



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IPAE**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**PLAN DE MEJORA Y DESARROLLO PARA LA AGENCIA DE VILLA
EL SALVADOR DEL BANCO ALFIN**

Trabajo de aplicación profesional para obtener el título de Gestión de Recursos Humanos

**ALDORADIN QUISPE, YOLANDA CAROLINA
(0000-0002-1906-5408)**

**QUISPE MOLLOCONDO, SANDY MARIBEL
(0000-0002-0527-0566)**

**Lima – Perú
2022**

Dedicatoria

Agradezco a mis padres en primer lugar por ser mi motor y motivo.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	
Análisis Interno.....	11
Análisis Externo.....	15
Cultura Organizacional.....	21
Justificación del proyecto (análisis de la oportunidad)	24
CAPÍTULO II. BASES DEL PLANEAMIENTO	
Propuesta de valor	25
Fuerzas vinculantes	27
Identificación de desafíos.....	30
Palancas de cambio.....	32
CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	
Misión y visión de Recursos Humanos.....	34
Mapa estratégico	36
Planeamiento estratégico (objetivos y metas)	37
Nivel estratégico, táctico y operativo.....	38
Implementación y medición	41
Indicadores de los procesos de Recursos Humanos.....	43
CAPÍTULO IV. PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
Sistema de gestión (características)	45
Programa de seguridad y salud	47
La matriz IPER.....	49
Peligros (fuentes e identificación).....	53
Evaluación de riesgos (controles)	55
Implementación de sistema.....	56

CAPÍTULO V. CLIMA LABORAL

Clima y cultura organizacional (características y objetivo)	59
Variables del clima laboral.....	60
Productividad y motivación.....	63

CAPÍTULO VI. MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Herramientas de medición.....	65
Recopilación de información (diseño y aplicación de encuesta)	68
Plan de comunicación.....	70
Análisis de resultados.....	72
Presentación de resultados.....	84

CAPÍTULO VII. ACCIONES DE MEJORA

Programas para mantener y mejorar el clima.....	87
Implementación de los programas.....	88

CONCLUSIONES.....	91
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	93
-----------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
--	-----------

ANEXOS.....	97
--------------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz MEFI.....	13
Tabla 2. Matriz MEFE.....	17
Tabla 3. Matriz FODA	19
Tabla 4. Mapa de Contexto.....	23
Tabla 5. Presupuesto.....	41
Tabla 6. Diagrama de Gantt.....	42
Tabla 7. Matriz IPERC.....	51
Tabla 8. Peligros hallados en Banco Alfin.....	53
Tabla 9. Evaluación de riesgo y control del Banco Alfin.....	55
Tabla 10. Presupuesto de SGSST	56
Tabla 11. Implementación del Diagrama de Gantt.....	58
Tabla 12. Guía de Entrevista.....	66
Tabla 13. Preguntas de Encuesta.....	68
Tabla 14. Ficha Técnica de Encuesta.....	84
Tabla 15. Resumen Estadístico.....	84
Tabla 16. Presupuesto de Acciones de Mejora.....	89
Table 17. Implementación de los programas-Diagrama de Gantt.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Lienzo de propuesta de valor	26
Figura 2. Fuerzas Vinculantes	27
Figura 3. Fuerzas Vinculantes Internas.....	28
Figura 4. Fuerzas Vinculantes Externas.....	29
Figura 5. Mapa Estratégico	36
Figura 6. Niveles de Matriz Iperc.....	50
Figura 7. Autonomía.....	73
Figura 8. Responsabilidad con la ejecución de tareas.....	73
Figura 9. Aportar con Iniciativas.....	74
Figura 10. Trabajo de Calidad.....	74
Figura 11. Recompensa por logro.....	75
Figura 12. Reconocimiento de Progreso.....	75
Figura 13. Oportunidad de crecer en la empresa.....	76
Figura 14. Enfoque de la empresa.....	76
Figura 15. Asumir riesgos.....	77
Figura 16. Toma de Decisiones.....	77
Figura 17. Metas.....	78
Figura 18. Actitud.....	78
Figura 19. Relación Laboral.....	79
Figura 20. Comunicación.....	79
Figura 21. Preocupación por los demás.....	80
Figura 22. Integración de Colaboradores.....	80
Figura 23. Brindar Apoyo.....	81
Figura 24. Trabajo en equipo.....	81
Figura 25. Apoyo.....	82
Figura 26. Trabajo en Equipo.....	82
Figura 27. Resumen Estadístico.....	83
Figura 28. Foto de Entrevista.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento es un proyecto profesional de investigación que tiene como finalidad analizar aspectos vulnerables de la empresa para implementar estrategias que brinden un aporte significativo en el plan de mejora y desarrollo para la agencia de Villa el Salvador del banco Alfin. Inicialmente se identificaron aquellas fortalezas y oportunidades con las que la empresa tiene ventaja, asimismo, se detectó ciertas amenazas y debilidades con las que la empresa debe afrontar estratégicamente para mantenerse en el rubro financiero. Por otro lado, en el capítulo II, se explica a detalle los desafíos internos y externos que se detectó, para comprobar qué fuerzas son las que impulsan y cuáles son las que restringen a la organización. Seguido de ello, en el capítulo III se colocó la misión, visión y valores por los que se rige la empresa para que en base a ello se proceda a determinar los objetivos que estén alineados a la cultura de la organización. Con respecto al capítulo IV, se ha detectado algunos riesgos y peligros por los que están expuestos los colaboradores al realizar sus labores. Ante ello, se procedió a implementar un programa de SST para evitar accidentes y enfermedades laborales. Finalmente, en los capítulos V, VI Y VII se abordó todo lo concerniente al clima laboral de la organización en donde se recopiló información sustancial a través del uso de herramientas de medición. Es por ello, que al final de esta investigación, se ha propuesto algunas recomendaciones para mejorar el clima de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha desarrollado teniendo en consideración los lineamientos y estructuras del reglamento de la institución educativa Zegel Ipaec, con la finalidad de realizar un proyecto de investigación totalmente idóneo como el que se está elaborando en el presente documento en relación a la entidad financiera Banco Alfin.

La mayoría de las entidades financieras que se encuentran en Perú, tienen un enfoque más inclinado por aquellos clientes que ya cuentan con un buen historial crediticio y ya tienen la experiencia de trabajar con bancos.

Mientras que, banco Alfin tiene un mayor enfoque en aquellos jóvenes emprendedores que buscan oportunidades para salir adelante. Y es por ello que, dentro de la cultura, misión y visión de Alfin es ayudar a estos jóvenes a cumplir sus sueños.

Sin embargo, al ser una nueva entidad financiera tiene ciertas desventajas ante la competencia e incertidumbre en su público objetivo. Por otro lado, se requiere más énfasis en sus colaboradores, ya que ellos son pieza clave en el rendimiento de la organización.

El objetivo de la investigación es averiguar e identificar más a detalle sobre las limitaciones y las oportunidades que posee la empresa para proceder a implementar estrategias de mejora que permitan a la organización ser más competente y, en un futuro, ser líder en el rubro que se desempeña.

De modo que, como estudiantes de la carrera de Recursos Humanos pretendemos aportar a la entidad financiera Banco Alfin con los conocimientos y experiencias que hemos adquirido a lo largo de 3 años de estudio.

En este trabajo se destaca la importancia de la gestión de Recursos Humanos porque esta área abarca y participa en gran parte en el buen rendimiento y desempeño de los colaboradores de toda empresa. Por otro lado, son los encargados de velar por la plena satisfacción y cumplimiento de los derechos y obligaciones que tiene la empresa para con sus colaboradores.

La función principal del área de recursos humanos del banco Alfin, es establecer de manera estratégica algunas actividades que permitan potenciar el talento de los colaboradores mediante charlas informativas, capacitaciones y cursos, con la finalidad de reducir ciertas brechas que se presenten por ser una empresa que recién se integra en el mercado financiero.

De esta manera, los trabajadores van a presentar un eficiente desempeño, compromiso y cumplimiento de objetivos para que tanto ellos como la empresa obtengan resultados provechosos.

Por esta razón, en las siguientes páginas se va a proceder a poner en práctica algunos métodos de estudio que permitirán analizar y recabar información valiosa de la organización tanto interna como externamente.

Una vez finalizado el trabajo de investigación se colocarán las observaciones que se han obtenido del estudio realizado, así también se brindarán recomendaciones para que la empresa lo tome como referencia y pueda considerar implementar cambios para una mejoría organizacional.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Análisis Interno

De acuerdo con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, el análisis interno:

Implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades representan fortalezas y en cuáles se encuentran debilidades. Los puntos fuertes son rubros en los que el negocio tiene una superioridad frente a sus competidores; en tanto, los aspectos débiles son aquellos en los que la empresa es vulnerable frente la competencia o las amenazas del entorno. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018, pág. 38)

MÉTODO AMOFHIT

Como expresa D'Alessio:

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. (D'Alessio, 2008, pág. 199)

Este análisis interno va a posibilitar dar a conocer la situación actual de la organización en base al análisis de siete áreas funcionales que se van a examinar a continuación:

Administración / Gerencias. En rasgos generales, la gerencia es la encargada de supervisar el cumplimiento de objetivos y de los planes estratégicos de la organización alineando a los colaboradores para dicho fin. Sin embargo, dentro de las funciones principales del banco Alfin es administrar todas las agencias del país y plantear, establecer e implementar proyectos y estrategias que se acomoden a las necesidades de los clientes.

Marketing y Ventas. La función principal de esta área es innovar constantemente la presentación de los nuevos productos financieros, logos y realizar estudios de mercado para recopilar información sobre las necesidades que los usuarios requieren. También, son los encargados de realizar campañas promocionando los productos de manera digital para tratar de figurar más en el mercado.

Operaciones y Logística. La principal responsabilidad de esta área es planificar, gestionar y supervisar la correcta entrega de los materiales de oficina a las diferentes agencias del banco.

Finanzas y Contabilidad. La responsabilidad principal de esta área es administrar y controlar de manera óptima los recursos económicos de la empresa. Por otro lado, su función es brindar información cada tres meses sobre el estado financiero de la organización.

Recursos Humanos. Esta área es la encargada de establecer estrategias de motivación para todo el personal y así velar por un buen clima laboral. Por otro lado, su función es implementar capacitaciones que permitan formar, desarrollar y potenciar las habilidades y conocimientos de los colaboradores. Otra de sus funciones principales es elaborar los

perfiles de puestos de manera específica y detallada para que los procesos de reclutamiento y selección sean eficientes.

Sistemas de Información y Comunicaciones. La función principal de esta área es almacenar y distribuir la información de la empresa y la base de datos de los clientes mediante el sistema de software como es el Bantotal que maneja la empresa.

Tecnología / Investigación y Desarrollo. Cuenta con un nuevo *core* bancario llamado Bank Total de origen uruguayo que permite realizar operaciones múltiples en tiempo real con soporte las 24h. También, cuenta con un aplicativo para realizar operaciones en línea.

Metodología de Análisis Interno (MEFI)

Teniendo en cuenta a lo que menciona David, “es una herramienta que para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas”. (David, 2008, pág. 190)

Entonces, se puede deducir que esta metodología nos permite recaudar información valiosa de la parte interna de la organización y determinar qué conexión existe entre las áreas funcionales de la empresa.

Tabla 1

Matriz MEFI del Banco Alfin

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
1. Plataforma digital en línea	0.07	3	0.21

para trámites.			
2. Atención al cliente por 10h al día de lunes a sábado.	0.14	4	0.56
3. Cuenta con una amplia cartera de clientes con perfil de riesgo menor.	0.17	4	0.68
4. Los pagos de cuotas se pueden realizar mediante agencias multicanales como Wester Union, Money Gram y agentes de otros bancos con un código que la empresa le brinda al cliente.	0.05	4	0.2
5. La comunicación es fluida entre todas las áreas y puestos.	0.10	3	0.3
DEBILIDADES			
6. Pocas sucursales en el país.	0.08	1	0.08
7. No cuenta con cajeros automáticos.	0.05	2	0.1
8. Poca participación en el mercado.	0.12	1	0.12
9. Sus tasas de interés no tienen flexibilidad (no negociable).	0.09	1	0.09
10. Sus montos de prestación de dinero son muy bajos en relación a otros bancos.	0.13	2	0.26

TOTAL	1.00		2.6
-------	------	--	-----

Fuente: Elaboración propia (2022)

Interpretación de resultados del MEFI

David afirma que: “los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte”. (David, 2008, pág. 190)

El puntaje total obtenido es de 2.6, lo cual indica que la empresa tiende a ser fuerte de manera interna, es decir, la organización tiende a ser sólida en sus procesos y responde de manera inmediata ante una eventualidad que se presente. Si bien es cierto, hay que afinar ciertos aspectos en la organización, se puede observar que la empresa sabe aprovechar sus fortalezas.

