ejerce para conseguir sus objetivos planteados de manera eficiente por medio de la ejecución de sus labores. Como cita (Rodríguez2002), el desempeño laboral es el “grado en que logra sus tareas un empleado”.

De igual manera resalta que el empleado cumple con los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran.

Otros autores como Chiavenato (2000), ven el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, y este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Estos conceptos definen el desempeño laboral como un sinónimo de comportamiento y las acciones son los objetivos o metas de la organización, las cuales cuando el empleado logra alcanzarlas, dan como resultado su desempeño laboral.

1.9.1 Evaluación de desempeño laboral.

“Actualmente vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean”, (Chiavenato, 2007). Esto no se aleja de la completa realidad que vivimos a diario. Día por día, emitimos juicios a todos aquellos que nos rodean, desde nuestros familiares hasta los gobernadores del país en que vivimos. Es la misma necesidad que tienen las organizaciones, de evaluar el desempeño de los empleados, para determinar las personas claves que pueden aportar al éxito de la empresa.

Otro concepto de evaluación de desempeño es citado por Wether y Davis, cuando plantean, que “el desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (Wether y Davis, 2000, 295 p).

En este mismo sentido, Chiavenato, brinda una definición del desempeño laboral, que lo plantea como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2004, 198.p)

Algunos autores resaltan los objetivos del desempeño laboral, enfocados al salario con la finalidad de hacer una remuneración basada en el resultado de su desempeño. De acuerdo a Chiavenato (1998), el plantea que los objetivos de la evaluación de desempeño debe ir enfocado al desarrollo del empleado y al mejoramiento de la productividad de la empresa. Es por esta razón, que lista los siguientes objetivos de la evaluación del desempeño:

- ✓ Provee los datos necesarios que definen las funciones claras de cómo un empleado realiza sus funciones y el grado de responsabilidad con que es cumplida.
- ✓ Permite una medición del potencial del empleado para determinar el pleno aprovechamiento de sus capacidades.
- ✓ Permite que el empleado sea visto como una ventaja competitiva dentro de la organización, y su productividad pueda ser desarrollada dependiendo de la visión y misión de la empresa.
- ✓ Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, como el aumento salarial, capacitación, promoción, reconocimientos, entre otros.

La evaluación del desempeño le permite a las organizaciones evaluar el potencial del empleado a corto y largo plazo; cual es la contribución que le puede aportar a la empresa; la necesidad de capacitación del empleado para mejorar el cumplimiento de sus funciones; e identifica las oportunidades de desarrollo o promoción que puede tener el empleado dentro de la organización, es por esta razón que es considerada una herramienta muy valiosa para las organizaciones.

1.10 Productividad Laboral

El Estado se involucra en el tema de la productividad cuando genera políticas, programas y proyectos eficientes y eficaces, hace una utilización racional del presupuesto y realiza procesos de seguimiento y evaluación a los recursos asignados. Para el Estado – Nacional, regional y local – productividad también significa crear condiciones favorables y permanentes que permitan que los demás agentes de la sociedad realicen su trabajo de la mejor forma. ¹

- ✓ La relación existente entre la cantidad de producción obtenida y los factores utilizados para conseguirla. Es decir, que un mayor aprovechamiento de los factores de producción puede llevarnos a un aumento de la productividad.²
- ✓ La productividad es el valor económico agregado en una unidad de tiempo de trabajo.³
- ✓ La productividad es un concepto que mide la proporción entre la producción total y el promedio ponderando de los insumos.⁴
- ✓ La productividad es una medida que suele emplearse para conocer que tan bien están utilizando sus recursos (o factores de producción) un país, una industria, o una unidad de negocios.⁵

La importancia de la productividad, radica en ser un instrumento corporativo para el liderazgo de la organización, que permite comparar la producción en diferentes niveles del sistema económico, con los recursos consumidos.

¹<http://www.productivamente.org/productividad/about.php>

²Bañegil M Tomas, El sistema Just in time y la flexibilidad de la producción” primera edición, España, Ediciones Pirámide, S.A. 1993, 52 P.

³Porter, Michael, Estrategia competitiva, segunda edición, USA, 1999, Editora McGraw-Hill, 26 P.

⁴Samuelson Paul A, Norhaus William, D, Economía, Décimo octava edición, México,2006, MacGraw-Hill 113 P.

⁵Chase RicharB, Jacobs F. Robert, Aquilano Nicholas J. Administración de operaciones producción y cadena de suministros, duodécima edición , Mexico,2009, MacGraw-Hill, 28 P.

Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de las balanzas de pago de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas. Las técnicas fundamentales que quedan como resultado incremento en la productividad son dos: métodos, estándares de estudio de tiempos y diseño de trabajo, (Niebel, Benjamín, 2004)

Es necesario destacar, que las filosofías y técnicas de métodos, estudios de tiempo y sistema de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicios, hospitales, organismos de gobierno y transportes.

1.10.1 Productividad desde una perspectiva Humana.

Las organizaciones son entes sociales únicos e irrepetibles, conformadas por individuos, creadas intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o metas, mediante el trabajo humano y del usufructo de los recursos materiales (Díez, Redondo, Barriero& López, 2002; Delgadillo, 2003), que se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes y es productiva cuando alcanza sus metas, utilizando los recursos a un mínimo costo (Robbins&Judge, 2009; Dávila, 2001; Grandas, 2000).

Para conseguir sus metas y objetivos, los individuos se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios. Por consiguiente, el leitmotiv de toda sociedad es satisfacer unas necesidades o alcanzar unas metas, ya que, los hombres y mujeres que la conforman, sienten necesidades y buscan satisfacerlas mediante el acto social de cooperación y participación, donde comparten unos fines o sistema de valores (Parra, 1998).

Los resultados dentro de una organización, pueden ser medidos de manera grupal como individual, es por tal motivo que tanto la organización como el empleado, conforman un trabajo en equipo para que la organización pueda alcanzar sus objetivos por medio del desempeño de los empleados.

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

Desde el punto de vista de la motivación, la conducta del ser humano es influenciada por varios factores y estos a su vez van a garantizar la calidad con la que el empleado pueda desarrollar sus funciones y cumplir con los objetivos de productividad en una organización.

Dentro de los factores externos e internos que impactan la motivación, de acuerdo a (Robbins & Judge, 2009; Jones & Chung, 2006; Quijano, 2006; Parra, 1998), existen procesos **psicológicos y psicosociales** complejos de cuantificar al momento de la productividad y el desempeño laboral en las organizaciones.

Partiendo del **factor psicológico**, el ser humano, tiene necesidades que satisfacer y esto involucra todos los procesos psicológicos del ser humano. Entre los aspectos psicológicos más significativos, se puede destacar: autoeficacia, percepción de equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad sobre los resultados, conciencia de significación del trabajo, percepción de apoyo social (Quijano, 2006).

Estos factores psicológicos incentivan la motivación, la satisfacción, la participación, la identificación y el compromiso en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los factores psicosociales, estos tienen que ver con la actitud de los individuos cuando se relacionan con los demás individuos.

Aquí se involucran la satisfacción de necesidades en conjunto, tales como cumplimiento de objetivos grupales, clima organizacional, liderazgo y la cultura corporativa. (Romero-Buj, 2008; Robbins & Judge, 2009; Quijano, 2006), consideran que estos factores tienen que ver con los fenómenos intragrupales que se producen dentro de los grupos de trabajo, así como los intergrupales, que se producen entre grupos. Ambos fenómenos afectan negativa o positivamente a la organización y por ende su desempeño.

Varios autores coinciden, en que los factores humanos que inciden en la productividad, son: la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje y la formación, las competencias, el trabajo en equipo, el estrés, el clima organizacional, el liderazgo y el estilo gerencial, la capacitación y las recompensas, la colaboración, la comunicación, los hábitos de trabajo, las actitudes y sentimientos, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la ergonomía, (Quijano, 2006).

Si se clasifican, caben en el marco de la pirámide de las necesidades de Maslow, y al momento de ser satisfechas, producen motivación y a su vez resultados satisfactorios de productividad.

Acorde con Quijano (2006), la dimensión psicológica involucra los factores individuales, en cambio la dimensión psicosocial involucra los factores grupales y organizacionales y tienen que ver con la actuación de las personas como individuos o como partes de un grupo, que interactúan en la organización. Los factores organizacionales proveen a las personas (individuos o grupos), la razón de ser de la asociación (organización), la estructura, el conjunto de símbolos compartidos y la visión inspiradora.

Estos factores tienen manifiesto cuando interaccionan en la organización y dependen de los procesos psicológicos y psicosociales que tengan lugar en dichas interacciones. Esto procesos repercuten en la consecución de los objetivos de la organización.

Además marcan la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos, y afectan a todos los aspectos de la vida dentro de la organización. Estos procesos aparecen a partir de las decisiones tomadas por la organización, y generan siempre un impacto, positivo o negativo, en las personas que trabajan y la conforman, tanto en los individuos como en los grupos.

1.10.2 Herramientas gerenciales para mejorar el desempeño laboral.

Aunque consideramos la motivación como una herramienta gerencial. El gerente requiere las herramientas gerenciales o administrativas para auxiliarse. Estas herramientas son una serie de técnicas modernas que les permiten al gerente tomar decisiones cruciales, y oportunas frente a los procesos productivos, económicos, políticos y, sobre todo, sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa. Y entre Se pueden desatacar:

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad de decisión y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

Características:

- ✓ Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor.
- ✓ El individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas.
- ✓ El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes.
- ✓ Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.

Acciones a seguir:

1. Definir los elementos claves de cada trabajo.
2. Establecer y revisar periódicamente los indicadores.
3. Describir claramente los objetivos y resultados esperados.
4. Potenciar, enseñar, retro-alimentar.

Resultados:

- ✓ Mejora el desempeño de los equipos de trabajo.
- ✓ Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- ✓ Incrementa la satisfacción de los clientes.
- ✓ Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
- ✓ Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas. Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- ✓ Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa.
- ✓ Favorece la rápida toma de decisiones.
- ✓ Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente.
- ✓ Mejora los servicios.
- ✓ Faculta al empleado para tomar decisiones.

- ✓ Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

Coaching. Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas.

A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.

La figura del coach proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación. Marca la estrategia a seguir y la táctica pero además debe estimular psicológicamente y lograr que los jugadores se diviertan y sean ordenados en sus pensamientos.

Para algunos, el coaching es una especie de premio ya que está dirigido a personas o profesionales más valiosos y de más interés para la empresa. Por ello, las empresas utilizan esta técnica para los directivos en los que quieren invertir, en los que asumen responsabilidades y en los que sus decisiones tendrán gran importancia para la empresa.

Diferencia entre Coach y Consultor:

El coach ofrece un servicio personalizado llamado coaching, que además de ayudar a aclarar ideas de negocios también enseña a identificar los puntos fuertes y débiles y cómo superarlos. Ayuda a cumplir objetivos y a establecer las prioridades, todo ello dentro de un trato humano y un trabajo psicológico importante.

El consultor posee una connotación más corporativa y básicamente apunta a que establece las pautas de lo que se debe hacer, pero no hay,

necesariamente, un ningún tipo de motivación ni de ayuda personal para quien recibe el servicio.

Más que nada orienta en la teoría y recomienda las acciones a realizar. Metodología del Coaching (John Seidler, Director Asociado de la Consultora Manchester Partners USA.):

Pre coaching: Toma de contacto con la empresa y con el participante; se analiza el contexto y se definen los objetivos.

Coaching: Reuniones estructuradas del participante con el consultor para explorar la situación actual, para detectar una serie de opciones que lleven al participante a alcanzar los objetivos, y más adelante se lleva a cabo una planificación, un lanzamiento y una validación de las acciones.

Seguimiento: El consultor comprueba el alcance de los objetivos por parte del participante, las mejoras conseguidas y se planifican futuras acciones.

Coaching Interno: Los ejecutivos, y líderes; saben que tienen que entrenar y asesorar (Coaching) a sus colaboradores., W. Byham en el libro "Zapp! TheLightning of Empowerment", establece siete etapas para lograr la sinergia adecuada en los equipos de trabajo:

- ✓ Explicar el propósito y la importancia de lo que se está tratando de enseñar a la persona.
- ✓ Explicar los procesos y las técnicas que las personas deberían usar.
- ✓ Mostrar a la persona cómo se hace.
- ✓ Observar mientras las personas practican el proceso.
- ✓ Proveer retroalimentación inmediata y específica, ya sea para corregir errores o reforzar éxitos.
- ✓ Expresar confianza en la habilidad de la persona para ser exitosa.

- ✓ Poseer la necesaria empatía para establecer una relación de igual a igual con sus colaboradores y sin perder de vista el logro de un objetivo común.

El Coach: El coach ha de ser un profesional en el mundo de la empresa y con experiencia demostrada. El coach, junto al participante deben debatir y preparar el plan estratégico a cumplir.

Desde el punto de vista personal, crecen los niveles de confianza y autoestima y se recupera el grado de satisfacción personal.

Capital intelectual. El valor de las organizaciones sigue estando en los activos, pero la clasificación de este concepto ha cambiado totalmente ya que se ha encontrado que los tipos de activos tradicionalmente aceptados (fijo, circulante), no miden realmente el verdadero valor de una organización lo que da una diferencia significativa entre lo que arrojan los libros contables y el valor que pudiera tener dicha empresa en el mercado.

Igualmente pasa con el concepto de capital, tal y como se entiende en la contabilidad tradicional; el capital social y el capital de trabajo ya no son suficientes para reflejar el verdadero valor de una compañía. Surgen los activos intangibles y el enfoque al conocimiento.

La alta dirección debe de crear una visión del conocimiento y difundirla a través de la organización; esto ayuda a disparar un alto grado de compromiso en los gerentes, mandos intermedios y personal de contacto y provee un propósito a las tareas del día a día y un sentido de dirección hacia el conocimiento que deben de buscar; Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible; Arie de Geuss. Para permanecer competitivos, y aun para sobrevivir- las empresas tendrán que auto convertirse en organización de especialistas del conocimiento. Una organización será un conjunto de especialistas que buscarán la mejor

manera de hacer productivo el conocimiento; Peter Drucker. El cuestionar la forma de razonar de alguien no es un signo de desconfianza sino una valiosa oportunidad para aprender; Chris Argyris.

Y surgen otros tipos de capital que se abocan a medir una serie de valores de la organización ocultos, hasta ahora y que toman tres formas básicas, a saber; capital humano, capital estructural y capital clientela.

Capital Humano: Las competencias del personal, compuestas por los conocimientos, las habilidades y el expertis de todos y cada uno de los participantes dentro de la organización, así como su capacidad de actualizarlas, adaptarlas, compartirlas y hacerlas productivas.

Capital Estructural: La infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano, además de la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Expresado coloquialmente, es lo que se queda en la organización cuando el capital humano “se va a su casa”. Estos, a su vez se puede subdividir en tres tipos:

- ✓ Capital Organizacional: Inversión de la compañía en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización, lo mismo que hacia afuera, a los canales de abastecimiento y distribución.
- ✓ Capital Innovación: Capacidad de renovación más los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
- ✓ Capital Proceso: Los procesos, programas y técnicas de trabajo que incrementan y fortalecen la eficiencia de operación o de la prestación de servicios; es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor.

Capital Clientela: El grado de fuerza de las relaciones y de lealtad con y de parte de los clientes de la organización, reconociendo que es en este punto donde se inicia el flujo de caja. Este concepto lo están introduciendo en algunas empresas que están incorporando lo que es CI.

Mientras que la Administración del Conocimiento (KM, por sus siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento tácito de los individuos a conocimiento explícito creando así el conocimiento organizacional, el Capital Intelectual (IC, por sus siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento organizacional a beneficios monetarios mensurables.

KM es más la creación, sustento, despliegue y transformación del conocimiento organizacional e IC es más la explotación del conocimiento organizacional. Mientras que KM intenta comprender de dónde y cómo se crea el conocimiento, IC intenta comprender cómo medir el producto final del conocimiento y transferirlo a utilidades mensurables. Los dos van de la mano porque el capital intelectual necesita de la continua generación y sostenimiento de los activos del conocimiento organizacional para derivarlos en un desempeño mensurable.

Espíritu emprendedor. Un emprendedor es alguien que se ocupa de llevar adelante un emprendimiento, o sea realizar un proceso de iniciar una aventura empresarial, organizar los recursos necesarios y el asumir los riesgos y recompensas asociados. Su ámbito de acción puede ser externo cuando se trata de iniciar una nueva empresa o una organización nueva para una empresa ya existente.