Análisis Externo

D' Alessio, postula que:

El análisis externo, también denominada auditoría externa está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja a las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores claves para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia. (D' Alessio, 2008, pág. 117)

Entonces, se puede decir que nos permite tener un panorama de lo que sucede en el exterior de la empresa para proceder a crear estrategias que permitan aprovechar al máximo las oportunidades y aminorar el impacto que tendrían las amenazas para hacer frente a la competencia.

Metodología de Análisis Externo (PESTEL)

Según Trenza, “es una herramienta que te ayudará a describir tu entorno general. El análisis se realizará al estudiar los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales”. (Trenza, 2020, pág. 1)

Factor Político. Alva menciona que: “incertidumbre política podría empañar proyecciones positivas”. (Alva, 2021, pág. 1)

“El lavado de activos consiste en que los fondos o activos obtenidos ilícitamente circulen en el sistema financiero”. (Redacción Perú 21, 2014)

Factor Económico. “La inflación interanual aumentó a 6.15% en febrero, impulsada por el mayor precio de los alimentos con alto contenido importado”. (Banco Central de Reserva del Perú, 2022, pág. 9)

Factor Social. “Ley N°29158 declara el estado de emergencia en Lima Metropolitana y Callao para mantener el control del orden interno en conjunto con la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas”. (Congreso de la República, 2022)

Factor Tecnológico. “Whatsapp Business fue creado para poder adaptarse a las necesidades de las empresas que permite implementar productos software para empresas que permite enviar mensajes masivos, etiquetar clientes, etc”. (Piquer, 2020, pág. 1)

Factor Legal. “El BCR fijará en forma semestral las tasas de interés máxima y mínimas aplicables a las operaciones financieras”. (El Peruano, 2022)

Factor Ecológico. El (Minam, 2020) impulsa usar el papel bond que haya sido elaborado con materia prima de extracción sostenible para todas las entidades. Este factor es favorable para el banco, ya que al implementarlo tendría un impacto positivo debido a

que se optaría por hacer uso de la digitalización para evitar la contaminación que emerge el papel. Por otro lado, la empresa tendría una imagen favorable ante los usuarios al darse a conocer su preocupación por el medio ambiente.

MATRIZ EFE

D'Alessio, asegura que al utilizar “la matriz MEFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información como resultado del análisis PESTEL; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno”. (D'Alessio, 2008, pág. 125)

De esta afirmación, se puede deducir que la matriz MEFE permite extraer información del análisis Pestel para luego, colocarles un valor a las diferentes oportunidades y amenazas que se han podido detectar en el entorno.

Tabla 2

Matriz MEFE de Banco Alfin

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Por demanda de emprendimientos hay un incremento de solicitud de créditos.	0.20	3	0.60
Mayor demanda en las plataformas virtuales.	0.05	3	0.15
Empresarios que invierten en la compra de acciones.	0.19	4	0.76
AMENAZAS			
La inflación debido a los costos elevados.	0.10	2	0.20

Probabilidad de una cuarta ola por el Covid.	0.10	2	0.20
El BCR limita las tasas de interés.	0.07	2	0.14
Aprobación por el Congreso de la República de retiro de AFP.	0.08	2	0.16
Incertidumbre política.	0.08	2	0.16
Tasas de interés más bajas de otras entidades financieras.	0.06	3	0.18
Aumento de inseguridad ciudadana.	0.07	3	0.21
TOTAL	1.00		2.76

Fuente: Elaboración propia (2022)

Interpretación de los resultados del MEFE

D'Alessio sostiene que: "el valor promedio es 2.5". (D'Alessio, 2008, pág. 126)

Los resultados obtenidos son de 2.76, lo que quiere decir, que está por encima del promedio, por lo cual se puede afirmar que el entorno externo es favorable para la empresa, no en su totalidad, pero la empresa si es capaz de sobrellevar los factores externos. En pocas palabras, este promedio obtenido indica que la empresa sabe aprovechar las oportunidades con las que cuenta para poder afrontar exitosamente las amenazas que existen en el rubro en el que se desempeña la organización.

FODA

David menciona que el FODA:

Es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es

la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio. (David, 2008, pág. 221)

Este análisis permite detectar y definir cuál es la situación vigente por la que atraviesa la empresa para que en base a ello se establezcan estrategias que estén alineados a los objetivos de la organización.

Tabla 3

Matriz FODA de Banco Alfin

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F.1 Atención de 10h de lunes a sábado.</p> <p>F.2 Amplia cartera de clientes.</p> <p>F.3 Comunicación fluida entre todas las áreas y puestos.</p> <p>F.4 Pago de cuotas se pueden realizar mediante agencias de multicanales.</p> <p>F.5 Cuenta con carteras de clientes preaprobados.</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D.1 Pocas sucursales en el país.</p> <p>D.2 No cuenta con cajeros automáticos.</p> <p>D.3 Poca participación en el mercado.</p> <p>D.4 No cuentan con variedad de productos, solo otorgan créditos consumo.</p> <p>D.5 Tasas de intereses no negociables.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O.1 Demanda de emprendimientos aumenta solicitud de créditos.</p> <p>O.2 Empresarios que invierten en la compra de acciones.</p> <p>O.3 El 28% de personas en el Perú no tienen acceso al sistema financiero lo cual permitirá una oportunidad de</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>F1; O1: Implementar plataformas que funcionen las 24h para agilizar trámites.</p> <p>F2; O2: Aumentar variedad de productos financieros para así captar más clientes e inversionistas que apuesten por la empresa.</p> <p>F4; O4: Implementar aplicativo móvil para pagos y</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D1; O1: Colocar módulos en puntos estratégicos para asesorar y calificar a las personas.</p> <p>D2; O4: Implementar canales virtuales de pagos.</p> <p>D5; O5: Aumentar la tasa de interés para personas que ahorren a un plazo fijo.</p>

<p>rentabilidad para el banco.</p> <p>O.4 Mayor demanda en plataformas virtuales.</p> <p>O.5 Mayor tendencia al ahorro en instituciones bancarias.</p>	<p>transferencias.</p> <p>F3; O3: Plantear estrategias entre todas las áreas para brindar asesoramiento financiero en puntos estratégicos.</p> <p>F5; O5: Ofrecer una tasa de interés especial para las personas que ahorren en banco Alfin.</p>	<p>D3; O3: Hacer un estudio del cliente para ofrecerle productos de acuerdo a su perfil.</p> <p>D4; O2: Realizar negociaciones que favorezcan en un 50/50 a los involucrados para que la empresa tenga variedad de productos por ofrecer.</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A.1 Probabilidad de una cuarta ola por el Covid.</p> <p>A.2 Incertidumbre política</p> <p>A.3 Tasas de interés más bajas de otras entidades financieras.</p> <p>A.4 Aumento de inseguridad ciudadana.</p> <p>A.5 Inflación debido a los costos elevados.</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>F1; A1: Adicionar 2h por día de forma remota en la atención a los clientes.</p> <p>F5; A2: Brindar un servicio de calidad para fidelizar al cliente.</p> <p>F4; A3 Anular las comisiones que cobran cuando se realiza el pago de cuotas en las agencias multicanales.</p> <p>F2; A4 Implementar un sistema de seguro que cubra la totalidad del dinero en caso de robo cumpliendo ciertos reglamentos.</p> <p>F3; A5: Informarse y comunicarse entre las áreas sobre la situación económica del país para planear estrategias.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>D5; A3: Modificar la tasa de interés de acuerdo a la competencia.</p> <p>D1; A1: Crear plataformas virtuales para trámites y realizar pagos y transferencias para que los clientes sientan más seguridad en el aspecto sanitario.</p> <p>D2; A4: Implementar agentes en puntos estratégicos al alcance de los clientes.</p> <p>D3; A2: Ofrecer préstamos con garantía.</p> <p>D4; A5: Crear cuenta de ahorros en dólares.</p>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Cultura Organizacional

En la opinión de Chiavenato (2009) define que la cultura organizacional es: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

En tal sentido, Banco Alfin está reformulando su cultura organizacional, ya que tiene como antecedente al Banco Azteca. Se tiene pensado implementar una cultura que sea competitiva en el mercado con objetivos trazados y competencias bien establecidas con el fin de ser la entidad financiera más importante del país.

A continuación, según lo que indica el banco Alfin, estos son los valores por los que se rige la empresa. (Alfin, 2021, pág. 17)

- **Comprometidos:** La empresa siempre está en búsqueda de anticiparse en todo para sobrepasar los resultados trazados de manera conjunta con todos los involucrados, ya que comparten la misma finalidad.
- **Íntegros:** Toda la organización es consecuente con lo que piensan, dicen y hacen fomentando la franqueza y sinceridad, ya que se conducen bajo la rectitud de la moral y la ética.
- **Empáticos:** La empresa busca la cercanía con sus clientes para atender, identificar y comprender sus necesidades y así poder asesorarlos y brindarles lo que necesitan.
- **Dinámicos:** De manera constante se actúa con dinamismo y flexibilidad con el fin de realizar las actividades con mayor eficiencia actuando y comunicándose de forma entendible para todos.

En base a estos valores, Alfin cuenta con un reglamento en donde se especifican las normas y principios por los que debe de regirse la conducta de los colaboradores en sus puestos de trabajos para que el clima de la empresa sea próspero.

Visión: “Ser el banco preferido de los jóvenes emprendedores y sus familias al 2025.”
(Alfin, 2021, pág. 16)

Según la visión del banco Alfin, se puede deducir que la empresa se enfoca en la población más joven del país, debido a que ellos tienen mayor oportunidad de crecimiento laboral y buscan su libertad financiera.

Misión: “Queremos impulsar el espíritu emprendedor y la prosperidad de todos los peruanos. Seremos el aliado permanente de los emprendedores y sus familias para entender y atender sus necesidades integrales e impulsar su prosperidad.” (Alfin, 2021, pág. 16)

En base a la misión de la empresa, se puede entender que, la organización busca el crecimiento del país desarrollando productos financieros accesibles con el fin de satisfacer las necesidades de su público objetivo y de esta manera impulsarlos hacia el auge.

Mapa de Contexto

Con base en Zegel Ipae, define que el mapa de contexto: “es una imagen de la relación de una organización con su entorno empresarial. Esto permitirá entender y gestionar mejor cada uno de los aspectos identificados.” (Zegel Ipae, 2022, pág. 4)

Desde la posición de Zegel Ipae, se puede decir que el mapa de contexto permite que la empresa pueda conocer y poner en ejecución aquellos factores que se ha detectado con respecto al rubro en el que se desempeña.

Tabla 4

Mapa de contexto

<p>FACTOR TECNOLÓGICO O -Mayor uso de redes sociales.</p>	<p>FACTOR POLÍTICO -Inestabilidad</p>	<p>ALFIN</p> 	<p>CLIMA ECONÓMICO -Alza en los precios. -Tipo de cambio inestable.</p>	<p>FACTOR LEGAL -Nuevas medidas por el Covid.</p>
<p>PREFERENCIAS -Mayor variedad de productos.</p>		<p>NECESIDADES DE CLIENTE -Buscan intereses más bajos. -Buscan flexibilidad en documentaciones.</p>	<p>COMPETENCIA -Mayor tiempo en el rubro. -Mayor preferencia por la demanda.</p>	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Justificación del Proyecto

El presente trabajo tiene como finalidad poder aportar al área de Recursos Humanos para que se puedan establecer e implementar estrategias de mejora en base a los resultados de los estudios e investigaciones que se ha realizado bajo conceptos de autores reconocidos.

Por otro lado, este proyecto de investigación es prácticamente nuevo para la empresa, lo cual le va a permitir poder identificar con resultados reales ciertas oportunidades de mejora que requiere la empresa para que el rumbo de la organización sea el correcto hacia el éxito.

Asimismo, este trabajo servirá como modelo y base para distintos tipos de proyectos de investigación y profesionales que se puedan dar en un futuro con un aporte más amplio.

Finalmente, este proyecto servirá al banco Alfin y a otros, poder conocer cómo están manejando sus empresas teniendo en cuenta los factores externos y los factores propios de la organización, si están encaminándose en referencia a dichos factores para que puedan persistir en sus rubros de mercado correspondientes.

CAPÍTULO II BASES DEL PLANTEAMIENTO

Propuesta de Valor

Citando a Ingenio Empresa, la propuesta de valor: “es una herramienta visual que permite definir tu propuesta de valor por medio de la conexión de las necesidades y deseos del cliente con tu propuesta de valor.” (Ingenio Empresa, 2017, pág 1)

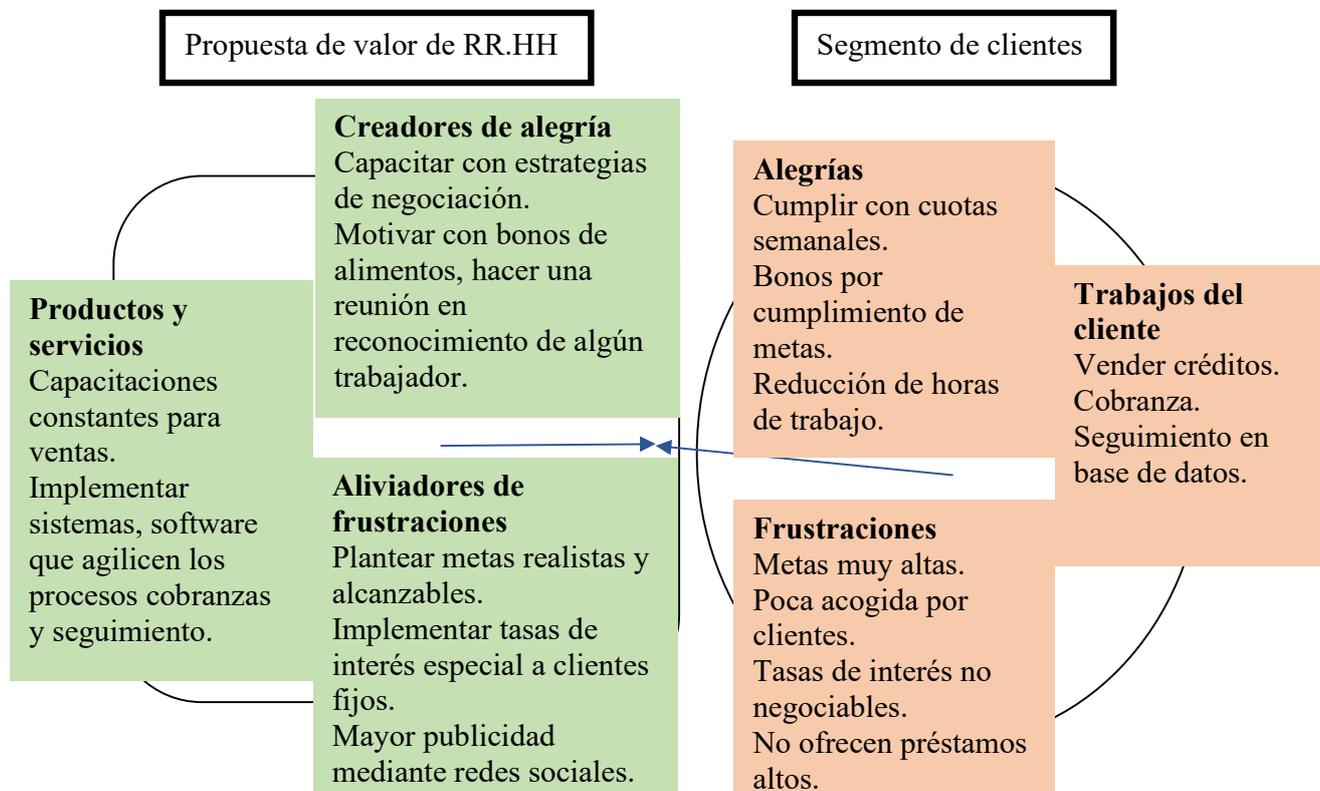
Lienzo de Propuesta de Valor

Alfonso Morant afirma que es:

Un método visual integrado por tres elementos claramente diferenciados: Por un lado, el mapa de valor, que *describe de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio*. Por tanto, consiste en crear valor para un grupo determinado de clientes. Por otro lado, el perfil del cliente, en el que *se describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo negocio*. Por último, se consigue el encaje cuando tu mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando tus productos y servicios son aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías. (Morant, 2020, pág. 1)

PROPUESTA DE VALOR PARA BANCO ALFIN - SEDE DE VILLA EL SALVADOR

Figura 1
Lienzo de propuesta de valor



Elaboración propia (2022)
Fuente: Alfonso Morat

Conclusión: El área de Recursos Humanos del banco Alfin, busca implementar ciertas acciones y actividades como brindar capacitaciones para generar ventas y motivar con reconocimientos y bonos que permitan disminuir las brechas e incomodidades que tienen los colaboradores al intentar cumplir con las metas altas que se les traza.

Fuerzas Vinculantes

Desde el punto de vista de Zegel Ipa: “las fuerzas vinculantes son aquellas que impulsan o restringen nuestras acciones y nos permiten alcanzar los objetivos organizacionales.” (Zegel Ipa, 2022, pág. 4)

De esta afirmación, se puede deducir que las fuerzas vinculantes son las que podrían promover y desarrollar las actividades y operaciones para lograr alcanzar las metas y objetivos trazados por la empresa o, por el contrario, estas fuerzas vinculantes podrían limitar o acortar el logro de dichos objetivos.

Figura 2

Fuerzas Vinculantes



Fuente: Zegel Ipa

Figura 3

Fuerzas Vinculantes Internas



Fuente: Zegel Ipaee

Fuerzas Internas que Impulsan

Actitud del Colaborador. Para banco Alfin este aspecto es clave para el rubro en el que se maneja la empresa, ya que depende mucho de qué tan dispuesto esté el colaborador con sus funciones para lograr brindarle un servicio de primera a los clientes y poder cerrar una venta exitosa.

Objetivos y Metas. Estos aspectos sí son bien planteados en reiteradas veces por los jefes inmediatos hacia sus subordinados para que los colaboradores se interioricen con ello y haya un mejor desenvolvimiento en sus puestos de trabajo.

Estructura. A pesar de que la empresa nuestra una estructura jerarquizada, la comunicación e interacción entre jefes y colaboradores son totalmente abiertas.

Nuevos Desafíos. Hay ciertos desafíos que de alguna manera le cuesta sobrellevar a la empresa por lo que recién se está incorporando en el mercado.

Cambios Tecnológicos. Esta es una brecha que la entidad financiera tiene como objetivo poder cerrar para estar en la misma línea con el avance de la tecnología.

Fuerzas Internas que Restringen

Políticas Internas. Las políticas que se manejan en el banco son a favor tanto para el colaborador como para el cliente externo con el fin de que se brinde un servicio de primera.

Figura 4

Fuentes Vinculantes Externas



Fuente: Zegel Ipae

Fuerzas Externas que Restringen

Culturales. La cultura del ahorro en el Perú es muy baja lo cual perjudica a la entidad financiera porque es menos oportunidad de rentabilidad el hecho de que la gente no ahorre su dinero.

Educativas. Muchas de las personas que no se encuentran activos en los bancos es por miedo, por desconocimiento o por mitos que tienen de los bancos.

Sociales. El ámbito social definitivamente que si tiene un impacto en la empresa como los diferentes acuerdos que se puedan dar en la sociedad.

Económicas. La inestabilidad económica que actualmente pasa el país definitivamente afecta al banco por el alza de precios que hace que la gente retire todo lo que tiene ahorrado.

Ecológicas. Si tiene un gran impacto positivo para la empresa las restricciones ambientales ya que al implementarlas le da una mejor imagen a la organización.

Legales. La aprobación de retiro del AFP que se acaba de dar si tendría una gran importancia para la empresa ya que recién está empezando en el rubro bancario y el poco dinero que se tiene caja se podría perder si las personas empiezan a retirar sus AFP.

Fuerzas Externas que Impulsan

Tecnológicas. Beneficia mucho a la empresa porque tendría mayor visibilidad ante las personas mediante las plataformas digitales y redes sociales.

Cambios Tecnológicos. Por el momento sería una amenaza porque es una empresa que recién empieza y no le sería muy rentable invertir en tecnología constantemente, no respondería satisfactoriamente como otras entidades que ya tienen años en el rubro.

Identificación de Desafíos

Citando a Zegel Ipaie, menciona lo siguiente: “los desafíos están relacionados con las fuerzas vinculantes y los objetivos que se desean alcanzar”. (Zegel Ipaie, 2022, pág. 5)

Siendo así, se procederá a describir los desafíos con respecto a las fuerzas vinculantes internas.

Actitud del Colaborador

En este aspecto, la empresa lo considera muy importante, ya que depende de la actitud con la que se desempeñe en su área de trabajo se mantendría un ambiente laboral ameno de compañerismo o, por el contrario, problemas entre compañeros, incomodidad y discrepancias. Es por ello, que el desafío principal para este factor es el grado de motivación que se le ofrece al trabajador.

Objetivos y Metas

En este punto, la empresa se debe enfocar en implementar capacitaciones para el desarrollo profesional continuo de sus colaboradores con la finalidad de que sean competentes en el mercado y puedan cumplir eficientemente con los objetivos y metas de la organización.

Políticas Internas

La empresa determina que se debe establecer políticas internas flexibles y a su vez con el cumplimiento preciso del mismo, con el propósito de atraer y retener a los colaboradores.

Estructura

La empresa debe implantar una estructura entendible y comprensible por todos los miembros de la organización para que los procesos que se realicen de manera interna sean llevados a cabo sin contratiempos.

Nuevos Desafíos

Uno de los principales desafíos por los que pasa la empresa es el cambio constante que se da a nivel global. Ante ello, la organización debe generar y promover una cultura de cambio en sus trabajadores para que estén preparados y sepan cómo actuar frente a ciertas alteraciones o eventualidades que se pueden suscitar en la empresa.

Cambios Tecnológicos

Este aspecto es un desafío enorme para el Banco Alfin, ya que al ser una empresa que recién se está haciendo visible en el sector financiero no cuenta con utilidades considerables como para hacer frente a estos cambios tecnológicos que se innovan a pasos agigantados cada cierto tiempo.

Palancas de Cambio

Empleando las palabras de Zegel Ipaec: “las palancas, son aquellos aspectos en los cuales nos podemos apoyar con la finalidad de tener un impulso que nos permita gestionar”. (Zegel Ipaec, 2022, pág. 6)

El banco Alfin tiene como objetivo mejorar algunos aspectos para el año 2022 con la finalidad de poder ofrecer una atención y experiencia de calidad a los clientes. Por tal motivo, la empresa se enfocará en tres factores: agilizar los procesos, capacitación y desarrollo de habilidades y motivación organizacional.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados se desarrollará las siguientes palancas de cambio:

Palanca Financiera

Por medio de esta palanca la empresa analiza la rentabilidad de las utilidades de sus ganancias.

Palanca de Liderazgo

La directiva de la empresa tiene claro los objetivos organizacionales y hacia dónde se encamina la empresa para poder alinear a los colaboradores correctamente.

Palanca de Formación

La empresa se preocupa por implementar capacitaciones constantes para que su personal esté altamente competitivo y se desempeñe eficientemente no solo dentro de la empresa, sino también, en el mercado externo.

Palanca de Marketing

Banco Alfin cuenta con un personal encargado y especializado en realizar estudios de mercado para conocer las necesidades de los clientes y en base a ello, crear y diseñar productos financieros que satisfagan dichas necesidades.