El espíritu emprendedor se hace presente en una persona cuando esta busca la excelencia de su desempeño, trata de innovar y establecer metas a largo plazo. Se puede decir que es una actitud que se traduce en creatividad y una disposición para asumir riesgos para iniciar o administrar un nuevo emprendimiento o negocio.

El ámbito de acción del emprendedor es amplio y no necesariamente se limita a crear un nuevo negocio (empresario) sino que además puede utilizar sus talentos y habilidades para desarrollar nuevas formas de hacer en una empresa ya establecida.

Algunas características y atributos de los emprendedores: Mucho se ha tratado de modelar respecto de lo que define a algún emprendedor y a un no emprendedor; la eterna pregunta de si nace o se hace ha tratado de ser respondida de diferentes maneras, pero se ha llegado a establecer algunas características básicas que definirían o distinguirían a una persona emprendedora.

Estas serían:

- ✓ Una buena dosis de autodisciplina que le permita ser su propio jefe, poseer un alto dinamismo que permita enfrentar el trabajo duro.
- ✓ Una capacidad de liderazgo para trabajar con su equipo, confianza en sí mismo, entusiasmo, convicción.
- ✓ Una alta sensibilidad frente a los cambios del entorno y además de ser creativo y soñador.
- ✓ Nunca dejar de estar orientado a la acción.

Inteligencia emocional, IE sería el uso inteligente de las emociones; de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados. Cuando la persona tiene un conocimiento eficaz sobre su inteligencia emocional puede encauzar, dirigir y aplicar sus emociones, permitiendo así que las mismas trabajen a favor, y no en contra de la personalidad.

Daniel Goleman en su libro Emotional Intelligence (La Inteligencia Emocional), sostiene que tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, manejar las presiones y frustraciones laborales y acentuar el trabajo en equipo, son habilidades

simples pero cruciales para desenvolverse con propiedad en la sociedad actual.

Componentes: La IE deriva de cuatro elementos esenciales. Cada uno de ellos representa ciertas capacidades que, se integran y dan lugar a la IE. Los componentes básicos son:

- ✓ Capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- ✓ Capacidad de poder experimentar, o de generar la voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- ✓ Capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se derivan.
- ✓ Capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.
- ✓ Uno de los secretos a voces de la psicología es la relativa incapacidad de las notas, el coeficiente intelectual (CI) o las pruebas de aptitud académica para predecir de manera infalible si alguien tendrá éxito en la vida. Según Goleman, el CI aporta sólo un 20 % a los factores que determinan el éxito en la vida en tanto que el 80 % restante, caben elementos tan dispares como la clase social o la suerte. Pero, sobre todo, juegan un papel relevante las habilidades emocionales, tales como:

1. Habilidad para conocer nuestras propias emociones: La conciencia de uno mismo es la clave de la inteligencia emocional para ser nuestro propio guía en la vida. La incapacidad de advertir nuestras auténticas emociones nos deja a merced de las mismas.

2. Habilidad para manejar las emociones: Quienes tienen desarrollada esta capacidad se recuperan más rápidamente de reveses y trastornos de la vida. El objetivo de esto es el equilibrio, no la supresión emocional: cada sentimiento tiene su valor y su significado, cuando las emociones son demasiado apagadas crean aburrimiento y distancia.

Pero lo que se requiere es la emoción adecuada, el sentir de manera proporcionada a las circunstancias, ya que cuando están fuera de control y son persistentes, las emociones se vuelven patológicas, como en la depresión inmovilizante, la ansiedad abrumadora, la furia ardiente y la agitación maníaca.

3. Habilidad para auto motivarse: Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención a la auto motivación y la creatividad.

4. Habilidad para manejar las relaciones: El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar emociones en los demás.

5. Habilidad para reconocer emociones en los demás: La empatía, otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la "habilidad" fundamental de las personas emocionalmente aptas. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.

Esta capacidad para detectar señales provenientes de otra persona y entender su verdadero estado de ánimo, de "sentir como el otro" y ponerse en su lugar, es una habilidad que facilita en gran medida las relaciones interpersonales. Los resultados de pruebas que miden el grado de empatía, apuntan a que las personas más empáticas tienden a ser más exitosas en su trabajo y relaciones. Los niños con buenos puntajes son más populares y exitosos en el colegio, incluso aunque su CI sea promedio.

6. Optimismo: Evita que la gente caiga en la apatía, la desesperanza o la depresión ante la adversidad y reporta importantes beneficios en la vida (por supuesto, siempre y cuando sea un optimismo realista; el optimismo demasiado ingenuo puede resultar catastrófico).

Balance Score Card, Según Robert Kaplan y David Norton, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Score Card debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole.

KAISEN, Equivale a la idea de "mejoramiento continuo" y es equivalente a una filosofía difundida ampliamente entre las empresas niponas. "Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso" Harrington.

Implementación del Kaisen:

1. Desarrollo de un compromiso con las metas de la empresa.
2. Establecimiento de incentivos.
3. Trabajo en equipo.
4. Liderazgo.
5. Medición.
6. Estandarización.
7. Entrenamiento.
8. Administración.

Ventajas:

- ✓ Concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ✓ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

- ✓ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- ✓ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ✓ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- ✓ Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas:

- ✓ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- ✓ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ✓ En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- ✓ Hacer inversiones importantes.

Capítulo II. Generalidades sobre el Banco hipotecario Dominicano, BHD.

Este capítulo presenta una reseña histórica del banco BHD, desde sus inicios como pionero de la banca de servicios múltiples, hasta sus políticas y alianzas. La alianza entre el banco BHD y el banco León es un acuerdo histórico. El Banco BHD León es resultado de esta gran alianza.

2.1 Antecedentes históricos del Banco BHD⁶

El Banco BHD, pionero en la banca de servicios múltiples de República Dominicana, fue fundado el 24 de julio de 1972. Nació como Banco Hipotecario Dominicano, el primero en su rama, gracias a la iniciativa de un grupo de empresarios del país, presidido por el ingeniero Samuel Conde, Antonio P. Haché, Manuel Tavares Espailat-, Sebastián Mera, Juan Bautista Vicini, Carlos Sully Fondeur y José Antonio Caro Álvarez

Su liderazgo en la promoción de importantes cambios en el sistema financiero tuvo un nuevo repunte en 1992, cuando participó activamente en el proceso de reforma financiera de República Dominicana y realizó los preparativos para integrar, por fusión, las empresas financieras del BHD, convirtiéndose en el primer banco múltiple del país.

El primero de enero de 1993, inició sus operaciones como Multibanco, dando paso a un proceso de transformación que abarcó cambios tanto en su estructura organizacional como en la plataforma tecnológica.

El 10 de junio de 1999, anunció su alianza estratégica con el Banco Sabadell, el cuarto más importante de España, ampliando notablemente las perspectivas de expansión. Un año más tarde hizo público un acuerdo de fusión por absorción, con el Banco Fiduciario, y en junio de 2001, se formalizó una alianza con el Popular International Bank, Inc., de Puerto Rico.

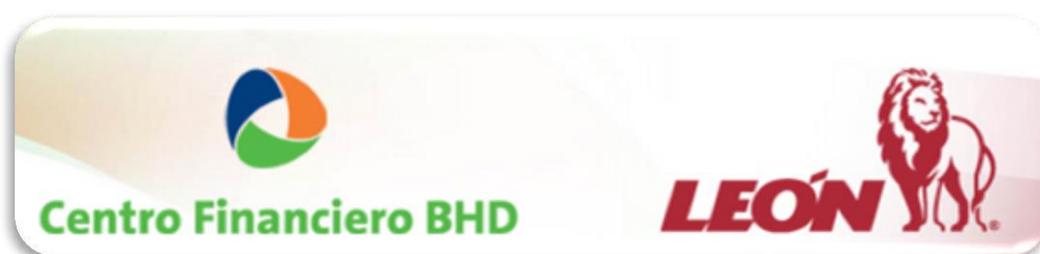
⁶ Banco BHD S.A. Disponible en: https://www.bhd.com.do/app/do/corp_quienes.aspx

Siete años después, en abril de 2008, la Corporación Financiera Internacional (IFC), organismo multilateral de crédito e inversión del Grupo Banco Mundial, se convirtió en accionista y socio estratégico del Centro Financiero BHD –tenedora de de las empresas BHD- coronando de este modo una relación que inició en el año 2003, cuando IFC hizo su primera inversión de capital secundario en el Banco BHD

Respaldado por sus socios estratégicos, el Banco BHD pasa a ser la entidad financiera nacional con mayor respaldo internacional e inserción en los dos mercados económicos más importantes de Europa y Estados Unidos. Es así que el Centro Financiero BHD queda conformado por cuatro grandes socios: Grupo BHD, con el 51% de las acciones; Banco Sabadell, con un 20%, Banco Popular de Puerto Rico, con un 20% y La Corporación Financiera Internacional (IFC) con un 9%.

La política de alianzas y de adquisiciones del Banco BHD contempla entre sus logros, la adquisición de la cartera de negocios de personas del Republic Bank (DR), el 4 de octubre del año 2006, y un año después, la compra de los préstamos y depósitos de los clientes de Banca de Empresas de esa entidad financiera

2.1.2 Alianza entre el Banco BHD y el Banco León⁷



El 4 de diciembre de 2013, el Centro Financiero BHD y el Grupo Financiero León anunciaron al país la firma de un acuerdo histórico para la integración de todas las empresas del Grupo Financiero León en el Centro Financiero BHD. Al momento de ser comunicada, esta operación

⁷Banco BHD, S.A. Disponible en: <http://www.acuerdobhdleon.com/category/acuerdo/>

contaba con el visto bueno y la no objeción de las autoridades financieras correspondientes; semanas después fue ratificada por las asambleas extraordinarias de accionistas de ambos grupos.

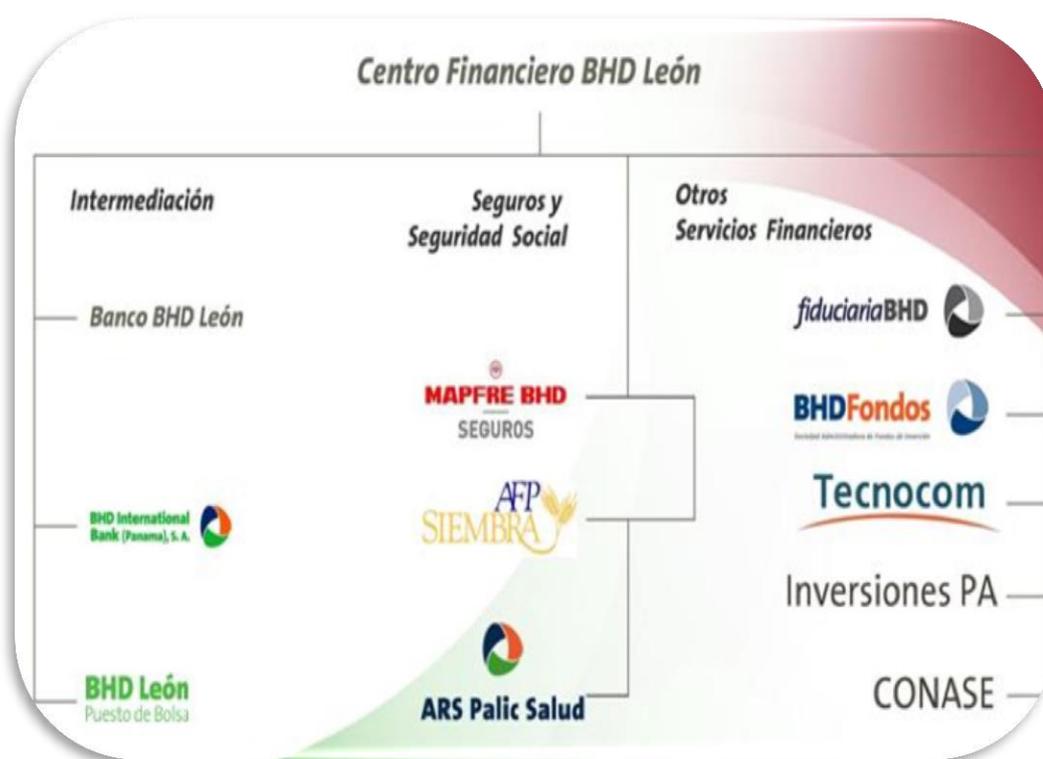
Esta alianza dará como resultado el Centro Financiero BHD León, conformado por las empresas Banco BHD, Banco León, BHD International Bank Panamá, BHD Valores, Valores León, AFP Siembra, ARS Palic Salud, Mapfre BHD, Fiduciaria BHD, BHD Fondos, TecnoCom y Compañía Nacional de Seguridad (CONASE); y con un patrimonio de RD\$23 mil millones.

El acuerdo BHD León marca un hito en la historia del sistema financiero dominicano por ser la primera operación de integración por aporte accionario de dos grupos financieros nacionales; en este sentido, el Grupo Financiero León ha pasado a ser accionista del Centro Financiero BHD León.

Concluido el proceso de autorización correspondiente, los bancos múltiples BHD y León se fusionarán en una sola entidad bajo el nombre Banco BHD León, dando paso al segundo banco múltiple de capital privado de República Dominicana, con una participación de mercado de 20%, y activos ascendentes a RD\$182 mil millones, constituyéndose en el quinto banco privado del grupo regional conformado por Centroamérica y República Dominicana. Los puestos de bolsa se integrarán también en una sola entidad, que será la de mayor número de operaciones bursátiles en el mercado. Hasta finalizar los procesos de la fusión, los bancos y puestos de bolsa se mantendrán operando de forma independiente

Un acuerdo para ser mejores es la más acertada forma de explicar esta alianza. Además, es la primera promesa de valor que la nueva institución hace a sus accionistas, clientes, empleados y grupos de interés. Por eso, este fue considerado por las autoridades y los medios de comunicación como el acontecimiento financiero de mayor trascendencia en República Dominicana durante el 2013 y el 2014.

Figura no. 9 Estructura del Centro Financiero BHD León.



Fuente: <http://www.acuerdobhdleon.com/2014/05/28/estructura-final-centro-financiero-bhd-leon/>

La Junta Monetaria aprobó en su más reciente sesión la fusión del Banco BHD y el Banco León, con lo que queda legalmente instituido a partir de este 1 de julio, el Banco BHD León. Con la aprobación que consta en la Segunda Resolución de la Junta Monetaria del 26 de junio del 2014, se completan todas las autorizaciones legales y regulatorias requeridas por las autoridades.

A partir del 01 de Julio del 2014, se inicia el proceso de integración operativa y tecnológica, la consolidación de la red de sucursales y oficinas en todo el territorio nacional, así como los aspectos relacionados con la imagen de marca de la empresa, todo lo cual se estima quedará concluido en un período de tres meses.

Durante este período tanto los clientes de BHD como los de León continuarán realizando sus transacciones en las mismas sucursales y canales electrónicos en los que lo han hecho hasta ahora.

2.2 Filosofía Empresarial Del Banco BHD⁸

Desde los primeros fundadores del Banco BHD, ha sido un espacio abierto a las opiniones, ideas y diferentes perspectivas de sus colaboradores, lo cual, junto al trabajo en equipo que les caracteriza, les permite desarrollar las mejores prácticas del mercado convirtiéndose en una banco de referencia a nivel nacional e internacional:

Misión

Ser la institución financiera dominicana de mejor desempeño, reconocida por la estrecha relación con sus clientes y por tener la mejor gente del mercado manteniendo un estricto apego a los principios éticos y de responsabilidad social.

Visión

Ser el segundo banco de mayor tamaño en el mercado financiero dominicano manteniendo retornos superiores al costo de capital, y profundizando las relaciones con sus clientes para convertirse en su banco principal.

Principios básicos

- ✓ Satisfacción al cliente
- ✓ Productividad
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Mejoramiento continuo

En el ambiente de trabajo se fomenta la confianza, la innovación y la creatividad, así como una cultura basada en los siguientes valores y principios éticos que hacen del Banco BHD, uno de los mejores lugares para trabajar:

⁸Banco BHD, S.A. Disponible en:https://www.bhd.com.do/app/do/corp_vmvs.aspx

Excelencia: Comprometidos con ser el banco de referencia del país, buscando mejorar continuamente, realizando sus labores con calidad y competencia.