Palanca de Desarrollo

La empresa siempre está alerta y en búsqueda de la innovación, ya que es un aspecto clave para este rubro que busca agilizar sus procesos para brindarle una atención de calidad y que esté en el mismo nivel de su público objetivo, los jóvenes.

CAPITULO III PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Misión y Visión de Recursos Humanos

Misión

“Describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Suele ser muy breve y bien constituida”. (Thompson, 2012, pág. 26)

En base a este concepto, a continuación, la propuesta de misión para el área de Recursos Humanos del Banco Alfin es: *Brindar soporte a la organización seleccionando al mejor talento humano garantizando el cumplimiento óptimo y eficiente de los objetivos de la empresa.*

Visión

D’Alessio afirma que:

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. (D’Alessio, 2008, pág. 61)

Bajo esta definición, se propone la siguiente visión: *Ser el aliado fundamental de la alta gerencia generando y promoviendo un ambiente laboral armonioso y así potenciar al máximo nivel el talento humano.*

Valores

Según D’Alessio: “los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y

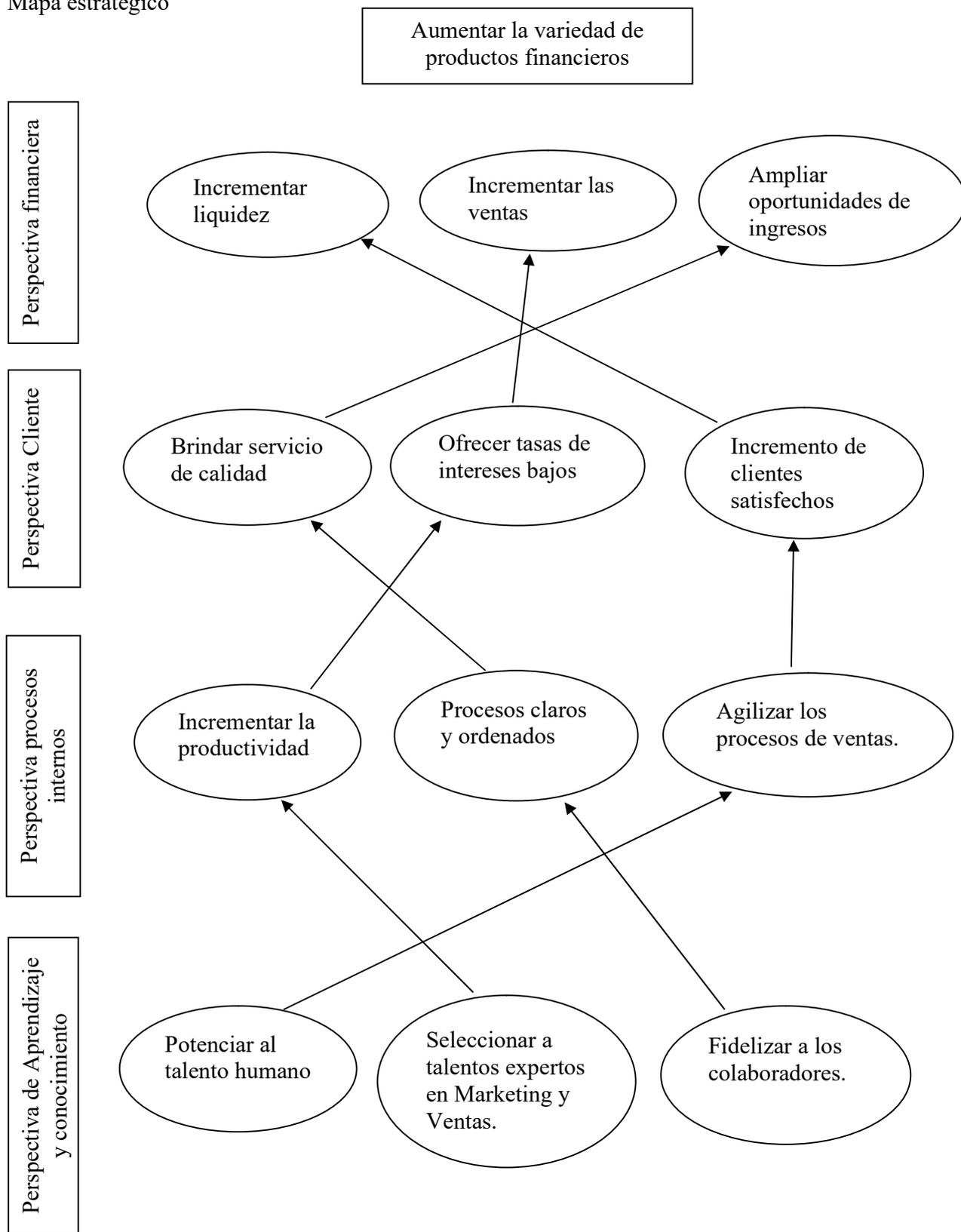
constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones”. (D’Alessio, 2008, pág. 68)

Mapa Estratégico

La universidad Esan Business afirma que:

El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva. Mediante el mapa estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas equilibradas del Balanced Scorecard: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y mercados y, perspectiva financiera. (Esan Business, 2017, pág. 1)

Figura 5
Mapa estratégico



Planeamiento Estratégico

El BBVA menciona que los objetivos Smart:

Hacen referencia a objetivos inteligentes, ya que te permiten establecer metas efectivas y eficaces sin olvidar los elementos indispensables a la hora de preparar una estrategia para tu negocio. Deben cumplir con al menos 5 características que derivan de los conceptos que componen su acrónimo e inglés: S(*specific*), M(*measurable*), A(*attainable*), R(*relevant*) y T(*timely*). (BBVA, 2022, pág. 1)

Meta 1: Seleccionar a talentos expertos en Marketing y Ventas

Objetivo 1: Para el término del año 2022 mejorar el 100% de los sistemas que se emplean para la selección del personal mediante el área de soporte técnico que la empresa posee.

Objetivo 2: Contar con al menos 2 expertos en Marketing y Ventas para que realicen una selección de personal más exhaustiva para dichos puestos en el mes de octubre del 2022.

Objetivo 3: Incrementar la visibilidad de la empresa como marca empleadora en un 50% mediante las redes sociales profesionales a inicios del año 2023 para captar y atraer al mayor número de candidatos potenciales para la empresa.

Meta 2: Fidelizar a los colaboradores

Objetivo 1: Para el año 2023 ofrecer al 100% de los colaboradores (9 trabajadores de la sede) líneas de carrera realizando una previa evaluación

Objetivo 2: Mejorar la retención de los colaboradores en un 20% a fines del año 2022 mediante la realización de entrevistas de salida y encuestas de pulso a los trabajadores.

Objetivo 3: Ofrecer bonos cada fin de mes por cumplimiento de objetivos para el 2023 al 100% de los colaboradores.

Meta 3: Potenciar al talento humano

Objetivo 1: Para el 2023 realizar talleres y capacitaciones gratuitas al 100% de los colaboradores para que puedan desenvolverse eficientemente y brindar una atención de primera a los clientes.

Objetivo 2: Brindar 4 retroalimentaciones mensuales a todos los colaboradores a partir del año 2023 con la finalidad de cerrar brechas y/o dudas.

Objetivo 3: Implementar evaluaciones psicológicas para el control de emociones y resolución de conflictos para el 100% de los trabajadores en los próximos 3 meses para que la atención al cliente sea completamente de calidad.

Nivel Estratégico, Táctico y Operativo

La Comunidad de Directivos más influyente, APD, indica lo siguiente:

El nivel estratégico se trata de la visión que mueve las acciones de la empresa, establece los objetivos a cumplir y las líneas maestras para alcanzarlos. Por otro lado, el nivel táctico solo los departamentos de desarrollarlos, se crean las acciones a realizar para hacer realidad la estrategia de la empresa. Finalmente, en el nivel operativo aparecen los agentes encargados de ejecutar las acciones desarrolladas en el nivel táctico, realizan acciones de corta duración y todos en la empresa tienen un rol que desempeñar en este nivel. (APD, 2019, pág. 1)

Meta 1: Potenciar al talento humano

Nivel Estratégico

Las decisiones que deberán tomarse desde los altos cargos del Banco Alfin deben contar con un presupuesto que esté designado exclusivamente para solventar los gastos del desarrollo profesional de sus colaboradores en base a la información proporcionada por Recursos Humanos para realizar capacitaciones, talleres, evaluaciones y encuestas.

Nivel Táctico

El área de Recursos Humanos tendrá la total responsabilidad de plantear las estrategias y hacer el seguimiento correspondiente a las evaluaciones, encuestas y capacitaciones que requieran los trabajadores para que se logre con el cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa.

Nivel Operativo

Luego de las capacitaciones y evaluaciones hacia los trabajadores, se procederá a revisar si las actividades implementadas han tenido o no un efecto positivo para la empresa en base a indicadores de cumplimiento de metas y productividad.

Meta 2: Seleccionar a talentos expertos en Marketing y Ventas

Nivel Estratégico

Los directivos del Banco Alfin deben informar al área de recursos humanos las especificaciones y requisitos que indispensablemente requieren para el puesto de Marketing y Ventas para que se realice una selección óptima de personal.

Nivel Táctico

El área de recursos humanos se encargará de realizar filtros de selección minuciosos en donde se pueda evidenciar el nivel de conocimiento, habilidades y desenvolvimiento en el puesto de trabajo por parte de los candidatos.

Nivel Operativo

Una vez que los postulantes han pasado por las diversas evaluaciones y filtros realizadas por recursos humanos, se procederá a la comparación de los resultados para definir quién será el ingresante óptimo para la empresa.

Meta 3: Fidelizar a los colaboradores

Nivel Estratégico

Los directivos deberán ofrecer capacitaciones, líneas de carrera, reconocimientos monetarios y emocionales y, un buen clima laboral para los trabajadores con la finalidad de generar un vínculo de fidelización con la empresa.

Nivel Táctico

El área encargada de planificar e implementar estas estrategias, deben tener en cuenta las necesidades y preferencias de sus colaboradores para así entablar una relación armoniosa con la organización.

Nivel Operativo

Realizar encuestas a los colaboradores para medir el grado de satisfacción y compromiso con la empresa después de haber implementado las estrategias y así poder tomar acciones y medidas de mejora que se requieran.

Implementación y Medición

Al implementar estas estrategias que se van a ejecutar en diferentes fechas, a medida de lo que el banco requiera, va a permitir que se obtengan resultados provechosos para perfeccionar a grandes rasgos el desempeño de los colaboradores y la productividad de la organización.

Para ello, se necesitaría adquirir cuatro módulos para asesorar al público y así poder atraerlos y fidelizarlos a la empresa. Por otro lado, se compraría programas para que las gestiones y procesos internos sean mucho más ágiles y eficientes.

Teniendo en cuenta las herramientas y materiales que se van a necesitar para llevar a cabo las estrategias, se estima que ocasionará a la empresa una inversión aproximada de 300 mil nuevos soles.

Tabla 5
Presupuesto

	PRESUPUESTO
Tarjetas con diseño nuevo	s/. 30.000
Cinco módulos	s/. 2.500
Cinco banners publicitarios	s/. 250
Merchandising (volantes, lapiceros, gel, agendas, polos, gorros)	s/. 2.000
Agentes de recaudación y de retiro	s/. 200.000
Compra de programas	s/. 50.000
TOTAL	S/. 284,750

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 6
Diagrama de Gantt

ESTRATEGIAS (2022)	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Aumentar variedad de productos.						
Reunión de accionistas						
Propuesta de nuevos productos						
Elección del producto						
Colocar módulos en puntos estratégicos para asesoramiento.						
Localizar los puntos de colocación de módulos.						
Compra de módulos						
Selección de personal que va a operar en los módulos						
Implementar agentes de pago y retiro en zonas concurridas.						
Identificar los puntos estratégicos para la colocación de agentes						
Comprar el sistema requerido						
Capacitar para el uso del sistema						
Potenciar al talento humano.						
Identificar a colaboradores con bajo rendimiento						
Capacitar de acuerdo al área						
Evaluación de desempeño						

Fuente: Elaboración propia (2022)

Indicadores de los Procesos de Recursos Humanos

Según el autor Jesús Beltrán define que “un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. (Jaramillo, 2000, pág. 35)

Potenciar al Talento Humano

Fórmulas:

- $\frac{\text{\# de colaboradores que han sido capacitados}}{\text{\# total de colaboradores de la empresa}}$
- $\frac{\text{Tiempo que tarda un empleado en realizar una tarea}}{8 \text{ horas de trabajo diario}}$
- $\frac{\text{\# de empleados que cumplen con los objetivos}}{\text{\# total de empleados de la empresa}}$

Seleccionar a Talentos Expertos en Marketing y Ventas

Fórmulas:

- $\frac{\text{Porcentaje de impacto de sus campañas propuestas}}{\text{Porcentaje de ventas}}$
- $\frac{\text{Entrada de dinero por ventas}}{\text{Inversión total en publicidad}}$
- $\frac{\text{\# de preguntas totales en encuesta de evaluación de desempeño}}{\text{\# de preguntas respondidas correctamente}}$

Fidelizar a los Colaboradores

Fórmulas:

- $\frac{\text{Nivel de satisfacción de colaboradores}}{\text{Rotación de personal}}$
- $\frac{\text{\# de trabajadores que se unieron en un periodo determinado}}{\text{\# de trabajadores que continúan desde ese mismo periodo}}$
- $\frac{\text{Tasa de productividad de los trabajadores}}{\text{\# total de trabajadores}}$

Asimismo, se recomienda tener en cuenta los siguientes indicadores para medir la gestión regular del talento humano.

Asistencia de Trabajadores a las Capacitaciones

Fórmula:

- $$\frac{\# \text{ total de trabajadores}}{\# \text{ de trabajadores que asisten}}$$

Permanencia de Colaboradores en la Empresa

Fórmula:

- $$\frac{\# \text{ total de colaboradores}}{4 \text{ años}}$$

CAPITULO IV

PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Sistema de Gestión (Características)

De acuerdo con el (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021) el sistema de gestión:

Es la agrupación de elementos organizados que tiene como finalidad implementar una política, objetivos de seguridad y salud en el trabajo, mecanismos y acciones imprescindibles para poder evitar o disminuir la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, así como de cualquier afectación a la seguridad y salud de los colaboradores.

Según el Ministerio de Trabajo del Perú, considera que se deben de seguir 10 etapas para comenzar un SGSST. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021)

1. Evaluación inicial: Hace referencia a la realización de una evaluación global de la empresa.
2. Detección y análisis de riesgos: Es la detección del nivel de gravedad de los peligros que se presentan al realizar las actividades diarias de los colaboradores.
3. Definición de las políticas y los objetivos: De manera anual se les debe dar a conocer a los colaboradores sobre la renovación de las políticas del SGSST y a su vez, los responsables encargados de su revisión deben establecer si todo está correcto o va a requerir de algún tipo de evaluación.

4. Creación de plan de trabajo anual: Aquí se establecen los objetivos, se evidencian los posibles nuevos riesgos y cambios que se podrían dar al término del año de la ejecución del sistema del plan anual de trabajo.
5. Capacitación: Este punto es importante para los colaboradores porque les va a permitir conocer los beneficios de implementar, ejecutar y respetar cabalmente el uso del SGSST para que tomen conciencia sobre su relevancia.
6. Respuesta ante emergencias: Se debe implementar un listado de pautas que se deben seguir para afrontar eficientemente posibles contingencias que se puedan presentar.
7. Generación de reportes: Todas las empresas están en la obligación de registrar y presentar los documentos de los accidentes laborales que se hayan presentado y los posibles riesgos que se han podido identificar ante el Ministerio de Trabajo.
8. Adquisición de bienes y servicios: La empresa debe adquirir bienes que se encuentren en condiciones totalmente óptimas para que los colaboradores puedan hacer uso de ello en sus actividades laborales correspondientes.
9. Medición y evaluación: Hace referencia a qué tan efectivo ha resultado la implementación del SGSST mediante evaluaciones.
10. Acciones de prevención y corrección: Una vez que se haya implementado, revisado y evaluado el SGSST en la empresa, corresponde realizar la prevención y corrección que se requiera para cualquier tipo de error que se pueda presentar en el sistema.

A continuación, se muestra la legislación vigente:

Según el Ministerio de Trabajo, mediante la ley N°30222 que aprueba la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene como finalidad promover una cultura de prevención de riesgos laborales, a través del desarrollo de actividades que den cumplimiento a los lineamientos establecidos en la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, involucrando a los diversos sectores del Estado cuya competencia se encuentra relacionada a la seguridad y salud en el trabajo. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018, pág. 24)

Programa de Seguridad y Salud

Anteriormente, se mencionó los pasos a seguir para la implementación del SGSST, en base a ello se va a proponer dichas pautas referente al Banco Alfin.

1. Evaluación inicial: El banco deberá contratar a una empresa especializada en SGSST para que los asesore en todo lo referente a la seguridad y salud en el trabajo, las normativas que deben de cumplir, identificar posibles riesgos y peligros que puedan evidenciar y en base a ello, brindar un diagnóstico sobre el estado de la empresa. Por ejemplo, la empresa Support Brigades cuenta con un grupo de especialistas que tienen una amplia experiencia concernientes a Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta empresa sería una buena opción para contratarlos por su alta experiencia en el rubro y así pueda asesorar al banco con respecto al SGSST.
2. Detección y análisis de riesgos: Aquí se detectan los peligros existentes al realizar las actividades laborales y se le coloca un valor al nivel de gravedad que posee dicho peligro. Dentro de las instalaciones del banco se detectan algunos peligros tales como sobrecargas

eléctricas, archiveros abiertos, ventanas abiertas, piso mojado sin señalizaciones de advertencia, mobiliarios no ergonómicos, etc.

3. Definición de las políticas y los objetivos: El banco Alfin junto con el asesoramiento de una empresa tercerizada desarrollan e implementan las políticas de SGSST para que posteriormente sean revisadas por las entidades encargadas y así establecer los cambios y/o correcciones necesarias para que finalmente, se puedan difundir dichas políticas a todos los colaboradores de la organización.
4. Creación de plan de trabajo anual: El banco establecerá los objetivos que pretende alcanzar en un año con éxito y en base a ello realiza un plan de trabajo para ejecutar el sistema y se pueda comparar los resultados con años anteriores. De esta manera, se va a detectar la aparición de nuevos riesgos.
5. Capacitación: La empresa debe brindar capacitaciones constantes sobre el SGSST para que los colaboradores conozcan la importancia de este sistema, que puedan prevenir ciertos riesgos y peligros, saber actuar con inteligencia ante sucesos inesperados y, poder concientizar y estar actualizados con las nuevas normas que se vayan implementando.
6. Respuesta ante emergencias: La empresa debe elaborar una lista de procedimientos que se deben de cumplir en caso de emergencia.
7. Generación de reportes: En casos de accidentes laborales, la empresa contará con el personal encargado de registrar, hacer el reporte y enviar al Ministerio de Trabajo la documentación correspondiente dentro del plazo de 02 días como máximo.

8. Adquisición de bienes y servicios: El área encargada de recepcionar los bienes debe estar completamente capacitado para que pueda realizar una revisión exhaustiva y eficiente de los bienes, verificar que estén en buen estado, que cumpla con las características requeridas y que no obstaculice de ninguna forma en las actividades laborales al momento de su uso.
9. Medición y evaluación: Se debe realizar encuestas y evaluaciones a los colaboradores para medir en qué nivel de alcance se encuentra el SGSST.
10. Acciones de prevención y corrección: Colocar señalizaciones en zonas peligrosas para prevenir accidentes y realizar auditorías mensuales para que en base a los resultados se puedan tomar acciones inmediatas y así poder corregir algún procedimiento del sistema implementado.

La Matriz IPERC

EsSalud afirma lo siguiente:

El IPERC es un medio que sirve para controlar los peligros durante la ejecución de las actividades, prevenir lesiones o enfermedades ocupacionales, que traerá beneficios de ahorro en los costos sociales y económicos de una empresa. De acuerdo al DS005-2012-TR el proceso de IPERC será ejecutado con la participación de los trabajadores y/o sus representantes. (EsSalud, 2014, pág. 1)

Luego de la afirmación recopilada se procederá a realizar la matriz IPERC para el Banco Alfin.

Figura 6
Niveles de Matriz Iperc

		CONSECUENCIA		
		Ligeramente dañino	Dañino	Extremadamente dañino
PROBABILIDAD	Baja	Trivial (4)	Tolerable (5-8)	Moderado (9-16)
	Media	Tolerable (5-8)	Moderado (9-16)	Importante (17-24)
	Alta	Moderado (9-16)	Importante (17-24)	Intolerable (25 a más)

Tabla 7
Matriz Iperc

MATRIZ IPERC				
PELIGRO	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	RIESGO SIGNIFICATIVO	MEDIDA DE CONTROL
Cajón de archiveros abiertos	Golpes y tropiezos con el objeto.	Moderado	No significativo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en orden y limpieza. • Verificar periódicamente.
Instalaciones eléctricas sobrecargadas	Choque eléctrico, contacto con electricidad.	Moderado	No significativo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar más conductos eléctricos. • Capacitar al personal en primeros auxilios. • Poner avisos de señalización de peligro.
Demasiado tiempo expuesto a la luz de la computadora	Daño visual.	Moderado	No significativo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar protectores de pantalla.
Mobiliario no ergonómico	Lumbalgia, lesiones por mala postura.	Importante	No significativo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar mobiliario ergonómico.
Pisos mojados	Caídas, fracturas.	Importante	No significativo	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar señalización de peligro.
Poca iluminación en espacios de trabajo	Fatiga visual	Trivial	No significativo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar más focos de iluminación en las áreas de trabajo.
Archiveros en niveles altos	Caídas, fracturas, golpes	Importante	No significativo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar escaleras domésticas. • Supervisar periódicamente el estado de las escaleras.

Espacios angostos	Tropiezo entre colaboradores e infraestructura	Tolerable	No significativo	<ul style="list-style-type: none">• Colocar avisos• Recomendaciones y sugerencias verbales.
-------------------	--	-----------	------------------	--

Fuente: Elaboración propia (2022)

Peligros (Fuentes e Identificación)

Según la ESAN: “el peligro es toda situación, acto o elemento que podría causar lesiones o enfermedades a los trabajadores durante sus actividades laborales”. (ESAN Business, 2022, pág. 1)

Por otro lado, el (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022, pág. 4) menciona que existen diversos tipos de peligros que pueden ser clasificados.

- Locativos:
 - Cajón de archiveros abiertos
 - Pisos mojados
 - Espacios angostos
 - Archiveros en niveles altos
- Eléctricos:
 - Instalaciones eléctricas sobrecargadas
- Físicos:
 - Demasiado tiempo expuesto a la luz de la computadora
 - Poca iluminación en espacios de trabajo
- Ergonómico:
 - Mobiliario no ergonómico

A continuación se detallará los peligros y los controles que se van a adoptar para eliminar y/o reducir dichos peligros que se hallaron en la matriz IPERC del banco Alfin.

Tabla 8
Peligros hallados en el banco Alfin

Nivel de riesgo	Peligro
Moderado	<ul style="list-style-type: none">• Cajón de archiveros abiertos

	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones eléctricas sobrecargadas • Demasiado tiempo expuesto a la luz de la computadora
Tolerable	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios angostos
Importante	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario no ergonómico • Pisos mojados • Archiveros en niveles altos
Trivial	<ul style="list-style-type: none"> • Poca iluminación en espacios de trabajo

Fuente: Elaboración propia (2022)

Explicación de peligros

Cajón de archiveros abiertos: Muchas veces por el apuro de entregar o retirar alguna documentación, los trabajadores olvidan cerrar los cajones de donde sacan los papeles y esto podría ocasionar golpes y tropiezos en los demás colaboradores.

Instalaciones eléctricas sobrecargadas: Cuando se colocan varias conexiones en un mismo supresor de piso.