Trabajo en Equipo: se promueve el sentido de pertenencia de la empresa y para alcanzar las metas propuestas se trabaja de forma coordinada, respetando y aportando lo mejor de cada uno de ellos.

Integridad: Actuar con honestidad y sentido de responsabilidad social en la relación con los clientes, accionistas, empleados, autoridades y público en general.

Empatía: Es un banco relacional, enfocado en servir al cliente con diligencia y calidad, escuchándolo y comprendiendo sus necesidades; apoyo a los empleados y una relación armoniosa con las autoridades.

Prudencia: se pondera cuidadosamente las oportunidades de negocio, anticipando y midiendo riesgos. Se actúa correctamente en toda circunstancia, con el mayor respeto a las normas y regulaciones.

“Esto representa nuestra identidad, nuestra huella y sello personal lo cual nos lleva a ser reconocidos como un banco que se diferencia en el mercado como una empresa de excelencia en experiencia de cliente”.

2.3 Organigrama del Consejo Administrativo del Banco BHD⁹.

El equipo de liderazgo del Banco BHD proporciona la orientación, el apoyo y la inspiración necesaria para dar forma a una de las empresas más exitosas del sector financiero.

El Ing. Luis Molina Achécar actualmente es Presidente del Centro Financiero BHD, S. A. y del Banco BHD, S. A. Es un profesional con más de 30 años de experiencia en el área financiera e inmobiliaria.

⁹Banco BHD, S.A. Disponible en:http://www.bhd.com.do/app/do/corp_prensa_perfil.aspx

Steven Puig es egresado de Thunderbird School of Global Management y de la Georgetown University donde obtuvo los títulos MIM, International Business Management y BSc, Foreign Service respectivamente.

Jorge J. Besosa, Vicepresidente Ejecutivo Banca Empresa. El Lic. Jorge Besosa es un profesional con más de 30 años de experiencia en el área bancaria.

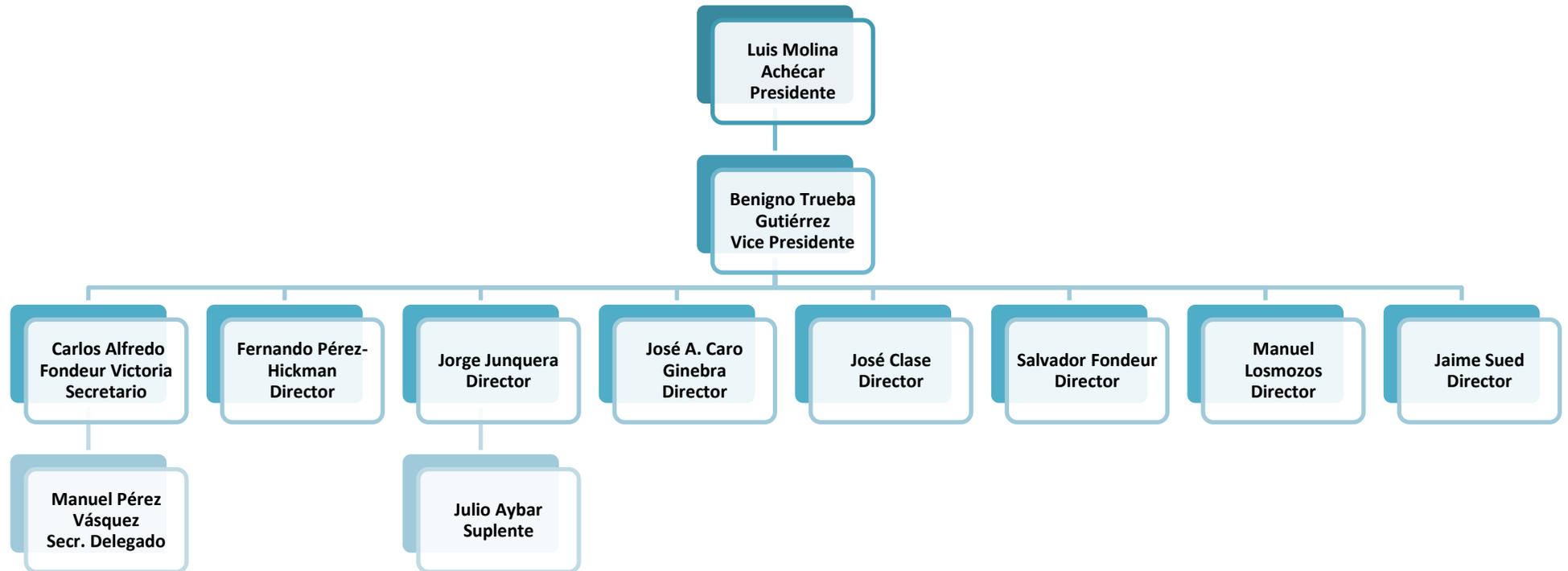
Ing. Luis Bencosme, Vicepresidente Ejecutivo Banca Electrónica. El Ing. Luis Bencosme es un profesional con más de 20 años de experiencia en el área tecnológica.

Ing. Fernando Castro, Vicepresidente Ejecutivo Planificación y Mercadeo. El Ing. Fernando Castro posee una amplia experiencia en el sector financiero nacional e internacional.

Josefina Mejía de Sosa, Vicepresidente Ejecutivo Administración y Finanzas. La Lic. Josefina Mejía de Sosa con más de 25 años de experiencia bancaria.

Shirley Acosta Luciano, Vicepresidente Ejecutivo Consultoría Jurídica.

Figura no. 10 Consejo Administrativo Banco BHD.



Fuente: http://www.bhd.com.do/app/do/consd_bhd.aspx

2.4 Segmentación del mercado del Banco BHD.

En 1996 el Banco BHD comenzó a implementar el Plan Estratégico BHD 2000, que pautaría el desarrollo de los negocios y de la organización hasta el año 2000. Para cumplir su propuesta de acercar el Banco al cliente, realizó una cuidadosa segmentación del mercado: Banca Personal y Banca Empresa; creando novedosos servicios y productos para cada uno de estos.

2.4.1 Productos y servicios de la Banca Personal.

Figura no. 11 Banca Personal

<p>Tarjetas Promoción Tarjeta Mujer Tarjeta PREMIA BHD Solicita Tarjeta Lidom vía SMS Re Comienza BHD Tarjeta MC Mujer BHD Aero Ambulancia Tarjetas de Crédito Lidom Tarjetas de Crédito BHD Tarjeta Visa Platinum Tarjeta MovilCard Personal Compartidas Estrellas BHD Super Límite BHD Tarjetas de Remesas Beneficios Tarjetas de Crédito Infórmanos siempre antes de usar tu tarjeta en dólares Tarifario Tarjetas de Crédito Tarjeta Visa Débito BHD</p> <p>Financiamiento Ruta Hogar Zona Norte NUEVO</p>	<p>Fleximóvil BHD Vehículos Préstamos Hipotecarios Proyectos Préstamos Hipotecarios Préstamos Ágiles Hogar Corazones Alquilados</p> <p>Banca a Distancia B-Móvil BHD Bancasa BHD TeleÁgil BHD Cajeros Ágiles BHD</p> <p>Servicios Internacionales BHD International Bank Panamá Remesas Dominicanas Mercado Libre de Divisas</p> <p>Otros Servicios B-Móvil BHD Pago de Pólizas Mapfre BHD Asistencia BHD Depósitos nocturnos Cheques de administración</p>	<p>Ahorro e Inversión Multicuenta BHD ¿Cómo completar los cheques? Súper Cuenta Cuentas de Ahorros Cuentas Premium Cuentas Interesantes BHD Euros BHD Dólares Cuentas Corrientes Pago de Nómina Certificados Financieros Transferencias de Fondos Estandarización de los Cheques Bienes en venta Cuentas abandonadas a diciembre 2013 Cuentas inactivas a diciembre 2013</p> <p>Tarifario de Servicios Cuentas Corrientes Cuentas de Ahorro Otros Servicios</p>
--	--	--

Fuente: Banco BHD, S.A.

<https://www.bhd.com.do/app/do/frontpage.aspx?setTabNav=2>

2.4.2 Productos y servicios de la Banca Empresa.

Figura no. 12 Banca Empresa

Financiación	Servicios	Cuentas e Inversión
Préstamos BHD Líneas de Adelanto Líneas de Crédito en Pesos Línea de Crédito en Dólares Crédito al Promotor Inmobiliario Plataforma Medios de Pago Credicuenta Empresarial Premium Tarjetas Tarjetas de Crédito Corporativas Visa Flotilla MóvilCard BHD Visa Business BHD Previsión y Seguros Previsión y Seguros Banca a Distancia BankOffice BHD Pago de Impuestos Call Center Banca Empresa Transferencias Pagos ACH Nómina Empresarial	Internacionales Carta de Crédito Documentaria Carta de Crédito Stand-By Cobranza Documentaria Aval de letras Descuento de Letras Financiamiento de Comercio Ext Financiamiento a Mediano y Largo Plazo Factoring Internacional BHD Compra y Venta de Divisas Transferencias Internacionales Transacciones Locales Fianzas Aduanales BHD International Bank Panamá	Cuenta Corriente Empresarial Cuenta Interesante Cuenta Corriente Premium Cuenta de Ahorros Empresarial Cuenta BHD Dólares Cuenta BHD Euros Centralización de Cuentas: Cash Pooling BHD Certificados Financieros Productos de Inversión Mercado de Valores Documentación Legal para Apertura de Cuentas Proyecto de Estandarización de los Cheques Tarifario de Servicios Cuentas de Ahorro y Corriente Otros Servicios Prestamos Servicios Internacionales

Fuente: Banco BHD, S.A.

<https://www.bhd.com.do/app/do/frontpage.aspx?setTabNav=2>

2.4.3 Operación de un Centro de Llamadas¹⁰.

El término "Call Center" (o "centro de llamadas") puede hacer referencia a una variedad de operaciones, incluyendo centros que aceptan llamadas (entrada) o los que las hacen (salida). Mientras que los centros de llamadas pequeños separan grupos para manejar tanto las tareas de llamadas entrantes como las salientes.

¹⁰eHow. http://www.ehowenespanol.com/opera-call-center-como_463526/

Los centros de operaciones de llamadas más grandes pueden aceptar docenas o incluso cientos de llamadas de diferentes tipos de llamadas entrantes mientras que generan decenas de miles de llamadas salientes, para una variedad de clientes, cada día.

En un centro de llamadas salientes, los representantes pueden hacer llamadas con el propósito de vender productos o servicios, cobrar facturas, hacer encuestas o cualquier otro número de tareas relacionadas con el contacto de clientes.

Estas llamadas pueden originarse por una computadora (conocido como "sistema de llamado predictivo") que marca el número y luego entrega la llamada al agente, o permitiendo que los agentes manualmente marquen los números de una lista. Las llamadas salientes viajan a través de líneas telefónicas comerciales, aunque los operadores de larga distancia suelen ofrecer descuentos en cantidad a los centros de llamadas que generan un número mínimo negociado de llamadas.

Figura no. 13 Estructura de un Centro de llamadas



Fuente: <http://www.colt.net/es/es/small-and-medium-solutions/business-solutions/solutions-for-online-businesses-es.htm>

Usualmente un centro de llamadas está formado por gerentes de operaciones, analistas, grupos de capacitación, agentes de calidad, soporte de operaciones, mesa de ayuda o Help Desk, soporte tecnológico, supervisores, y agentes telefónicos.

El nivel de servicio de los centros de llamadas indica la cantidad de tiempo que un cliente que llama para obtener soporte debe esperar al teléfono para ser atendido por un representante. Los representantes de atención al cliente están comúnmente programados de manera tal que se mantenga un alto nivel de servicio en todo momento.

La mayoría de las organizaciones busca alcanzar o superar un objetivo del 80 por ciento (lo que significa que el 80 por ciento de las llamadas son respondidas dentro del primer minuto), con tiempos de espera inferiores a 60 segundos.

Figura no. 14 Medición del nivel de Servicio en un Centro de Llamadas.



Fuente: <http://www.contactforum.com.mx/estudios/imt/5573.html>

2.4.4 incidencias en un centro de llamadas

Las interrupciones del servicio de los clientes, averías y otras incidencias, pueden impactar severamente los niveles de servicio en un centro de llamadas, causando que un número inusual de usuarios llamen y aumentando el volumen de llamadas entrantes.

Los cortes lo suficientemente graves pueden agobiar a todo el personal disponible y posiblemente al mismo sistema de líneas telefónicas. En estos puntos, usualmente uno de los gerentes de turno graba un mensaje para notificar a los usuarios acerca del problema e informar acerca de la restauración del servicio. Esto usualmente reduce el número de usuarios en espera y reduce el estrés de los agentes de atención al cliente.

Otra de las incidencias que se presentan normalmente en los centros de llamadas, son las fallas técnicas internas. Estas herramientas son las que permiten al agente o representante desarrollar sus labores en la asistencia a los clientes. Si alguno de estos sistemas se torna inoperable, los agentes no serán capaces de resolver ningún tipo de problema técnico, ni hacer cambios en las cuentas de los usuarios. Aquellos clientes que deseen modificar cualquiera de sus servicios deberán llamar luego. Cuando esto ocurre, suele haber un tiempo significativo de espera para poder hablar con un representante de atención al cliente, lo que rápidamente baja los niveles de servicio.



2.5 TeleÁgil o Centro de Llamadas del BHD¹¹

El centro de llamadas o TeleÁgil BHD es un servicio a distancia del Banco BHD, el cual está diseñado para la asistencia a la cartera de clientes personales y empresariales

¹¹ Banco BHD, S.A. Disponible en:
https://www.bhd.com.do/app/do/personal_producto_det.aspx?id=127

Este centro de llamadas le facilita a los clientes ponerse en contacto con el banco sin importar el lugar donde se encuentren. El horario de atención es las 24 horas del día, los 365 días al año. De igual manera, cuenta con una plataforma electrónica de avanzada tecnología que permiten una atención más eficiente de forma automatizada, como asistida por un representante.

El centro de atención, esta segmentado con la finalidad de atender a los clientes y/o usuarios, dependiendo del tipo de asistencia que este requiera. Estas áreas especializadas, están conformadas por un personal capacitado.

El menú de opciones a la disposición de los clientes, con la finalidad de solicitar asistencia automatizada o asistida por un agente es el siguiente:

Opción 1. Consulta de Balances

1. Cuenta corriente
2. Cuenta de ahorros
3. Tarjeta de crédito
4. Préstamos
5. Certificado

Opción 2. Pago de tarjeta de crédito y transferencias

1. Pago de tarjeta de crédito
2. Transferencias entre cuentas

Opción 3. Reporte de pérdidas o robo de tarjetas

Opción 4. Solicitudes de préstamos o tarjetas de crédito

Opción 5. Ubicación de cajeros automáticos y horario de sucursales.

Opción 6. Otras transacciones bancarias

1. Consulta de balance y transferencias de Credicuenta

2. Cambiar código secreto

3. Transacciones ACH

a. Transferencia entre cuentas

b. Pagos tarjeta de crédito

c. Pagos de préstamo

Operaciones que pueden realizarse a través de un representante o agente:

Tarjeta de Crédito:

- ✓ Pago tarjeta de crédito con débito a cuenta
- ✓ Pago tarjeta de crédito de terceros con débito a cuenta
- ✓ Activación de tarjeta de crédito
- ✓ Consulta y canje de Estrellas disponibles en la tarjeta de crédito
- ✓ Solicitud de aumento de límite
- ✓ Solicitud de tarjetas adicionales o amparadas.

Todos los productos:

- ✓ Consultas de balances
- ✓ Cambio de dirección
- ✓ Solicitudes de productos: préstamos, tarjeta de crédito, certificados, cuentas de ahorro y cuentas corriente.
- ✓ Solicitudes de servicios y reclamaciones
- ✓ Solicitud copia de estados de cuenta por fax Información general de todos los productos y servicios ofrecidos por el Banco.
- ✓ Transferencias ACH: transferencias de fondos a cuentas de otros bancos, pagos de tarjetas de crédito y préstamos en otros bancos
- Inscripción para envío de estado de cuenta vía e-mail
- ✓ Cambios de código de acceso o PIN.

Cuentas:

- ✓ Solicitudes de chequeras
- ✓ Transferencias de fondo entre cuentas
- ✓ Transferencias de fondo a cuentas de terceros

Ventajas del Centro de Llamadas:

Seguridad y confidencialidad: los clientes pueden realizar sus operaciones a través de TeleÁgil BHD con total seguridad y absoluta confidencialidad gracias al Código de Acceso (PIN) y a la TARJETA DE CLAVES que le son entregadas en cualquiera de las oficinas sin ningún costo.

Pasos a seguir para realizar consultas de cuentas:

Cuando el cliente llama a Centro de Llamadas, le solicitan su número de cédula de identidad (o pasaporte si es extranjero) y su código de acceso. Una vez identificado en el sistema, el cliente podrá realizar cualquier consulta que desee, como preguntar el saldo de su cuenta o balance de su tarjeta de crédito.

Pasos a seguir para realizar transacciones con movimientos de fondos:

Además de la cédula de identidad y el código de acceso, el sistema solicitará al azar una de las claves que aparecen en el dorso de la Tarjeta de Claves. Los clientes siempre deben tener a mano la Tarjeta de Claves cuando vaya a realizar transferencias o pagos.

2.5.1 Estructura Organizacional del Centro de Llamadas del Banco Hipotecario, BHD ¹²

Los líderes que conforman la estructura organizacional del centro de llamadas del banco hipotecario dominicano, BHD, se caracterizan por una trayectoria exitosa dentro del sector financiero, lo que brinda el apoyo y la inspiración necesaria para el crecimiento de la empresa.

El equipo no solo gestiona el centro de llamadas, de igual manera tienen a su cargo otras áreas, lo que representa la capacidad gerencial que poseen para la ejecución de sus funciones.

Vicepresidente Ejecutivo de Negocios Electrónicos, Ing. Luis Bencosme, es un profesional con más de 20 años de experiencia en el área tecnológica. En 1982 egresó de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra donde se graduó de Ingeniero en Sistemas - Cum Laude. En 1991 recibió el “Certified Data Processor: CDP”, en el Institute for Certification of Computer Professionals (ICCP)

Vicepresidente Ejecutivo, Gerente General, Steven Puig, es egresado de Thunderbird School of Global Management y de la Georgetown University donde obtuvo los títulos MIM, International Business Management y BSc, Foreign Service respectivamente.

La carrera bancaria del señor Puig inició en Santo Domingo, con el Chase Manhattan Bank, habiendo desempeñado en esa institución posiciones en Puerto Rico y New York. Fue Vicepresidente de Banca Corporativa del CITIBANK en Santo Domingo, así como Gerente General en El Salvador y Presidente de esa institución financiera en Colombia. En los últimos años ocupó la posición de Vicepresidente para el Sector Privado a nivel continental del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Gerentes, son los responsables de la planificación e implementación de las estrategias corporativas. Los gerentes asignados al Centro de llamadas, no solo tienen a su cargo la responsabilidad del centro, sino

¹²Banco BHD, S.A. Disponible en: <http://gente.bhd.com.do/cultura/>

además, otras áreas que se relacionan a las funciones bancarias y no tan solo al servicio al cliente.

Sub Gerentes, el centro de llamadas cuenta con tres Sub Gerentes, encargados de trabajar más de cerca con los supervisores. Colaboran en la coordinación y dirección de los distintos centros especializados, estableciendo las funciones y responsabilidades que debe desarrollar cada colaborador en su gestión.

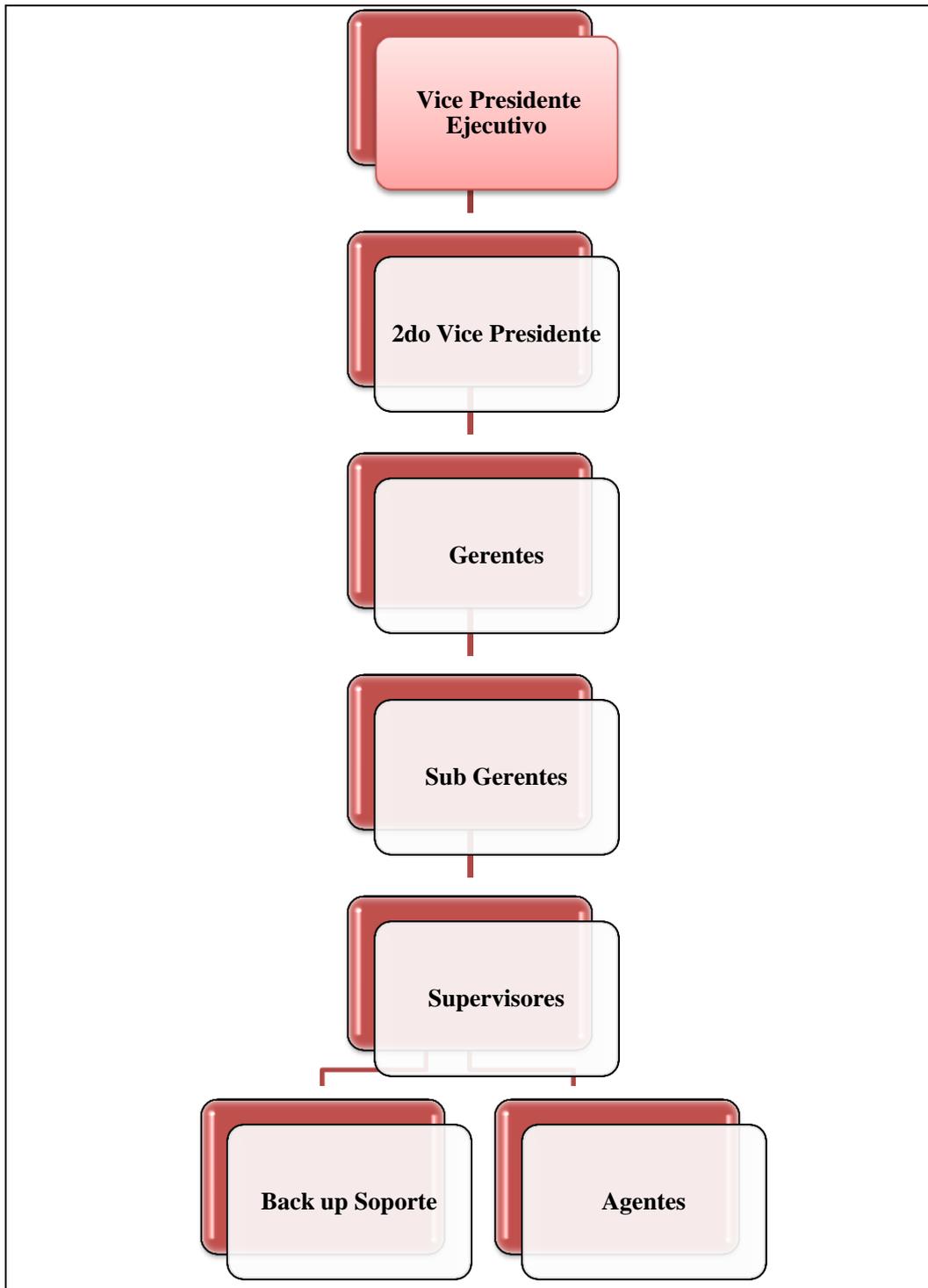
Supervisores, tienen como prioridad mantener un óptimo nivel de servicio, asegurándose que las llamadas que a diario son atendidas por los agentes, los clientes puedan recibir la información correcta y necesaria de acuerdo a lo solicitado.

Son los encargados de entregar los reportes o informes de las actividades diarias de cada centro, monitorear el desempeño de los agentes, y es por esta razón que dentro de sus habilidades debe poseer alta capacidad de análisis, objetividad y justicia, al momento de evaluar el rendimiento de cada uno de los agentes del centro de llamadas del Banco Hipotecario Dominicano, BHD. Llevan a cabo los programas de motivación aplicados a cada centro especializado.

Back Up o Soportes, hacen la función similar a un supervisor, con la diferencia que estos solo se encargan de brindar soporte a los agentes en ausencia de los supervisores.

Agentes de Servicio, desempeñan una función fundamental sirviendo de enlace entre los clientes. Responden a las consultas realizadas por los clientes y canalizan el aprovisionamiento de los servicios solicitados por dichos clientes. La capacidad de escucha es esencial de manera que pueda brindarle al cliente soluciones efectivas al momento de la llamada.

Figura no. 15 Estructura organizacional Centro de Llamadas Banco Hipotecario Dominicano, BHD.



Fuente No. 1: Consulta Supervisores del Centro de Llamadas.

2.5.2 Funciones de los centros especializados del Banco Hipotecario Dominicano, BHD.

Los Centros Especializados o TeleÁgil BHD es un servicio a distancia del Banco Hipotecario Dominicano, BHD, los cuales están diseñados para la asistencia a la cartera de clientes personales y empresariales. Estos centros especializados, les facilitan a los clientes ponerse en contacto con el banco sin importar el lugar donde se encuentren. Los centros especializados, están segmentados, con la finalidad de atender a los clientes y/o usuarios, dependiendo del tipo de asistencia que este requiera. Estas áreas especializadas, están conformadas por un personal capacitado.

La Central Principal, las llamadas que son recibidas en esta central, son realizadas con la finalidad de contactar al personal que trabaja en el Banco Hipotecario Dominicano, BHD, sin importar el departamento donde labore. Es más bien una especie de recepción, donde el agente recibe la llamada y la re direcciona a la persona solicitada.

Central de fraudes, este centro de encarga del control y prevención de fraudes. Están encargados de monitorear las transacciones de los usuarios. Estos agentes están atentos a los consumos excesivos no acostumbrados por los clientes, retiros por cantidades superiores a sus retiros recurrentes. El usuario contacta este centro cuando pierde o le es sustraída su tarjeta de crédito y cuando sospecha de algún tipo de fraude realizado con sus tarjetas.

Central autorizaciones, son los encargados de brindar asistencia tanto a clientes como a empleados al momento de requerir una autorización en algunos de los establecimientos, que son restringidos de algunas transacciones del Banco. Dentro de las autorizaciones solicitadas están: pagos rechazados sin justificación, inconvenientes con los plásticos de las tarjetas, solicitudes de pin, entre otras transacciones que garantizan a los usuarios seguridad al momento de realizar sus transacciones bancarias.

Central Remesas, son los responsables de canalizar el envío o recepción de remesas dentro y fuera del país.

Central de Tele – Servicios, esta central compone el mayor número de agentes que pertenecen al centro de llamadas del banco hipotecario dominicano, BHD. Los agentes están capacitados para brindar el soporte para solicitudes de servicios, estatus de solicitudes, informaciones solicitadas por los clientes sobre los servicios del Banco.

Tele – Ventas, la central de tele ventas, a diferencia de los demás centros, son los que generan las llamadas a los usuarios con el objetivo de ofertarles productos, darle seguimiento a las activaciones pendientes, campañas informativas para los clientes, entre otras actividades que requieran que los agentes generen llamadas a un segmento de los usuarios según aplique.

La segmentación de estos centros, facilita a los clientes un proceso ágil donde puedan ser atendidos con calidad y eficiencia al momento de generar una llamada.

Figura no. 16 Estructura del Centro de Llamadas del Banco BHD.

Centros especializados	Cantidadde empleados
Central principal	3 empleados
Central Fraude	6 empleados
Central Autorizaciones	8 empleados
Central Remesas	5 empleados
Central Tele servicios	315 empleados
Central Tele – Sell o Tele ventas	18 empleados
6 Centros especializados en total	427 empleados en total

Fuente: Consultas con los Líderes del Centro de Llamadas BHD

2.5.3 Retos del Centro Llamadas del Banco BHD¹³

El centro de llamadas del Banco BHD diariamente enfrenta al reto de mantener su personal motivado, ya que, están conscientes del desgaste físico y mental al que se encuentran sometidos los representantes y, esto a su vez, influye en el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus objetivos

Esto se debe al tipo de trabajo que realizan. El trabajo de los operadores, lleva a la utilización en exceso de vías neurológicas, auditivas y visuales, todo el sistema de memoria y el sistema de control de las funciones cognitivas, que dependen del lóbulo frontal del cerebro. Todo esto se ve afectado por las exigencias a que es sometido cada operador, con un promedio de más de 80 llamadas atendidas todos los días durante seis horas que corresponde a cada turno. De esta manera comienzan a agotar sus sistemas biológicos, y apelan a sus bancos de memoria, tienen que verbalizar las respuestas, moderar las emociones para no contestar las agresiones que reciben y, al mismo tiempo, soportar las presiones de sus superiores.

Adicional a esto se pueden ver alterados, otros sistemas biológicos como el cognitivo, al verse reflejado en el pensamiento, sentimiento de preocupación e intranquilidad, inseguridad, problemas para concentrarse.

Estos niveles de estrés y tensión afectan el desempeño laboral de los representantes, ya que su integridad física es la herramienta principal para el desarrollo de sus funciones.

Es por este motivo que la empresa se ve obligada a aplicar programas de motivación y de esta manera mantener la motivación en los empleados del centro de llamadas.

¹³ Rodríguez Páez, Fredy G. Estrés laboral en los call center [en línea]. Enero – Marzo 2013, No. 6 [fecha de consulta: 4 de Julio 2014]. Disponible en: <https://www.revistas.utadeo.edu.co/index.php/EMB/article/download/779/788>

2.6 Estrategia Metodológica

Debido al constante crecimiento de las organizaciones, las demandas de los nuevos tiempos, las exigencias de los avances tecnológicos, entre otras y no menos importantes razones, se hace necesario que cada individuo se sienta motivado, con la finalidad de alcanzar un nivel de satisfacción personal en el cumplimiento de sus funciones, y un nivel de productividad y logro de objetivos de las organizaciones y empresas, que se verá reflejado en el crecimiento y perdurabilidad de la organización en el tiempo.

Cada una de las organizaciones tiene como objetivo permanecer en el mercado, tratando de satisfacer las necesidades de la sociedad. La manera más directa de obtener la retroalimentación de la calidad en sus servicios y productos, y brindar el soporte necesario a sus clientes, es a través de los centros de llamadas.

Debido al auge que han tenido los centros de llamadas en los últimos tiempos, tanto en República Dominicana y otros países, nos disponemos a realizar esta investigación donde evaluaremos La motivación como una herramienta gerencial para la medición del desempeño laboral de los representantes del centro de llamadas del Banco Hipotecario Dominicano en Santo Domingo.

El recurso humano que es contratado en los centros de llamadas, está sometido a altos niveles de presión, debido al volumen de asistencia que deben brindar diariamente a través de las llamadas que entran al centro. Por ende, el centro de llamadas del Banco Hipotecario Dominicano diariamente se enfrenta al reto de mantener su personal motivado ya que están conscientes del desgaste físico y mental al que se encuentran sometidos los representantes y esto a su vez influye en el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus objetivos. Dentro de los retos que se presentan en el centro, se pueden destacar:

- ✓ Rotación de personal.
- ✓ Compleja relaciones con los clientes.
- ✓ Un clima laboral tenso.
- ✓ Quejas constantes de los representantes con el interés de ser promovidos a otras áreas.
- ✓ Resultados de la productividad por debajo de los objetivos trazados.
- ✓ Insatisfacciones de los clientes por el tiempo que deben esperar para ser atendidos.
- ✓ Estrés laboral.

2.6.1 Descripción de la población y la muestra

La Población o universo del centro de llamadas del Banco Hipotecario Dominicano, corresponde a un total de 427 empleados, distribuidos de acuerdo a su especialización.

2.6.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación, guiará este análisis a la estrategia general que se debe adoptar al momento de investigar, para responder al problema planteado. El tipo de diseño utilizado es el diseño no experimental, porque ayudará en el proceso de investigación a discernir los hechos después de ocurrido. También se utilizarán fuentes estadísticas para el tratamiento y análisis de datos, una matriz metodológica elaborada después del diagnóstico con el fin de plantear los resultados de los hallazgos encontrados con el fin de facilitar la presentación de los resultados, dicha matriz estará anexa al final del proyecto.

Al diseñar la investigación es importante resaltar, que se empezará por la observación de hechos que ya se han presentado y que se han manifestado en una serie de eventos en el área de los hechos ocurridos.

2.6.3 Procedimientos de Observación y Medición utilizados

El análisis de los datos se efectuará por medio de instrumentos de recopilación con objetivo investigar las variables, que puedan influir en la motivación de los empleados y en el buen funcionamiento de la organización.