Demasiado tiempo expuesto a la luz de la computadora: Cuando el colaborador pasa sus 8h de trabajo diarias en frente de la computadora ocasionándole daños visuales.

Espacios angostos: Cuando las instalaciones y/o espacios de la empresa son pequeñas obstruyendo el movimiento y desplazamiento de los trabajadores.

Mobiliario no ergonómico: La gran mayoría de los colaboradores pasan su jornada laboral sentados y al no tener los implementos adecuados para realizar sus actividades les puede ocasionar problemas de salud con la espalda.

Pisos mojados: Muchas veces el área de limpieza deja los pisos mojados sin señalización ocasionando accidentes.

Archiveros en niveles altos: Muchas veces los colaboradores usan distintos objetos que les permitan alcanzar el nivel de altura deseada y les podría ocasionar caídas, fracturas y golpes.

Poca iluminación en espacios de trabajo: La falta de cantidad de focos en las instalaciones genera poca visibilidad al realizar las actividades laborales retrasando y provocando ciertos inconvenientes.

Evaluación de Riesgos (Controles)

Para la evaluación de riesgos se tomó como base a lo que se halló en la elaboración de la matriz IPERC. Se han evidenciado los riesgos a los que se podrían someter los colaboradores y a su vez, se ha implementado las medidas de control para que elimine y/o reduzca en su máximo nivel a las consecuencias que se podrían presentar.

Es por ello, que se detallará los riesgos y las medidas de control implementadas.

Tabla 9
Evaluación de riesgos y control del banco Alfin

Riesgos	Control
Golpes y tropiezos con el objeto: Hace referencia a los golpes que le podría ocasionar al colaborador por tropezarse con algún objeto mal colocado.	Realizar capacitaciones en orden y limpieza para que sean más responsables y conscientes de las consecuencias que podrían ocasionar. También se debe realizar una revisión periódica para verificar el cumplimiento del orden.
Choque eléctrico y contacto con electricidad: Se refiere a que los colaboradores podrían electrocutarse con algún enchufe mal instalado.	Implementar más conductos eléctricos para que no haya una saturación. Por otro lado, se capacitaría a los colaboradores en primeros auxilios para que se pueda brindar un apoyo a tiempo.
Daño visual: Podría generar daños en la vista como el lagrimeo u ojo seco.	Se implementaría protectores de pantalla con la finalidad de que se reduzca en un porcentaje considerable los rayos dañinos que emiten las pantallas de computadora.

Lumbalgia y lesiones por mala postura: Se podrían ocasionar la enfermedad ocupacional como la lumbalgia al estar sentado constantemente.	Se implementaría mobiliarios ergonómicos que reducen considerablemente las enfermedades de lumbalgia al estar varias horas sentados.
Caídas y fracturas: El colaborador podría sufrir una caída y en algunos casos le podría ocasionar fracturas.	Se debe colocar señalizaciones de peligro con la finalidad de advertir y prevenir de no transitar por esa área a las personas.
Fatiga visual: El colaborador al estar expuesto tanto tiempo a la computadora le podría generar cansancio en la vista ocasionándole a su vez dolor de cabeza.	Implementar más focos de iluminación en las áreas de trabajo y colocar ventanas más amplias para que aumente la iluminación y los trabajadores puedan realizar sus labores más cómodamente.
Caídas, fracturas y golpes: El colaborador podría sufrir fracturas a raíz de haberse caído o golpeado.	Implementar escaleras domésticas que brindarán soporte y seguridad al colaborador. Por otro lado, se debe revisar periódicamente el estado de las escaleras para verificar si se va a requerir del cambio de escalera o en todo caso si es posible repararlo.
Tropiezo entre colaboradores e infraestructura: Se refiere a que al tener una infraestructura angosta ocasiona el tropiezo de los trabajadores ya que no pueden desplazarse libremente por las instalaciones.	Brindar sugerencias y recomendaciones a los colaboradores con respecto a mantener el orden al realizar sus actividades.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Implementación del Sistema

Luego de haber realizado la matriz IPERC, se obtuvieron hallazgos de ciertos riesgos y peligros al momento de que los colaboradores realizan sus actividades laborales. Y es por ello, que se sugirió implementar controles y recomendaciones para evitar y reducir los peligros. A continuación, se va a analizar de manera muy breve el presupuesto de las propuestas brindadas.

Tabla 10
Presupuesto de SGSST

	PRESUPUESTO
Contratar empresa especializada en SGSST	S/. 3.000
Capacitaciones	s/. 3.000
- Capacitación de orden y limpieza	
- Capacitación de primeros auxilios	
- Capacitación de respuesta ante emergencias	

TOTAL	S/. 6.000

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 11
Implementación del Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Evaluación a la empresa con respecto a la SGSST								
Listar los peligros encontrados en la empresa								
Definir las políticas y objetivos que se van a implementar								
Establecimiento de fecha de la capacitación								
Elección de capacitador								
Implementación de cursos de capacitación								
Evaluación de conocimientos a los colaboradores								

Fuente: Elaboración propia (2022)

CAPÍTULO V CLIMA LABORAL

Clima y Cultura Organizacional

Según Chiavenato, “la cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura.” (Chiavenato, 2009, pág. 120)

Por otro lado, tres autores mencionan que: “la cultura organizacional es un sistema de valores, normas y supuestos compartidos que guían las actitudes y conductas de los miembros de una organización que influye en la forma en que perciben y reaccionan a su entorno o ambiente.” (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, pág. 526)

Robbins afirma que la cultura implica tres cosas:

En primer lugar, la cultura es una percepción; es invisible e intangible, pero los empleados la perciben con base en lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar, la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y con cómo lo describen, más allá de que les guste o no. Por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto nos referimos al hablar de una cultura compartida. (Robbins, 2022, pág. 88)

Con respecto al concepto de clima organizacional, Brunet menciona que:

El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. (Brunet, 2004, pág. 16)

Luego de haber planteado diversos conceptos sobre cultura y clima organizacional desde la perspectiva de diferentes autores, y aunque haya mucha similitud, se pueden evidenciar diferencias según la Esan que indica lo siguiente: “la cultura representa la verdadera imagen de la empresa, mientras que el clima refleja las percepciones de los individuos sobre la misma.” (Esan Business, 2018, pág. 1)

Variables del Clima Laboral

Según diferentes autores existen una cierta cantidad de variables del clima organizacional. Es por ello, que a continuación se dará a conocer dichas variables desde el punto de vista de distintos autores.

Litwin y Stinger (1968, como se citó en Palma, 2004) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Responsabilidad:** Hace referencia a la oportunidad que se le da a los trabajadores de tener autonomía al momento de tomar decisiones en sus centros de labores y de estar supervisados de manera frecuente por parte de sus superiores, como lo indican Litwin y

Stinger (1968). Por otro lado, Alcalá (2011) menciona que esta dimensión se refiere al nivel de compromiso que tiene la persona al exigirse a si mismo.

- **Recompensa:** Se refiere a qué tan justo consideran los colaboradores acerca del premio o recompensa que reciben por su esfuerzo, eficiencia y cumplimiento de objetivos, como lo afirman Litwin y Stinger (1968) y Alcalá (2011).
- **Desafío:** En esta dimensión se refiere en qué nivel la empresa se arriesga para lograr cumplir con los objetivos y metas que se plantean, así lo menciona Litwin y Stinger (1968). Mientras que, Alcalá (2011) hace referencia al compromiso que manifiestan los trabajadores con respecto a los desafíos que exige la organización.
- **Relaciones:** Los autores Litwin y Stinger (1968) y Alcalá (2011) se refieren a cómo es la impresión de los colaboradores con respecto al clima laboral y el trato entre sus homólogos, jefes y/o trabajadores que puedan tener bajo sus mandos.
- **Cooperación:** Litwin y Stinger (1968) y Alcalá (2011) coinciden al definir esta dimensión como el compromiso que tienen los colaboradores de una organización con respecto al apoyo mutuo entre todos los niveles y áreas de la empresa.

Por otro lado, los autores Pritchard y Karasick (1973) y Likert (1976) proponen las siguientes dimensiones del clima laboral que se mencionarán a continuación:

- **Autonomía:** Es el nivel de percepción que tienen los colaboradores con respecto a si pueden tomar decisiones y tener iniciativa para resolver ciertos sucesos sin comunicar cada paso que realizan a sus superiores.
- **Cooperación y Apoyo:** Si los colaboradores perciben que hay un ambiente saludable y de apoyo constante dentro de la empresa.
- **Motivación:** Nivel en que la organización se enfoca y motiva el desempeño sobresaliente de sus trabajadores.
- **Innovación:** Si existe una buena recepción por parte de los colaboradores cuando se les comunica alguna idea, cambio y/o procedimientos que se pueden dar en la empresa.
- **Relaciones sociales:** Nivel de existencia de un ambiente social y de amistad al interior de la organización.

Según las definiciones de diferentes autores que se han mencionado en líneas anteriores, se va a proceder a aplicar las cinco dimensiones a la realidad actual del Banco Alfin.

- **Responsabilidad:** Dentro del banco los colaboradores se rigen a los procesos que la empresa les impone a través de un manual. También, están en constante supervisión por su jefe inmediato para dar seguimiento a que se cumplan con los objetivos de la empresa.
- **Recompensa:** Actualmente, con el cambio de estructura los colaboradores se encuentran disconformes debido a que se ha reducido el monto de las comisiones.

- **Desafío:** Los colaboradores consideran que las metas que les son impuestas por la empresa son muy altos, ocasionando dificultades para cumplir dichas metas y que a su vez les impide poder comisionar.
- **Relaciones:** Se mantiene un tipo de relación tanto horizontal como vertical con una atmósfera amigable propiciada por la integración y confianza entre todos los miembros de entidad financiera.
- **Cooperación:** En la empresa se demuestra la cooperación entre diferentes áreas ante cualquier duda, quejas o reclamos que se puedan presentar. Por otro lado, los jefes y sus superiores están siempre comunicados para facilitar una respuesta rápida ante cualquier contingencia.

Productividad y Motivación

Robbins Coulter afirma que: “la motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta”. (Coulter, 2018, pág. 520)

La productividad para Gary Dessler: “es el cociente de los resultados (bienes y servicios) dividido entre los insumos (recursos como la mano de obra y el capital)”. (Dessler, 2017, pág. 300)

Por otro lado, para Chiavenato (2009, como se citó en Mora, 2020); el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está

estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Continuando con estos términos, se procederá a analizar brevemente estos factores en el banco Alfin.

Dentro del banco Alfin, el clima organizacional tiene una influencia considerable en la productividad de la empresa ya sea de manera positiva o negativa. Y es por ello la importancia de mantener siempre motivados a los colaboradores para que realicen sus actividades eficientemente y así cumplir con los objetivos de la empresa.

Por ejemplo, a raíz de algunos cambios que se han implementado en la empresa como es el hecho de reducir el porcentaje de comisiones, ha ocasionado que algunos de los colaboradores tomen la decisión de renunciar porque sentían que ya no les era rentable. Mientras que en otros ha bajado su productividad y por ende no llegan a cumplir con la meta semanal.

CAPÍTULO VI MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Herramientas de Medición

Desde el punto de vista de (Bordas, 2016) : “se puede encontrar dos técnicas elementales para medir y analizar el clima laboral en las organizaciones tales como, las técnicas de encuesta y las técnicas cualitativas como las reuniones de grupo y entrevistas”.

Guía de Entrevista: Esta herramienta nos permite realizar una entrevista de manera más fácil y rápida, ya que sirve de apoyo al tener las preguntas más importantes ya plasmadas en el documento y así poder mantener una secuencia ordenada para ofrecer una entrevista fluida y obtener la información requerida.

Cuestionario (Encuestas): Es una herramienta de investigación en donde se puede visualizar una lista de preguntas concretas que permiten recopilar información requerida a los encuestados.

A continuación, se procederá a colocar el modelo de la guía de entrevista que tendrá una lista de preguntas abiertas y cerradas en base a las siguientes variables:

- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío
- Relaciones
- Cooperación

Esta entrevista será realizada a dos colaboradores del Área de gerencia del banco Alfin.