Las herramientas utilizadas dentro de este caso de análisis son:

La encuesta estará estructurada de una forma sencilla y corta para garantizar que los encuestados no se sientan abrumado por la misma; se aplicará en periodo de tiempo y un ambiente relajado.

El cuestionario cuenta con 18 preguntas cerradas, relacionadas sobre los aspectos de la problemática presentada en el Centro de Llamadas del BHD.

La medición de los datos se hará por medio de la tabulación de la encuesta, y mediante tablas se condensará la información que se obtendrá y se llevarán a gráficos, de forma tal, que se facilitará presentar y analizar objetivamente los resultados arrojados por la encuesta. El programa soporte para este proceso citado será Microsoft Excel.

Capítulo III. Análisis e interpretación de los resultados.

En este capítulo se presenta el tipo de instrumento de investigación del proyecto, así como, la tabulación y la presentación de los datos recolectados.

3.1 Alcance de la Investigación

La investigación es de tipo teórico documental, basada en un estudio de caso. Es de tipo descriptivo, puesto que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). O sea, este estudio sólo mide, evalúa o recoge datos sobre diversas variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se va a investigar.

3.2 Las fuentes para el logro de la investigación se utilizaron:

Fuentes primarias: resultado de las variables, dimensiones o componentes del fenómeno que se va a investigar, por medio de encuestas.

Fuentes Secundarias: libros de texto, artículos de revistas especializadas, consultas a páginas especializadas en la Internet.

3.3 Definición y selección de la Muestra

La Población o universo del centro de llamadas del Banco Hipotecario Dominicano, corresponde a un total de 427 empleados, distribuidos de acuerdo a su especialización.

Determinación de la muestra Probabilística sin ajustar para una población de 150 empleados.

$$n = \frac{S^2}{V^2} = \frac{(0.05)^2}{(0.015)^2} = 211 \text{ empleados (muestra); y se ajustó a 217}$$

3.4 Recolección de los datos

Para la recolección de datos cuantitativos, los que permiten medir las variables de interés hemos utilizado el cuestionario. El mismo consta de un listado de preguntas que facilitan la medición de las variables a estudiar.

3.5 Tipo de investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se construye ninguna situación sino que se observa situaciones ya existentes y, a la vez es transaccional, ya que, los datos recolectados son para un solo momento en un tiempo único (Sampieri,1998).

Se aplicó el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad ya que este método es esencialmente activo y aplicable en los campos donde se trata de combinar eficientemente la teoría y la práctica. En general con este método se pretendió buscar soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de una empresa de carácter real como es el Call Center del BHD Empresa que presta servicio al cliente vía telefónica, con 427 agentes de servicio.

De la información obtenida de las encuestas aplicadas se considera lo siguiente:

- ✓ La población de la muestra es **217** agentes del Call Center del BHD.
- ✓ La fuente de recolección de la información es primaria y la técnica utilizada es únicamente la encuesta.

✓ La encuesta consta de **18** enunciados.

El diseño de la encuesta fue elaborado para llegar a resultados cuantitativos que serán graficados por cada uno de los 18 enunciados.

3.6 Presentación de los Resultados

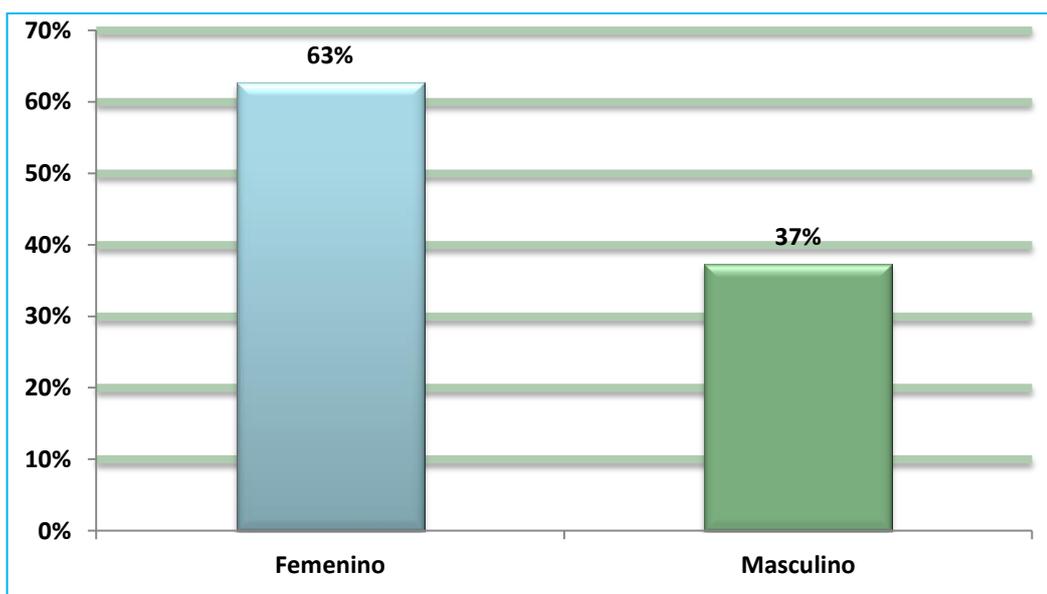
Tabla no. 1 Representación de empleados de acuerdo al sexo.

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Femenino	136	58.63
Masculino	151	41.37
Total	365	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 58.63% de los encuestados eran de sexo femenino mientras que el 41.37% de sexo masculino. Las mujeres ocupaban más cargos en las funciones del servicio al cliente por su capacidad empática y tolerancia, es decir que, el sexo femenino predominó.

Gráfica no. 1 Representación de empleados de acuerdo al sexo



Fuente: tabla no. 1

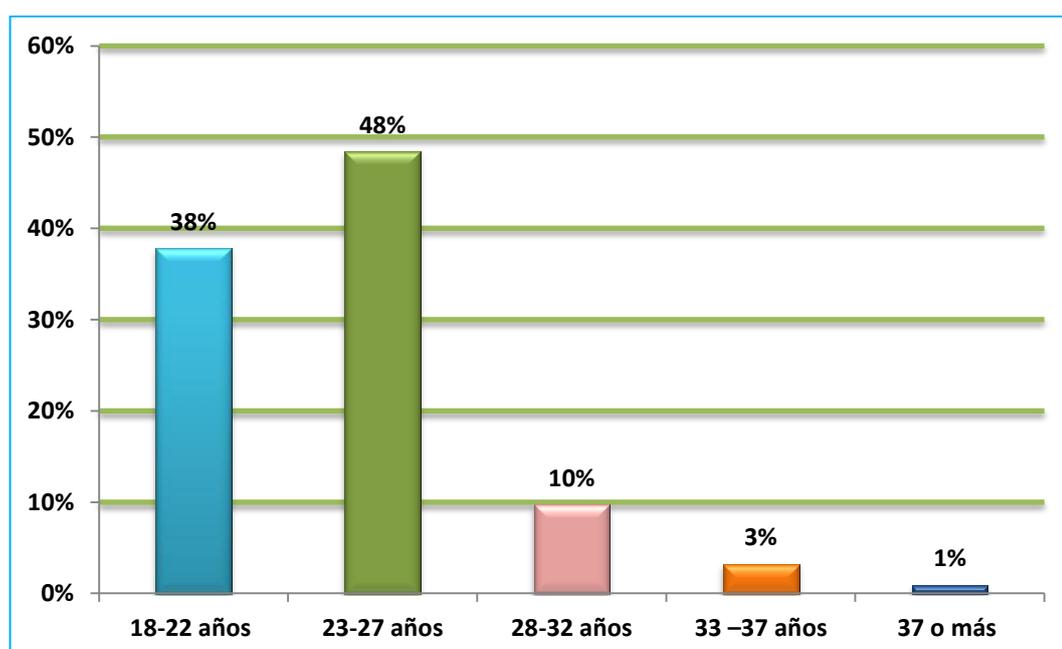
Tabla no. 2 Clasificación de los empleados en relación a la edad.

Variable por rango de años de edad	Frecuencia	%
18-22 años	82	38%
23-27 años	105	48%
28-32 años	21	10%
33 –37 años	7	3%
37 o más	2	1%
Total	217	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 48% de los empleados del Centro de llamadas oscilan de 23 a 27 años, y el 38% de 18 a 22. Por consiguiente, el 86% de los empleados están en el rango de 18 a 27 años. Lo que quiere decir, que la mayor parte del recurso humano del centro de llamadas es joven, con todas las aspiraciones de crecer a nivel laboral, con toda la energía que trae consigo la juventud.

Gráfica no. 2 Clasificación de los empleados en relación a la edad.



Fuente: tabla no. 2

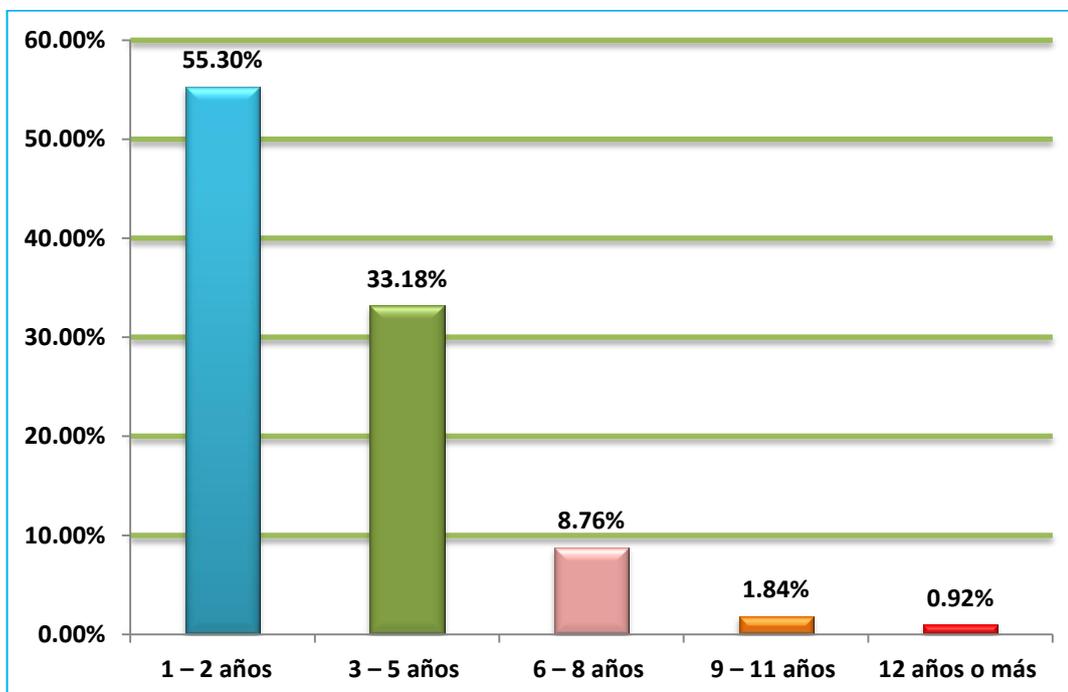
Tabla no. 3 Tiempo de labor en la empresa.

Variable por años de labor	Frecuencia	%
1 – 2 años	120	55.30%
3 – 5 años	72	33.18%
6 – 8 años	19	8.76%
9 – 11 años	4	1.84%
12 años o más	2	0.92%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 55.30% de los empleados del Centro de Llamadas tienen menos de dos años vinculados a la institución. Mientras, que el 33% tiene de 3 a 5 años, y el 11.52% tiene más de 5 años laborando para la empresa.

Gráfica no. 3 Tiempo de labor en la empresa.



Fuente: tabla no. 3

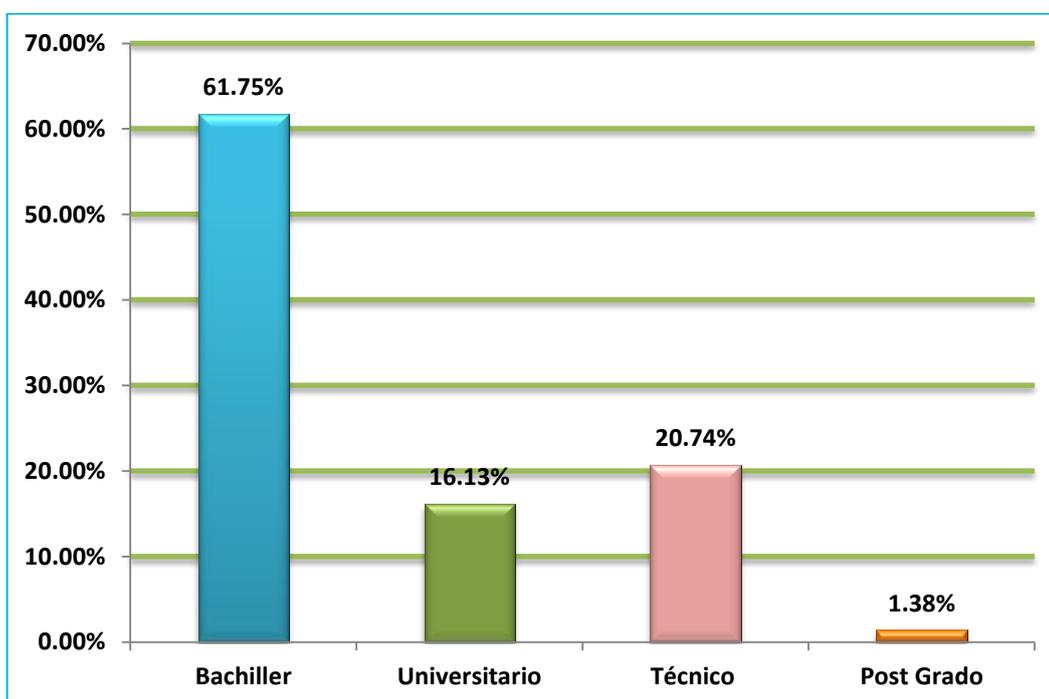
Tabla no. 4 Nivel Académico de los empleados

Variable por Nivel Académico	Frecuencia	%
Bachiller	134	61.75%
Universitario	35	16.13%
Técnico	45	20.74%
Post Grado	3	1.38%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El nivel académico de los empleados está dominado por un recurso humano que es bachiller con un 61.75%, y el 16.13% es egresado universitario, y el 20% tiene una formación técnica. Solamente el 1.38% tiene estudios post grado cursado.

Gráfica no. 4 Nivel Académico de los empleados



Fuente: tabla no. 4

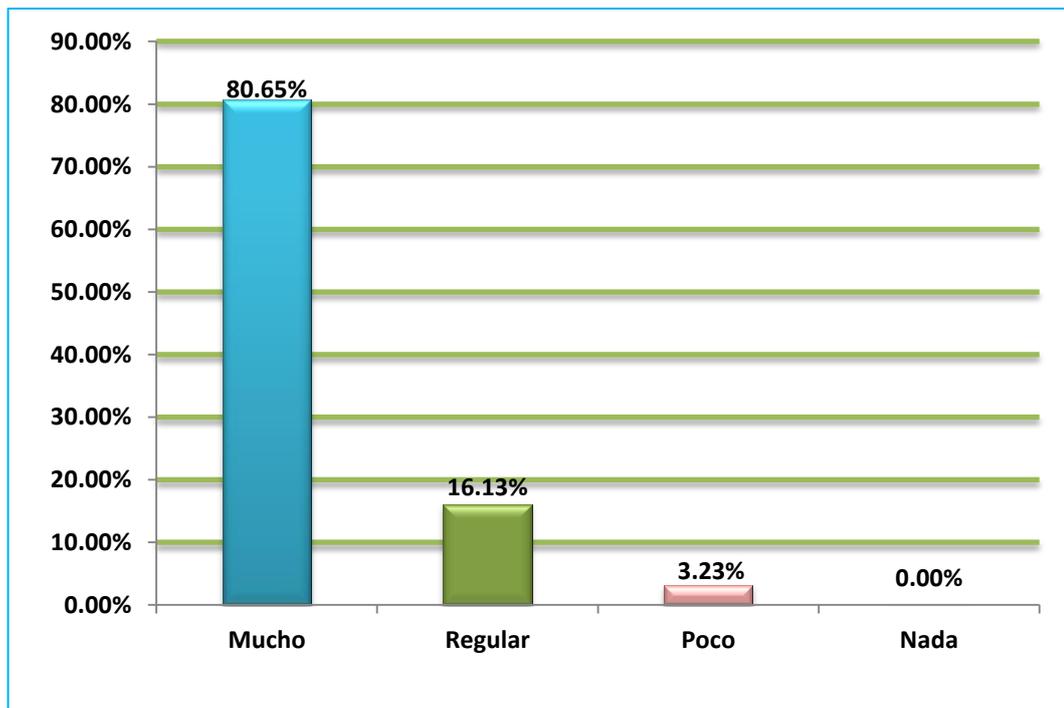
Tabla no. 5 Nivel de conocimiento de los empleados sobre los objetivos de la empresa.

Variable	Frecuencia	%
Mucho	175	80.65%
Regular	35	16.13%
Poco	7	3.23%
Nada	0	0.00%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 80.65% de los empleados tiene un buen conocimiento claro sobre los objetivos de la empresa, y el 15% conoce, pero, no con exactitud los objetivos de la empresa. No obstante, el 3.20% apenas conoce los objetivos de la empresa. Tomando en consideración las variables que resultan positivas para la investigación, podemos determinar que el 96.78% conoce los objetivos de la empresa.

Gráfica no. 5 Nivel de conocimiento de los empleados sobre los objetivos de la empresa.



Fuente: tabla no. 5

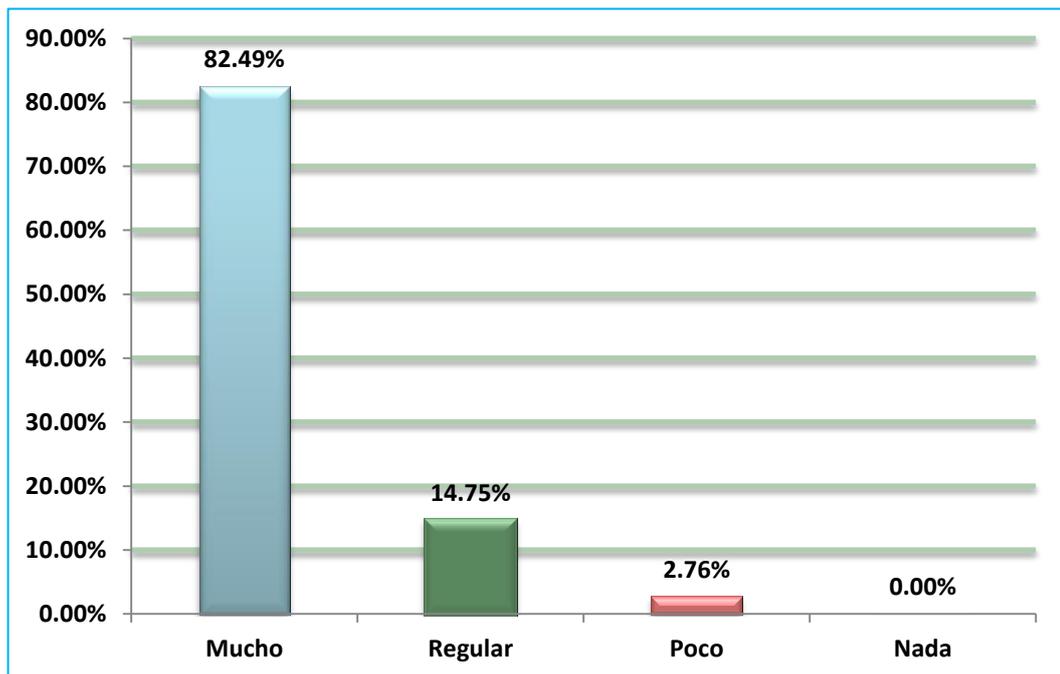
Tabla no. 6 Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo.

Variable	Frecuencia	%
Mucho	179	82.49%
Regular	32	14.75%
Poco	6	2.76%
Nada	0	0.00%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 82.49% de los empleados conocen muy bien las funciones del puesto de trabajo, mientras que, el 14.75% las conoce, pero, no con certeza. Sin embargo, el 2.76% no está claro de cuáles son sus funciones.

Gráfica No.6 Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo.



Fuente no. 6

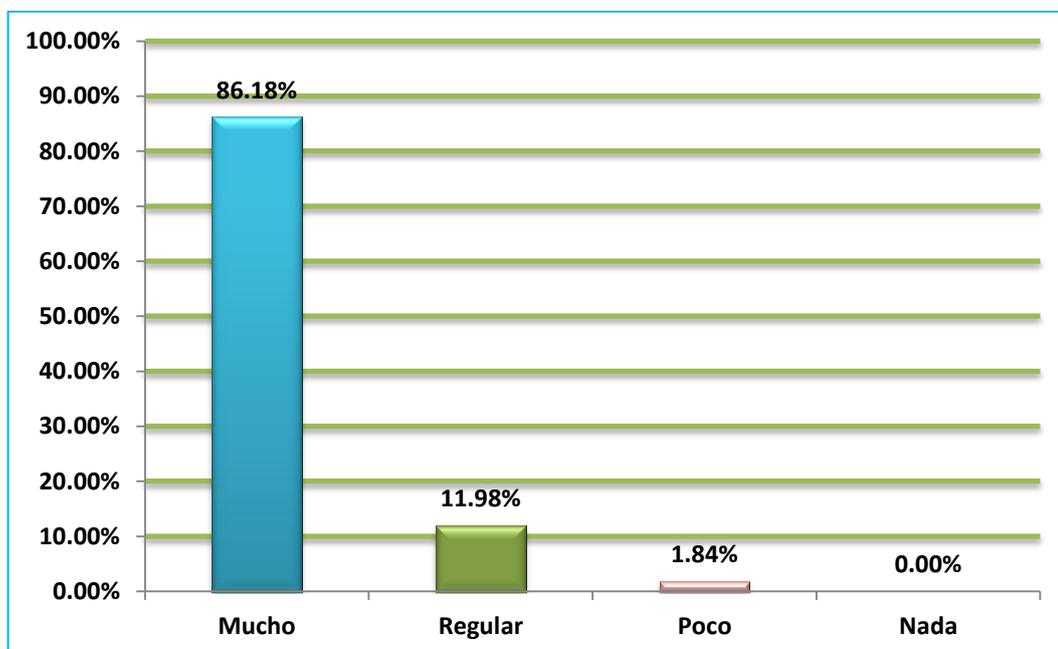
Tabla no. 7 Nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Variable	Frecuencia	%
Mucho	187	86.18%
Regular	26	11.98%
Poco	4	1.84%
Nada	0	0.00%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El nivel de compromiso para cumplir con los objetivos es asumido por el 86.18% de los empleados, de manera proactiva, no obstante, el 11.98% se compromete de forma reactiva. Sin embargo, el 1.84% cumple por obligación con el objetivo de la empresa.

Gráfica no. 7 Nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.



Fuente: tabla no.7

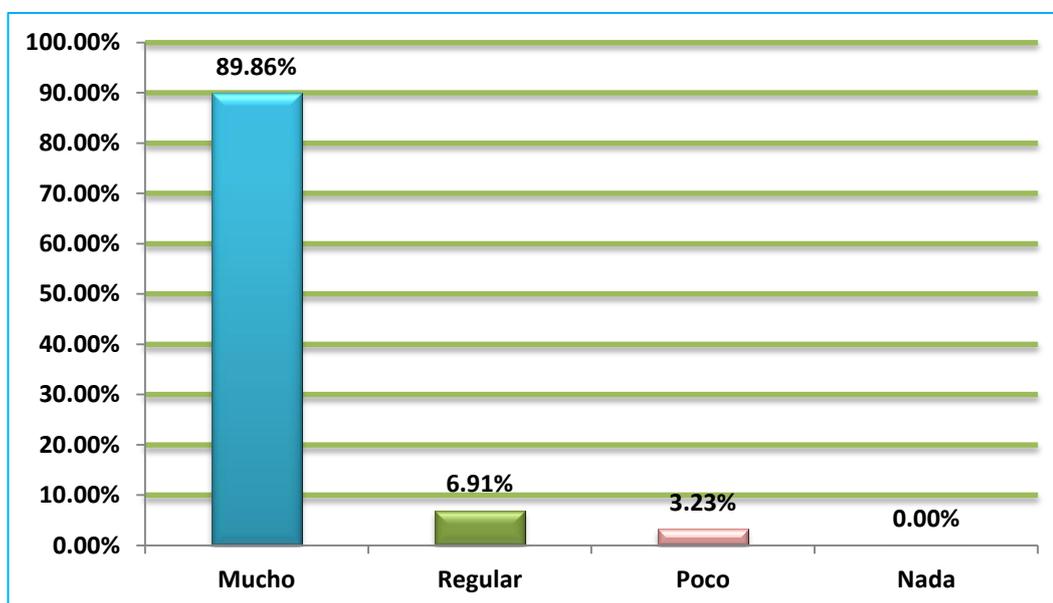
Tabla no. 8 Nivel de motivación en el cumplimiento de sus funciones.

Variable	Frecuencia	%
Mucho	195	89.86%
Regular	15	6.91%
Poco	7	3.23%
Nada	0	0.00%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 89.86% de los empleados están altamente motivados con el cumplimiento de sus funciones. El 6.91% se siente estimulado. Mientras que, el 3.23% necesita motivación para cumplir con sus funciones

Gráfica no. 8 Nivel de motivación en el cumplimiento de sus funciones.



Fuente: tabla no.8

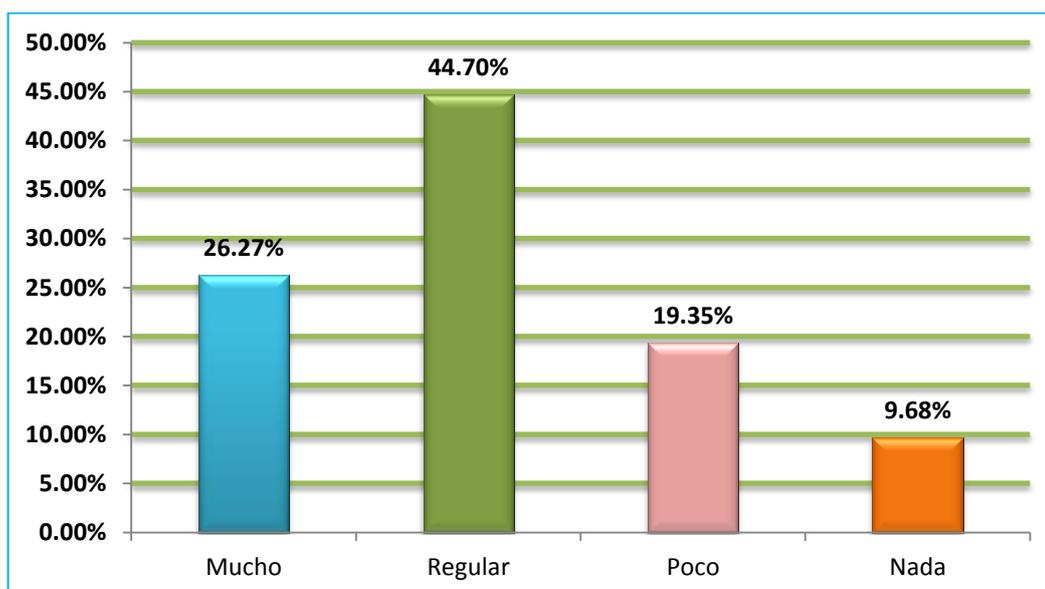
Tabla no. 9 Relación entre la preparación académica y las funciones del puesto.

Variable	Frecuencia	%
Mucho	57	26.27%
Regular	97	44.70%
Poco	42	19.35%
Nada	21	9.68%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 44.70% de los empleados considera que sus funciones en el Centro de llamadas están relacionadas con su formación académicas. No obstante, el 26.27% considera que sus funciones están muy relacionadas con su preparación académica. Pero, el 19.35% piensa que sólo se relaciona en algunas cosas. Sin embargo, el 9.68% encuentra que sus funciones en el Centro de llamadas no se relacionan para nada con su formación académica.

Gráfica no. 9 Relación entre la preparación académica y las funciones del puesto.



Fuente: tabla no.9

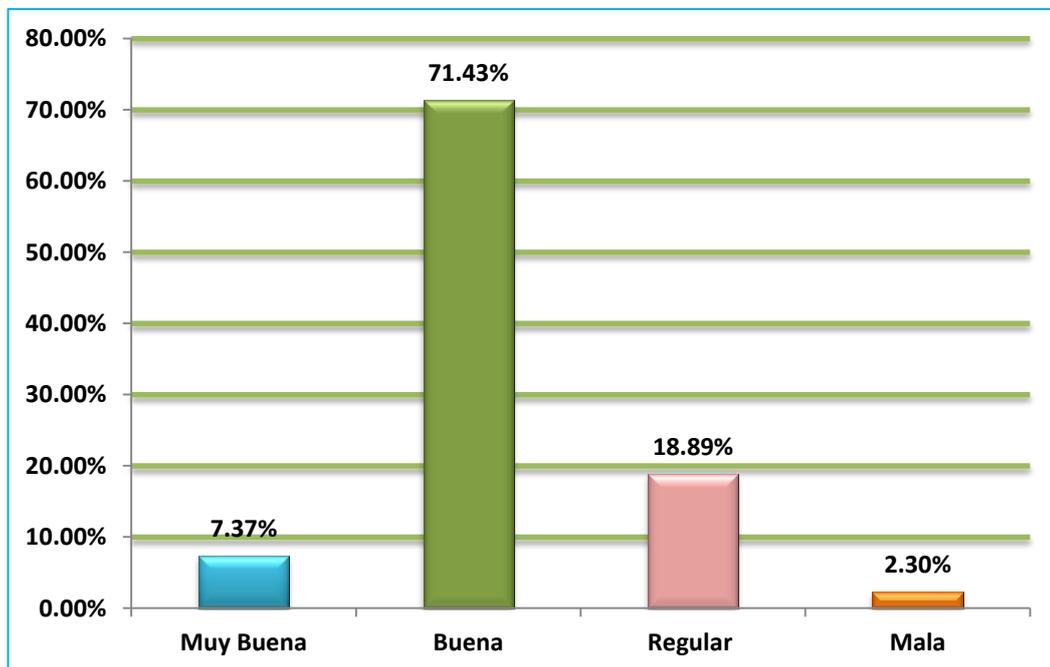
Tabla no. 10 Relación entre el supervisor inmediato y el empleado.

Variable	Frecuencia	%
Muy Buena	16	7.37%
Buena	155	71.43%
Regular	41	18.89%
Mala	5	2.30%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 7.37% de los empleados siente que su relación con el supervisor inmediato es muy buena, el 71.43% considera que es buena; y el 18.89% considera que es regular. Pero, un reducido grupo de un 2.30% considera que es mala.

Gráfica no.10 Relación entre el supervisor inmediato y el empleado.



Fuente: tabla no. 10

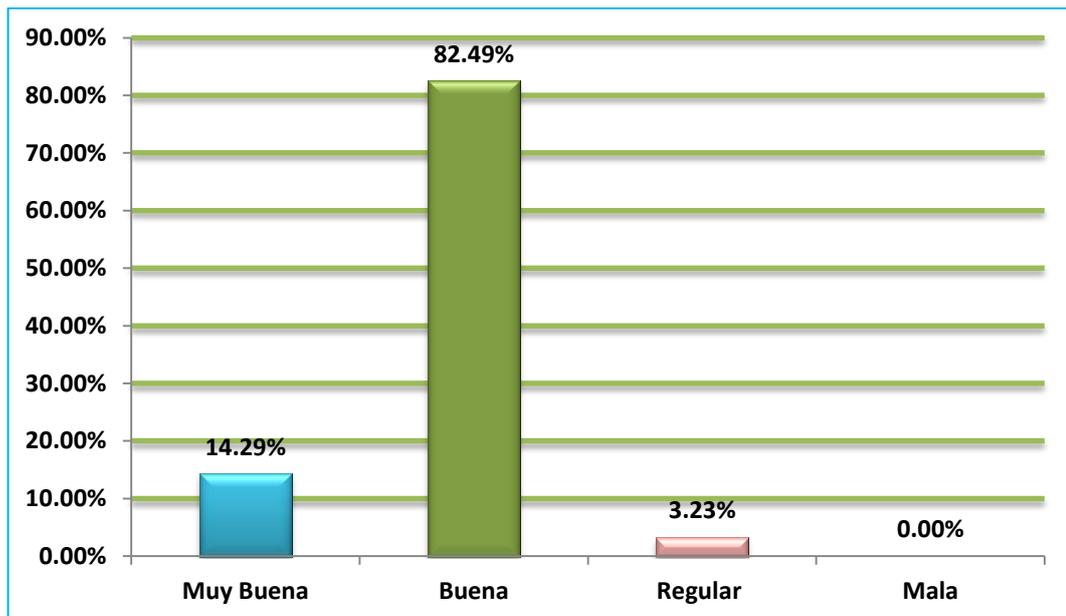
Tabla no. 11 Relación laboral entre compañeros de trabajo.