GUÍA DE ENTREVISTA

CLIMA LABORAL

Tabla 12

Guía de entrevista – Clima Laboral

ETAPAS / OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Bienvenida: Tratar en lo posible de hacer sentir cómodo y en confianza al colaborador.	Buenos días. Gracias por haber venido . Mi nombre es . El día de hoy te vamos a entrevistar para adquirir información sobre cómo es el clima laboral en al área de gerencia.
Introducción a la entrevista: En este punto, se le va a comentar al colaborador la metodología, el tiempo de duración y el objetivo de la entrevista.	La entrevista va a tener una duración de 30 minutos aproximadamente. Esta entrevista tiene por objetivo en primer lugar conocerte mejor como profesional y saber cuál es tu percepción del clima laboral en tu área. Se te va a realizar unas 10 a 12 preguntas concretas y otras a criterio.
Datos Generales / Estudios	Nombre, edad, estudios: ¿Por qué escogiste esta carrera? ¿Has realizado diplomados y/o especializaciones? ¿Por qué?
Motivación por el puesto / empresa	¿Te gustaría hacer una línea de carrera en la empresa? ¿Por qué? ¿La empresa muestra preocupación al brindar la oportunidad de poder ascender y crecer profesionalmente? ¿Tienes expectativas futuras en la empresa? Si la respuesta es sí, ¿Cuáles son tus expectativas profesionales dentro de la empresa en un mediano y largo plazo?
Introducción a la entrevista Se le dará a conocer qué es lo que se espera de esta entrevista.	Bien, te realizaré una serie de preguntas en base a ciertos indicadores que son necesarios para saber en qué grado se encuentra el clima laboral. Es importante que puedas responder con total sinceridad y plena confianza, porque gracias a eso podremos trabajar en lo que se requiera para brindarles un ambiente de trabajo ameno para todos.
Preguntas Repreguntas	Responsabilidad ¿Dentro de la empresa se te permite tener iniciativa y autonomía en tus actividades? ¿Existen colaboradores en la empresa que no

	<p>son cumplidos con las tareas que les corresponde ocasionando incomodidad y malestar en los equipos?</p> <p>Recompensa ¿Consideras que la empresa reconoce tus logros de manera justa? ¿Consideras que la empresa es imparcial al momento de otorgar líneas de carrera a los colaboradores que realmente merecen esos ascensos? ¿Por qué?</p> <p>Desafío Las metas que son impuestas por la empresa, ¿son justas y alcanzables? ¿La empresa se preocupa por reforzar las habilidades y conocimientos de sus colaboradores mediante capacitaciones para estar en el mismo nivel de la competencia en nuestro rubro? ¿Qué tan dispuestos están tus colaboradores a cargo para asumir un cambio que se suscite en la empresa?</p> <p>Relaciones ¿Dentro de las áreas que supervisas se evidencia un ambiente ameno/amigable? Tú cómo gerente regional, ¿cómo es tu relación con los trabajadores que tienes a cargo? ¿Dentro del personal que tienes a cargo, has podido evidenciar la existencia de trabajadores fríos, reservados y/o amigables?</p> <p>Cooperación ¿Dentro de la empresa se brinda apoyo mutuo cuando se presenta algún problema en la gestión de algunos procesos? ¿La empresa se preocupa por poner en marcha la realización de trabajos grupales para fomentar el trabajo en equipo?</p>
Agradecimiento y Cierre	Te agradecemos por haberte tomado el tiempo de responder estas preguntas, ya que esto nos servirá de mucha ayuda para implementar mejoras en la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Conclusiones: Al realizar la entrevista se ha podido recabar información sobre el estado del clima en el que se encuentra el banco Alfin, y gracias a ello se procederá a la implementación

de mejoras con el fin de que los colaboradores se encuentren en un ambiente saludable que les aporte en su desarrollo profesional. Luego de realizar la entrevista se pudo comprobar que la empresa brinda oportunidades de crecimiento profesional y motiva a sus colaboradores. Es por ello, que el trabajador entrevistado desea continuar haciendo una línea de carrera en la organización aportando con sus conocimientos y experiencia que ha adquirido en el rubro financiero.

Recopilación de Información (Diseño y Aplicación de Encuesta)

Se va a realizar una encuesta virtual de manera anónima que constará de 20 preguntas cerradas sobre el clima laboral en el área de gerencia del banco Alfin. La encuesta estará dividida en 5 partes, es decir, se evaluarán 5 variables y cada variable tendrá una lista de 4 preguntas.

Para responder a las preguntas, los encuestados podrán visualizar cuatro escalas de Likert y que cada escala tiene un valor que se va a detallar a continuación: Totalmente de acuerdo equivale al puntaje de 4 puntos que es muy satisfecho, Relativamente de acuerdo equivale al puntaje de 3 puntos que es satisfecho, Relativamente en desacuerdo equivale al puntaje de 2 que es insatisfecho y Totalmente en desacuerdo equivale al puntaje de 1 que es muy insatisfecho.

Los colaboradores podrán marcar con una X en la opción que ellos consideren.

Tabla 13
Preguntas de encuesta – Clima laboral

RESPONSABILIDAD	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Se te da autonomía para realizar tus actividades?				
¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las				

actividades que les corresponde realizar?				
¿La empresa brinda confianza a los trabajadores para que aporten con iniciativas?				
¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad?				
RECOMPENSA	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores?				
¿La empresa reconoce el progreso de los trabajadores?				
¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización?				
¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa?				
DESAFÍO	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos?				
¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor?				
¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables?				
¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa?				
RELACIONES	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿La relación con tus superiores es amena?				

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas?				
¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupan por mí como persona?				
¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización?				
COOPERACIÓN	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente?				
¿La empresa fomenta el trabajo en equipo?				
¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite?				
¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo?				

Fuente: Elaboración propia (2022)

Conclusión: El principal objetivo al realizar esta encuesta, es poder conocer la percepción que tienen los colaboradores con respecto al clima laboral que tiene la empresa. Teniendo en cuenta los resultados se procederá a implementar un plan de acción para la mejoría del clima organizacional.

Plan de Comunicación

Objetivo

La organización realizará esta encuesta con el objetivo de poder identificar en qué nivel se encuentra el clima laboral y así poder establecer acciones que permitan garantizar un mejoramiento considerable en la empresa.

Beneficios

- Brindar un ambiente más saludable a los miembros de la organización.
- Poder tomar acciones implementando estrategias en base a los resultados que se obtengan.
- Revela las necesidades que tienen los colaboradores en sus puestos de trabajo.
- Permite que la empresa pueda tener una idea más clara de los objetivos que estén encaminadas en una dirección correcta.

Etapas del Diseño de la Encuesta

1. El gerente de la agencia de Villa el Salvador decidió poner en ejecución una encuesta de satisfacción laboral debido a la baja productividad. Es por ello, que con el apoyo de Recursos Humanos consideraron hacer uso de la herramienta de observación con la finalidad de detectar los comportamientos de sus colaboradores en sus puestos de trabajos y la relación que existe con sus compañeros de planta y sus superiores.
2. Se convoca a una reunión entre el Gerente de tienda y Recursos Humanos para definir que información se requiere obtener y así poder determinar qué aspectos se van a evaluar en la encuesta.
3. Luego de los puntos anteriores, se ha establecido las variables que se van a evaluar en la encuesta. Las variables son: responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones y cooperación.

4. Se determinó implementar una escala de valoración que son los siguientes: Totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, relativamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.
5. Se procedió a elaborar las preguntas cerradas haciendo uso de palabras conocidas y sencillas y, con una redacción coherente y entendible.
6. La encuesta tendrá una serie de 20 preguntas que serán colocadas en orden, a criterio de los encargados de su elaboración.

Canales de Comunicación

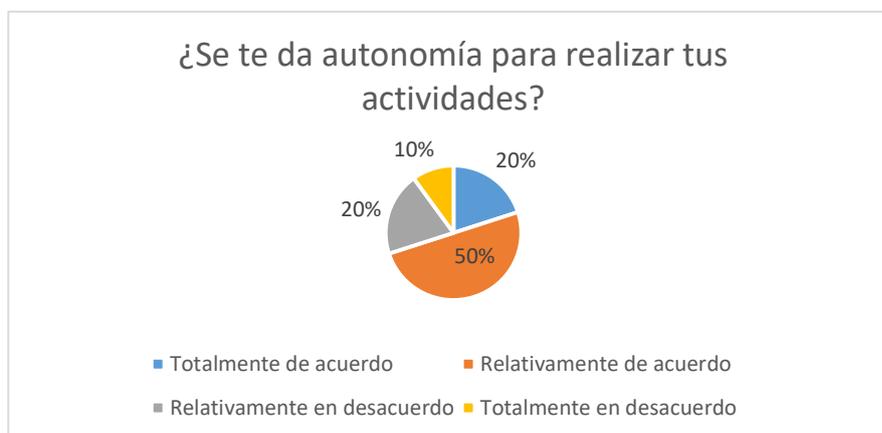
El comunicado de la encuesta se va a difundir por medio de los correos electrónicos corporativos y también de manera presencial en una pequeña reunión.

Análisis de Resultados

En seguida, se procederá a presentar los resultados obtenidos del cuestionario que se ha realizado a los 10 colaboradores que forman parte del Banco Alfin de la sede de Villa el Salvador.

RESPUESTAS DE LA VARIABLE RESPONSABILIDAD

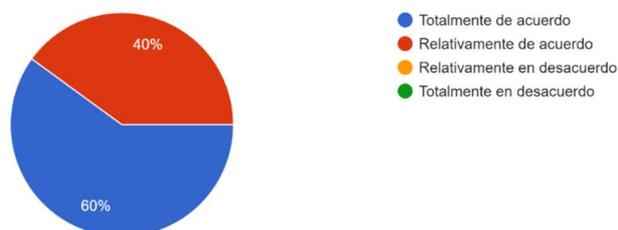
Figura 7
Autonomía



El presente gráfico nos muestra los siguientes resultados: el 50% de los encuestados están “relativamente de acuerdo” en tener autonomía para realizar sus funciones, luego un 20% indica que está “relativamente en desacuerdo”, por otro lado, otro 20% marcó que está “totalmente de acuerdo” y solo un 10% está “totalmente en desacuerdo” con la pregunta.

Figura 8
Responsabilidad con la ejecución de tareas

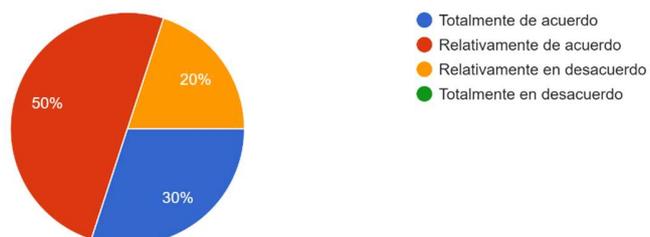
¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar?
10 respuestas



En este gráfico se puede notar con cierta preocupación que un 60% de los encuestados considera que hay trabajadores irresponsables con las tareas que se le asignan.

Figura 9
Aportar con iniciativas

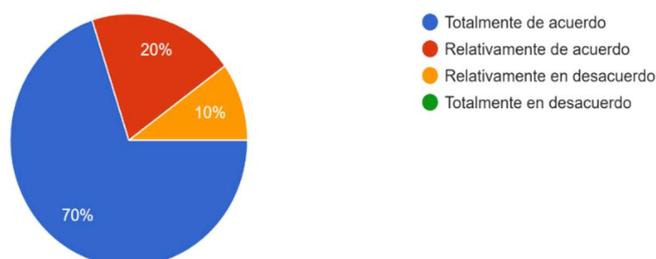
¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas?
10 respuestas



El 30% de los colaboradores encuestados marcaron que están “totalmente de acuerdo” que la empresa si brinda la confianza necesaria para que puedan aportar con iniciativas.