Variable	Frecuencia	%
Muy Buena	31	14.29%
Buena	179	82.49%
Regular	7	3.23%
Mala	0	0.00%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

La relación entre compañeros es considerada como buena por 82% de los empleados. Pero, el 14.29% de ellos, la considera muy buena. No obstante, el 3.23% considera la relación entre empleados como regular.

Gráfica no.11 Relación laboral entre compañeros de trabajo.



Fuente: tabla no. 11

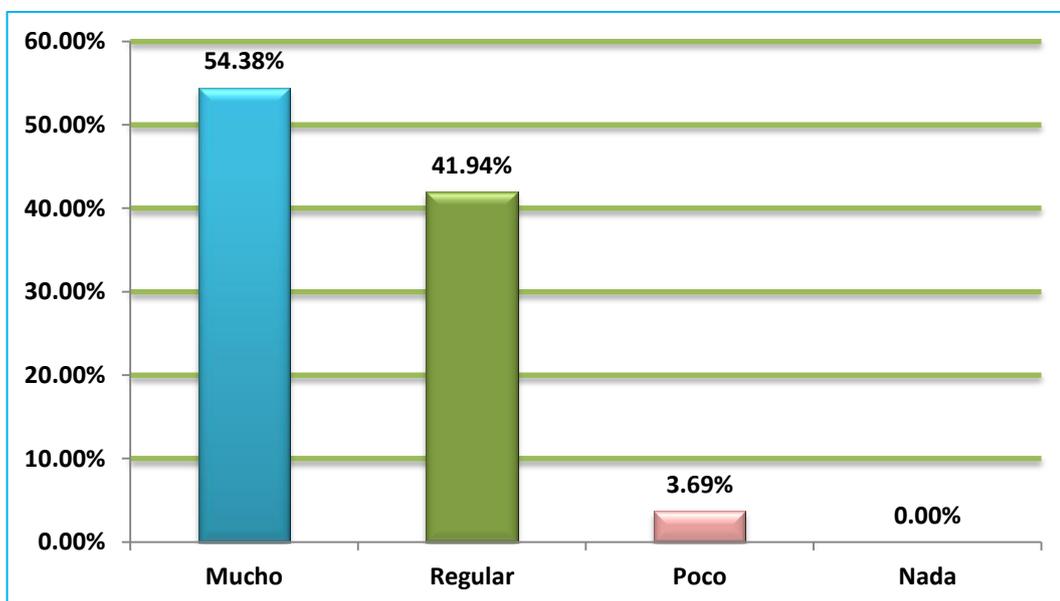
Tabla no. 12 Nivel de aceptación de las opiniones de los empleados.

Variable	Frecuencia	%
Mucho	118	54.38%
Regular	91	41.94%
Poco	8	3.69%
Nada	0	0.00%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

La percepción que tiene el 54.38% de los empleados es que el 54.38% de sus opiniones es muy bien aceptada. Pero, el 41.94% no dice lo mismo, estos piensas que sus opiniones son aceptadas, pero, no todas con grado de implementarlas o ser tomadas en cuenta. Y el 3.69% considera que muy pocas veces sus opiniones son tomadas en cuenta.

Gráfica no. 12 Nivel de aceptación de las opiniones de los empleados.



Fuente: tabla no. 12

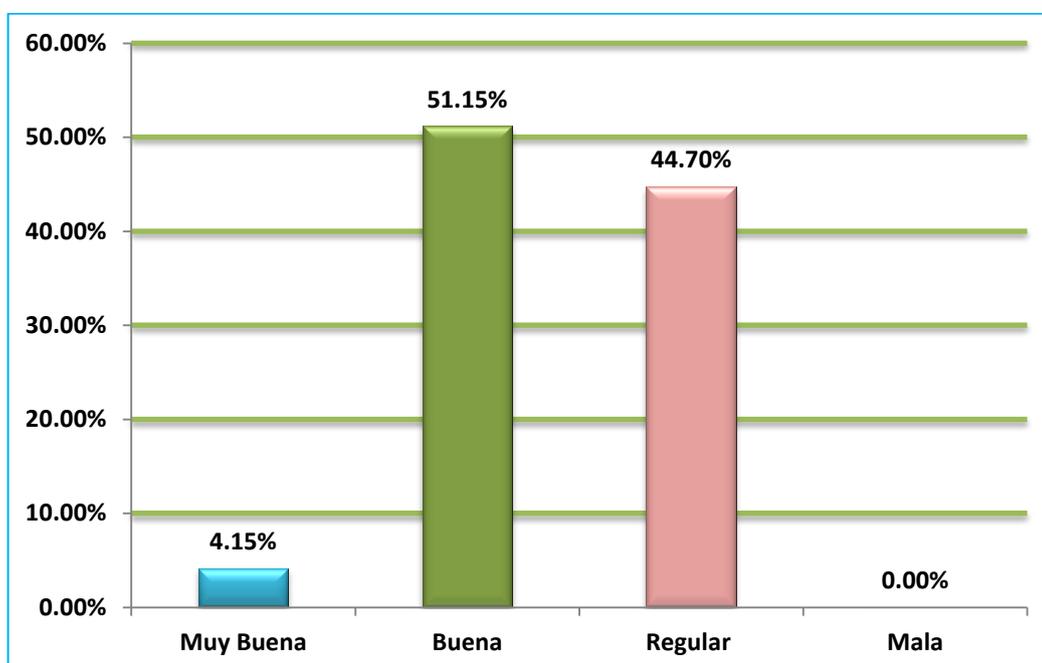
Tabla no. 13 Satisfacción del salario en relación a las funciones realizadas.

Variable	Frecuencia	%
Muy Buena	9	4.15%
Buena	111	51.15%
Regular	97	44.70%
Mala	0	0.00%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 4.15% está bastante satisfecho por el pago que recibe por las funciones que realiza. Pero, el 51.15% encuentra que recibe un pago conforme a las funciones que desempeña. Sin embargo, el 44.70% que se le paga por las labores que realizan, pero, que no es lo justo.

Gráfica no. 13 Satisfacción del salario en relación a las funciones realizadas.



Fuente: tabla no. 13

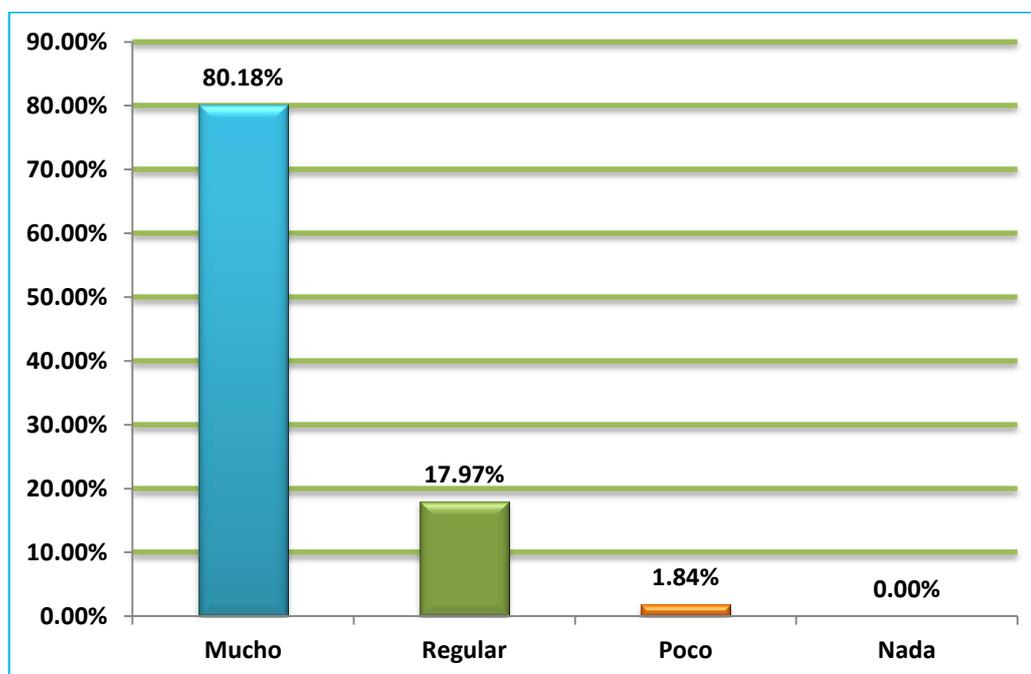
Tabla no. 14 Herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones del puesto.

Variable	Frecuencia	%
Mucho	174	80.18%
Regular	39	17.97%
Poco	4	1.84%
Nada	0	0.00%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 80.18% de los empleados está de acuerdo con que tiene las herramientas necesarias, y suficientes para realizar sus actividades laborales. El 17.97% opina que puede realizar sus labores con herramientas que tiene. Pero, el 1.84% piensa que le hacen falta más herramientas.

Gráfica no. 14 Herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones del puesto.



.Fuente: tabla no. 14

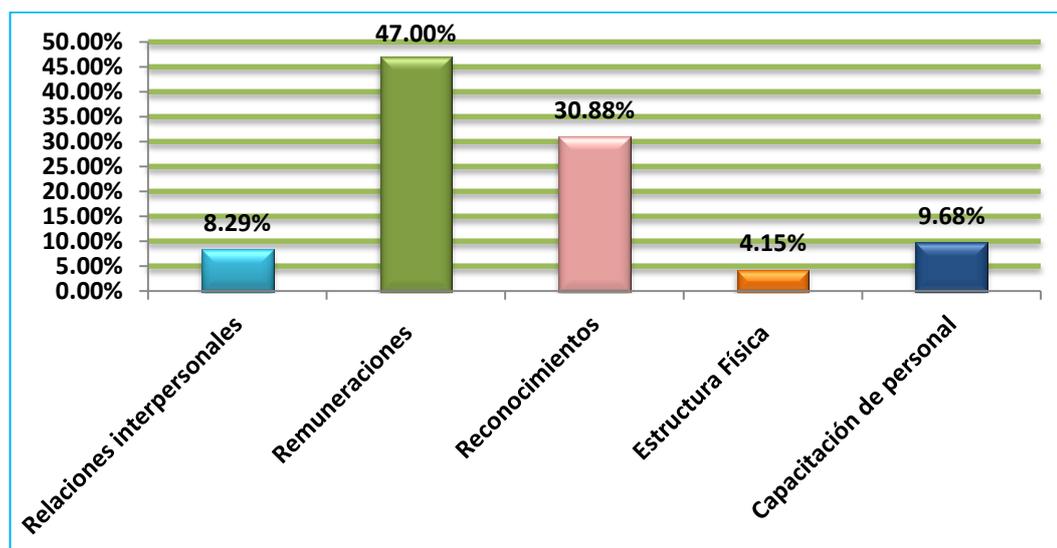
Tabla no. 15 Áreas que deben mejorar en el centro de llamadas.

Variable	Frecuencia	%
Relaciones interpersonales	18	8.29%
Remuneraciones	102	47.00%
Reconocimientos	67	30.88%
Estructura física	9	4.15%
Capacitación de personal	21	9.68%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 47% de los empleados piensa que lo que debe mejorar en el Centro de llamadas es la remuneración, el 30.88% opina que el reconocimiento, el 9.68% la capacitación del personal, el 8.29% las relaciones interpersonales y, por último, el 4.15% considera que lo que debe mejorar es la estructura física.

Gráfica no. 15 Áreas que deben mejorar en el centro de llamadas.



Fuente: tabla no. 15

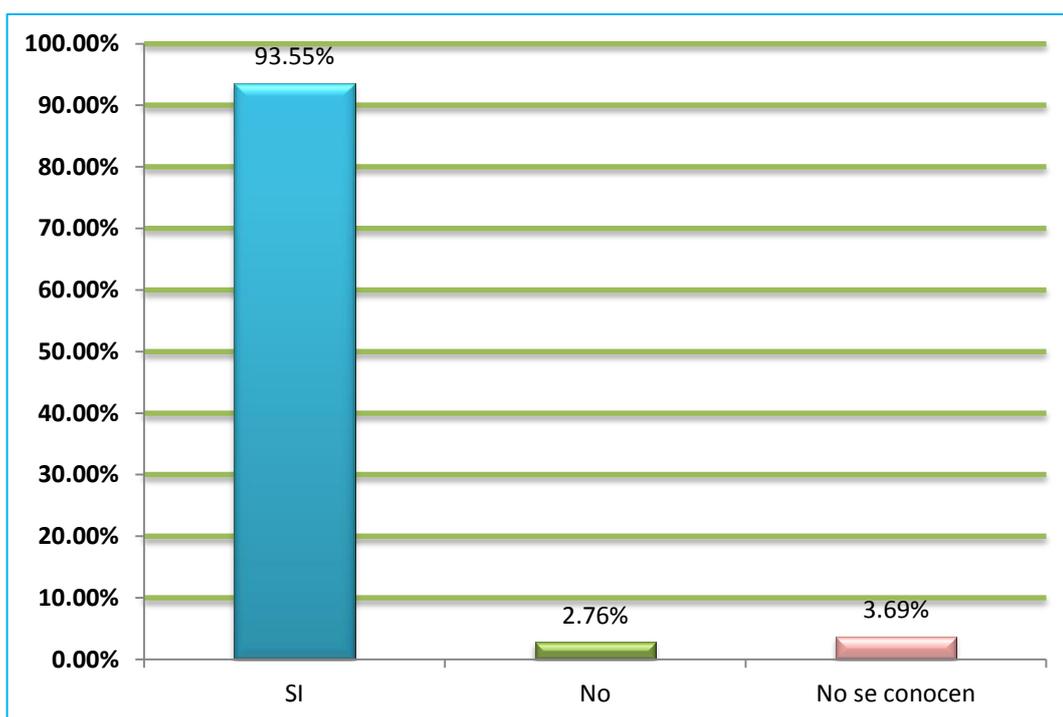
Tabla no. 16 Implementación de programas de motivación.

Variable	Frecuencia	%
SI	203	93.55%
No	6	2.76%
No se conocen	8	3.69%
Total	217	100.00%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 93.55% están conscientes de que en el Centro de llamadas se han implementado programas de motivación. Mientras que, el 2.76% al parecer que no lo recuerda, y el 3.69% no tiene conocimiento de que se haya implementado un programa de este tipo.

Gráfica no. 16 Implementación de programas de motivación.



Fuente: tabla no. 16

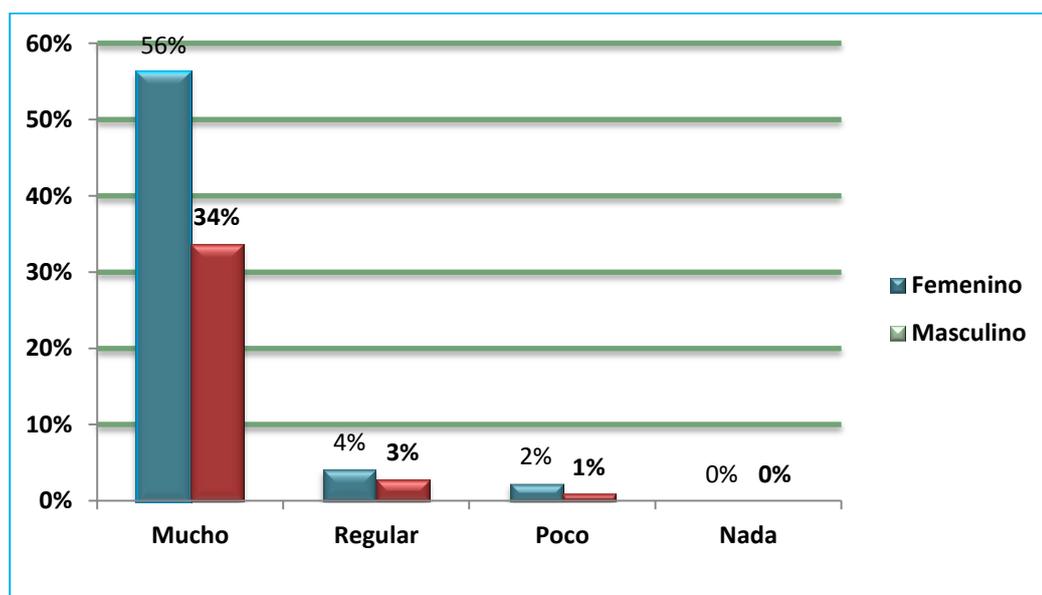
Tabla no. 17 Motivación en el puesto en relación al sexo de los agentes.

Variable	Frecuencia	Femenino	%	Masculino	%	Total %
Mucho	195	122	56%	73	34%	90%
Regular	15	4	2%	11	5%	7%
Poco	7	3	1%	4	2%	3%
Nada	0	0	0%	0	0%	0%
Total	217	136	59%	81	41%	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el centro de llamadas del Banco BHD.

El 56% del sexo femenino se siente muy motivado en el cumplimiento de sus funciones. El 2% se siente motivado de manera regular, y solo el 1% muestra poca motivación en el cumplimiento de sus funciones. Para el sexo masculino el 34% siente más motivación en el cumplimiento de sus funciones. El 5% se siente motivado de manera regular y el 3% siente poca motivación en el cumplimiento de sus funciones.

Gráfica no.17 Motivación en el puesto en relación al sexo de los agentes.



Fuente: Tabla no. 17

Informe de los resultados

Luego de aplicar el cuestionario sobre motivación y satisfacción laboral a los agentes del Banco Hipotecario Dominicano BHD, a continuación se presenta un informe de los resultados obtenidos en esta investigación:

Perfil Psicográfico.

- El mayor número de agentes corresponde al sexo femenino.
- El rango de edad comprendido entre 23 a 27 años, fue el que predominó entre los agentes.
- Los años de labor está comprendido entre 1 y 2 años laborando en el centro de llamadas.
- El nivel académico de los encuestados, el mayor número correspondió a bachilleres cursando estudios universitarios.

Sobre el puesto.

- Los Agentes poseen un conocimiento definido de los objetivos de la empresa y de igual manera conocen detalladamente las funciones de su puesto.
- El mayor porcentaje de los agentes, se sienten comprometidos con el cumplimiento de sus funciones y sienten un alto nivel de motivación en el ejercicio de sus funciones.
- El mayor número de agentes, su preparación académica no se relaciona con las funciones del puesto.
- La relación agente / supervisor y los agentes entre sí, es buena.
- La mayoría de los agentes consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta.
- La satisfacción de los agentes con el salario, resultó ser buena muy seguida de los que consideran que es regular, por lo que consideran que debe mejorar. El personal del centro de llamadas cuenta con las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

Conclusiones

Los resultados obtenidos mediante el análisis de las informaciones recibidas por los agentes del Centro de Llamadas del Banco Hipotecario Dominicano, BHD, demuestran que la motivación es un factor fundamental en el desempeño laboral y de igual manera en la productividad.

Luego de consultar y evaluar el personal del centro de llamadas, por medio de encuestas y consultas con la supervisión, se destacan diversos factores que describe la situación actual del centro de llamadas del BHD.

Dentro de los factores más relevantes se destacan, que los agentes del centro de llamadas se sienten motivados, pese a los niveles de estrés que deben manejar a diario. De acuerdo a los resultados encontrados, otro factor que favorece la motivación de los agentes, es el clima laboral, debido a que las relaciones entre su superiores y sus compañeros de labora, es satisfactoria.

El personal de este centro es femenino en su mayoría, comprendidos entre rangos de edad de 18 a 27 años, lo que representa para la empresa un espíritu juvenil y dispuesto a cumplir los objetivos de la organización. El personal actualmente cursa estudios universitarios en gran porcentaje, lo que les permite desarrollar una carrera universitaria dentro de la organización. Esto es posible, debido a que el servicio de atención al cliente del centro de llamadas del Banco, BHD, su gestión pertenece a la misma organización del Banco BHD, y no a empresas que prestan servicios de Sub contrataciones, lo que permite que puedan ser promovidos a otras áreas del Banco.

Conforme a los datos obtenidos en la investigación, las promociones en el centro de llamadas, no es muy frecuente, por lo que esto representa desmotivación en un por ciento de los agentes encuestados. Lo que evidencia que el sentido de superación es un factor motivador en los agentes y de esta manera impacta en su desempeño laboral.

Otros factores que pueden afectar el nivel de motivación de los agentes es la remuneración, aunque en este estudio solo abarca su nivel de satisfacción con el salario, no deja de ser un punto relevante a evaluar y mejorar, para mantener el nivel de motivación dentro de los agentes.

La investigación también demostró, que luego de la revisión y mejora de las remuneraciones, otro punto importante a mejorar son los reconocimientos a los agentes y en ese mismo orden de consideración, reforzar los programas de capacitación.

Recomendaciones

Luego de llevar a cabo esta investigación, es posible hacer las siguientes recomendaciones:

- ✓ Los directivos del centro de llamadas del Banco BHD, pueden seguir implementando los programas de motivación que hasta ahora aplican al personal del centro de llamadas. Ya que de acuerdo a los resultados obtenidos, los agentes muestran alto nivel de motivación en el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Se recomienda a los directivos incentivar el trabajo en equipo y tomar en consideración las sugerencias y opiniones de los agentes, siempre y cuando sea de beneficio para el crecimiento de la empresa y los agentes.
- ✓ Dentro de los incentivos de compensación, se recomienda incluir:
 - Asistencia a congresos y eventos que aporten al crecimiento del puesto.
 - Realizar entrenamientos cruzados con otras áreas del mismo centro de llamadas.
 - Política de promociones por antigüedad en el ejercicio de sus funciones, de manera que puedan desarrollar una carrera profesional dentro del banco.
- ✓ Se recomienda realizar descripciones de puestos para que el nivel de capacitación se ajuste a las funciones realizadas en el centro de llamadas. Esto va a contribuir a una revaloración más justa al momento de las evaluaciones por desempeño.

Bibliografías

1. Acosta, J. (2011). ***Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones...*** (4ª Ed.). Madrid: Editorial ESIC.
2. Alles, M. (2008). ***Comportamiento Organizacional***. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
3. ALLES, M. (2007). ***Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias***. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
4. Aguirre Rodríguez, N. J., & Ammar Osorio, F. K. (2014). ***Desarrollo de las capacidades de liderazgo***, de los integrantes del Comité de Turismo de Marmato (Caldas).
5. Blanchard, K. (2007). ***Liderazgo al más Alto Nivel: como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño***. Bogotá: Editorial Norma.
6. Caldas, M, Hidalgo, M. (2010). ***Formación y Orientación Laboral***. Editex.
7. CHIAVENATO, Idalberto. ***Administración de los Recursos Humanos***. Mc Graw Hill, Quita edición. Colombia, 2000.
8. CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones***. Mc Graw Hill. Colombia, 2002.
9. CHIAVENATO, IDALBERTO. ***Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones***, (primera edición), México: McGRAW HILL.2004

10. Fuster, F. **Retos laborales del nuevo milenio**. Madrid. (2007).
11. GESTOSO CARLOS GUILLEN, BOZAL ROCIO GUILL (2000),
Psicología del trabajo para relaciones laborales (Primera edición)
España: McGRAW HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA
12. Gibson I. James, Ivancevich John M., Donnelly James H., (2001) **Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Proceso**. (10ma edición) Chile: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA GRIFFIN, RICKY W.; EBERT, RONALD J. (1997). **Negocios**. (sexta edición). México, D.F PHH PRENTICE HALL.
13. González, M. **Habilidades Directivas**. Málaga: Editorial: Innovación y Cualificación S.L. (2006).
14. KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ, **Administración Una Perspectiva Global** (11ava edición), México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. 1998.
15. LANDY J. FRANK, CONTE M. JEFFREY, (2005) **Psicología Industrial, Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional**, (primera edición) México: McGRAW-HILL
16. LUSSIER ROBERT N., ACHUA CHRISTOFER F. LIDERANZO, (2008) **Teoría, Aplicación y desarrollo de habilidades** (Segunda Edición), México: Cengage Learning Editores S.A.
17. McClelland, D. C. (1989). **Estudio de la motivación humana** (Vol. 52). Narcea Ediciones.
18. MCELLAND, D. (1989). **Estudio de la motivación humana**. Madrid: Narcea.
19. NIEBEL BENJAMIN W. (2004), **Ingeniería Industrial. Métodos, Estándares y diseño del trabajo** (Onceava Edición) México: ALFAOMEGA.

20. PANCORBO FRANCISCO T. (2000) ***Cuadernos De Psicología Industrial y Organizacional (Primera Edición)*** República Dominicana: Editora UASD.
21. Porret, M. (2012). ***Gestión de personas: Manual para el capital humano en las organizaciones*** (5ª Ed.). Madrid: Editorial ESIC.
22. Porret, M. (2007). ***Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones***. (2ª Ed.). Madrid: Editorial ESIC.
23. PURI SUBHASL, (2001) ***Rentention Management, El Arte de preservar, motivar y desafiar al personal, primera edición***, Buenos Aires.
24. QUIJANO, S. (2006). ***Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones***. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
25. ROBBINNS, STEPHEN P. (1999) ***Comportamiento Organizacional***. (octava edición) México, D.F. PHH PRENTICE HALL.
26. ROBBINS, STEPHEN P. y DECENZO, DAVID A. (2008). ***Supervisión*** (Quinta edición). México: PEARSON EDUCACION.
27. ROBBINNS, STEPHEN P. Y COULTER, MARY. (2005). ***Administración***. (octava edición) México, PEARSON EDUCACION.
28. ROBBINNS, STEPHEN P. JUDGE, TIMOTHY A. (2009). ***Comportamiento***
29. Rivas, J. I. V. (1996). ***Motivos y Motivación en la Empresa***. Ediciones Díaz de Santos.

30. Silva, M., Santos J., Rodriguez, E., Hernando, C. (2008). **Las Relaciones Humanas en la Empresa**. Madrid: Editorial Learning Paraninfo, S.A.
31. SIEGAL, LAURENCE. (1980). **Psicología en las Organizaciones Industriales**. (tercera edición) México, Continental, S. A.
32. STONER A. JAMES, FREEMAN EDWARD R. JR., GILBERT R. DANIEL (1996), **Administración** (Sexta edición), México: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA.
33. Urcola, L. (2008). **La Motivación empieza en uno mismo**. Madrid: Editorial ESIC.
34. VROOM, H.; DECI, E. (1992). **Motivación y Alta Dirección**, (4ª Reimpresión). México: Editorial Trillas.
35. WERTHER, WILLIAM B.; DAVIS, KEITH. (1997) **Administración de Recursos Humanos**. (quinta edición) México, MCGRAW HILL.

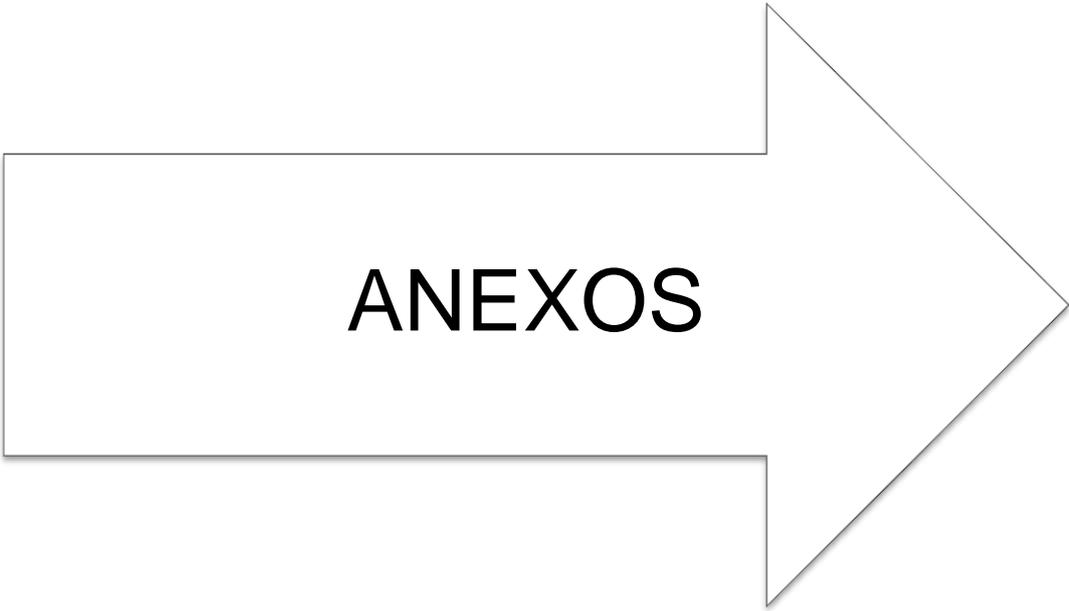
Revistas consultadas

1. Mallet, L. (1995). Organización **formativa, coordinación y motivación**. *Revista Europea de formación Profesional*, (5), 11-17.
2. Mankeliunas, M. V. (1964). **Origen y desarrollo de la motivación**. *Revista de Psicología*, 127-133.
3. Mankeliunas, M. (1964). **El problema de la motivación en la psicología contemporánea**. *Revista de Psicología*, 9(1), 2.
4. ROMERO-BUJ, D. (2008). **La dimensión individual en el comportamiento organizacional**, *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, (1): 51-60.

5. Pereira, M. L. N. (2009). ***Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo.*** *Revista Educación*, 33 (2), 153-170.
6. Visser, Mc Elhaney. (2012) ***Revista Gestión: influenciando en la motivación de los empleados.*** Octubre – Diciembre, 2012, Pág.9

Páginas consultadas

- www.gestion.com.do
- www.bhd.com.do



ANEXOS

Anexo 1.

UNIVERSIDAD APEC
Escuela de Graduados
Maestría en Gerencia y Productividad

Esta encuesta es anónima y confidencial, por lo que no es necesario que escriba su nombre. Puede sentirse en la libertad de responder con toda sinceridad.

Seleccione la respuesta de acuerdo a su consideración.

1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?
 - a) Menos de un año
 - b) 1 a dos años
 - c) 2 a 4 años
 - d) 5 a 10 años
 - e) Más de 10 años

2. ¿Qué tiempo tiene laborando en el centro de llamadas?
 - a) Menos de un año
 - b) 1 a dos años
 - c) 2 a 4 años
 - d) 5 a 10 años
 - e) Más de 10 años

3. ¿Cuál es su nivel académico?
 - a) Bachiller
 - b) Universitario
 - c) Técnico
 - d) Post Grado

4. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?
 - a) Mucho
 - b) Regular
 - c) Poco
 - d) Nada

5. ¿Se siente comprometido con la empresa para el cumplimiento de los objetivos?
- a) Mucho
 - b) Regular
 - c) Poco
 - d) Nada
6. ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo?
- a) Mucho
 - b) Regular
 - c) Poco
 - d) Nada
7. ¿Se siente motivado con las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?
- a) Mucho
 - b) Regular
 - c) Poco
 - d) Nada
8. ¿La labor que realiza en su puesto de trabajo, se relaciona con su preparación académica?
- a) Mucho
 - b) Regular
 - c) Poco
 - d) Nada
9. ¿Cómo califica la relación laboral entre usted y su jefe inmediato?
- a) Muy Buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
10. ¿Cómo califica la relación laboral entre usted y sus compañeros de trabajo?
- a) Muy Buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala

11. ¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta?

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

12. ¿Considera que el salario que recibe se corresponde a las funciones de su puesto?

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

13. ¿Cuenta usted con todas las herramientas para el desarrollo de sus funciones?

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

14. ¿De acuerdo a su consideración, que entiende usted que debe mejorarse en su área de trabajo?

- a) Relaciones interpersonales
- b) Remuneraciones
- c) Reconocimientos
- d) Ambiente físico
- e) Capacitación

15. ¿Conoce usted los programas de motivación aplicados en el centro de llamadas?

- a) Si
- b) No
- c) No se aplican