Figura 10
Trabajos de calidad

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad?
10 respuestas

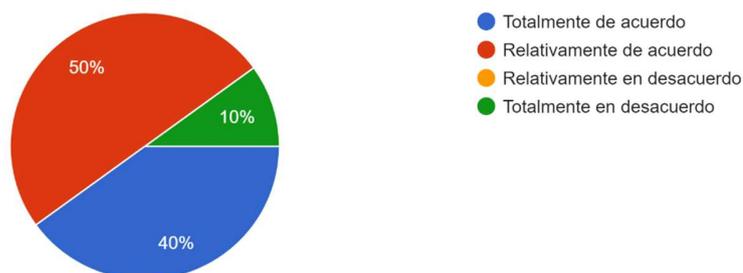


En este gráfico se puede evidenciar un porcentaje considerable del 70% de los encuestados que marcaron que están “totalmente de acuerdo” en el compromiso que tienen de realizar un trabajo de calidad.

RESPUESTAS DE LA VARIABLE RECOMPENSA

Figura 11
Recompensa por logros

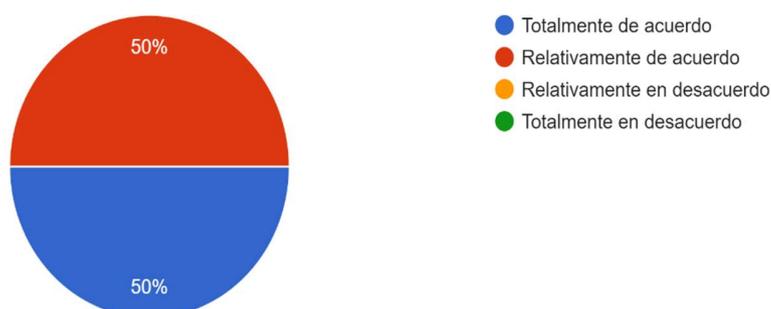
¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores?
10 respuestas



Se puede evidenciar en este gráfico que un 10% de los encuestados marcaron que están “totalmente en desacuerdo” a la pregunta de si la empresa recompensa los logros de sus trabajadores.

Figura 12
Reconocimiento de progreso

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores?
10 respuestas

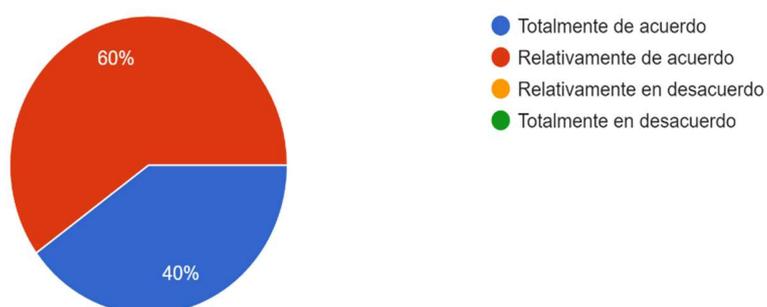


En base a este gráfico se puede evidenciar que todos los colaboradores dan fe de que la empresa si reconoce el progreso de sus trabajadores.

Figura 13
Oportunidad de crecer en la empresa

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización?

10 respuestas

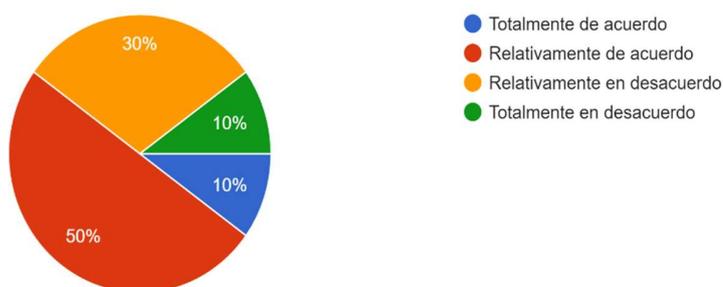


Ninguno de los colaboradores puede negar tajantemente que la empresa no brinda la oportunidad de aprender y crecer dentro de la empresa.

Figura 14
Enfoque de la empresa

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa?

10 respuestas

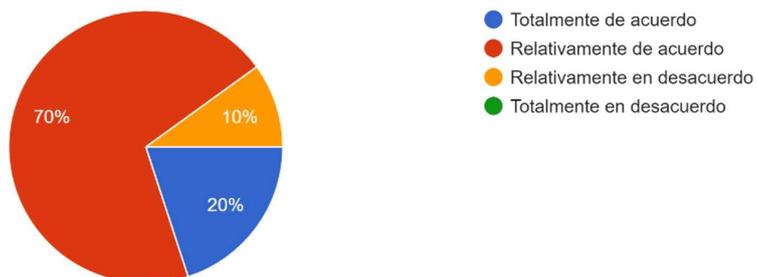


Se puede evidenciar que hay un 10% de los encuestados que están “totalmente de acuerdo” en que la empresa se enfoca más en la crítica y otro 10% que están “totalmente en desacuerdo” con respecto a la pregunta a la planteada.

RESPUESTAS DE LA VARIABLE DESAFÍO

Figura 15
Asumir riesgos

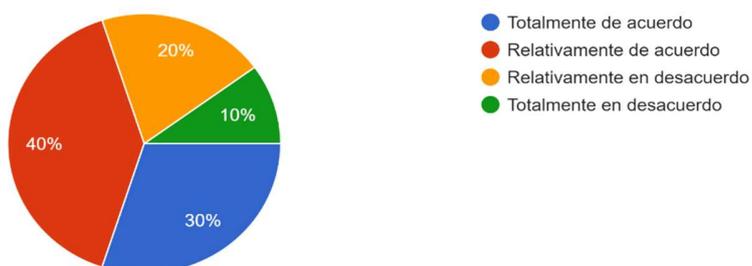
¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos?
10 respuestas



El 20% del personal encuestado marcó que está “totalmente de acuerdo” en que la empresa si asume riesgos oportunamente.

Figura 16
Toma de decisiones

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor?
10 respuestas

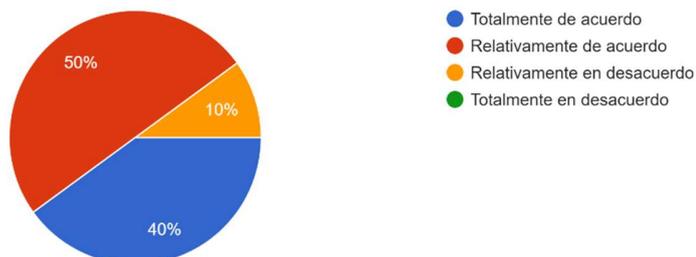


Un 40% de los encuestados manifiesta que está “relativamente de acuerdo” con que la empresa toma decisiones con anticipación.

Figura 17
Metas

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables?

10 respuestas

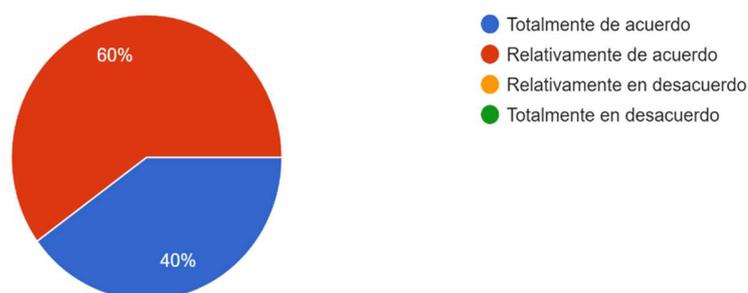


Hay una gran mayoría del 40% que menciona que está “totalmente de acuerdo” con que las metas que se imponen son alcanzables.

Figura 18
Actitud

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa?

10 respuestas



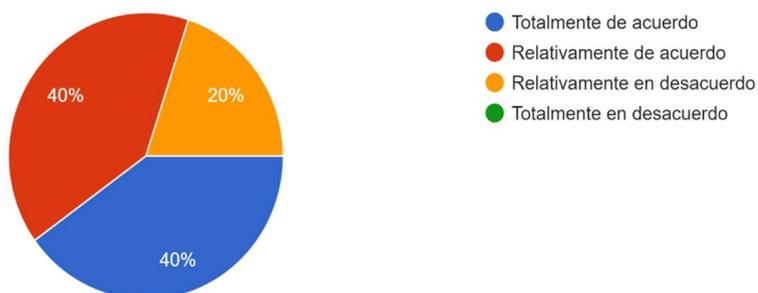
Un 40% de los encuestados menciona que está “totalmente de acuerdo” en asumir con buena actitud los cambios que se puedan presentar en la empresa.

RESPUESTAS DE LA VARIABLE RELACIONES

Figura 19
Relación laboral

¿La relación con tus superiores es amena?

10 respuestas

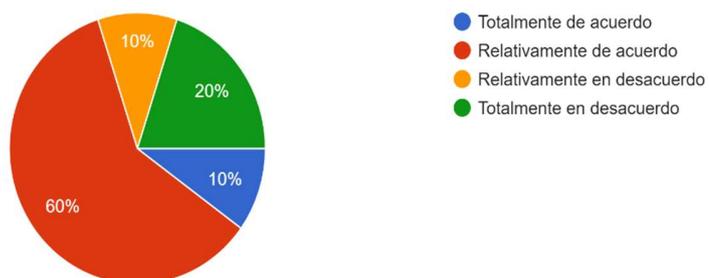


Solo un 20% de los colaboradores encuestados está “relativamente en desacuerdo” en que la relación laboral con sus superiores es afable.

Figura 20
Comunicación

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas?

10 respuestas

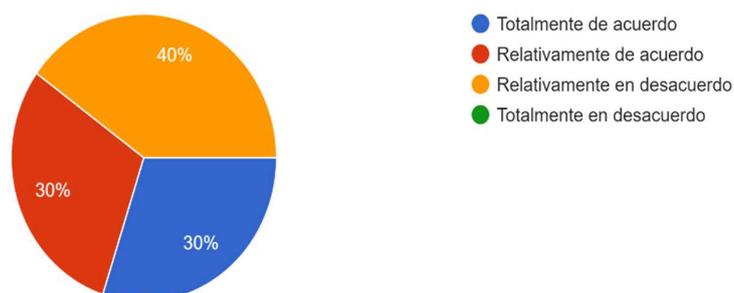


Solo un 10% considera en estar “totalmente de acuerdo” en que hay dificultad para comunicarse con las demás áreas.

Figura 21
Preocupación por los demás

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mi como persona?

10 respuestas

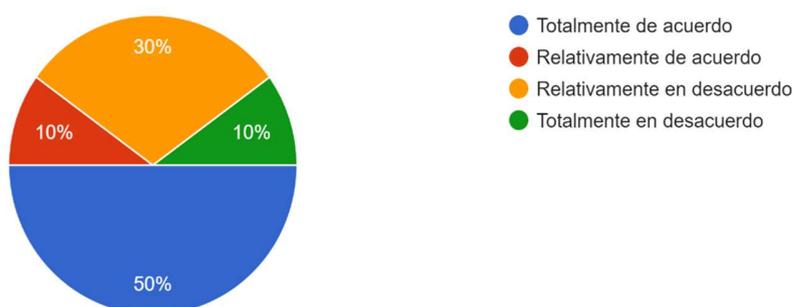


Un 30% de los encuestados menciona que está “totalmente de acuerdo” en que sus superiores o alguien de su entorno laboral se preocupan por su bienestar personal.

Figura 22
Integración de colaboradores

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización?

10 respuestas



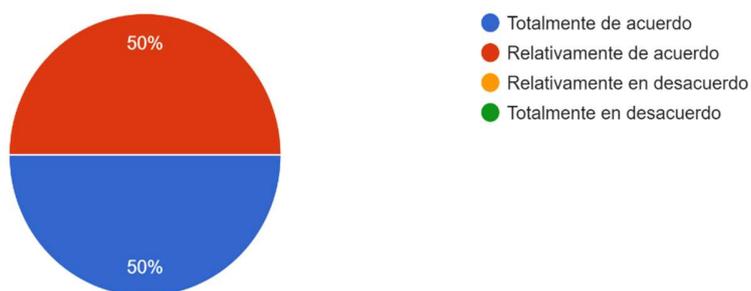
El 50% de los colaboradores están “totalmente de acuerdo” afirmando que la empresa si realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración.

RESPUESTAS DE LA VARIABLE COOPERACIÓN

Figura 23
Brindar apoyo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente?

10 respuestas

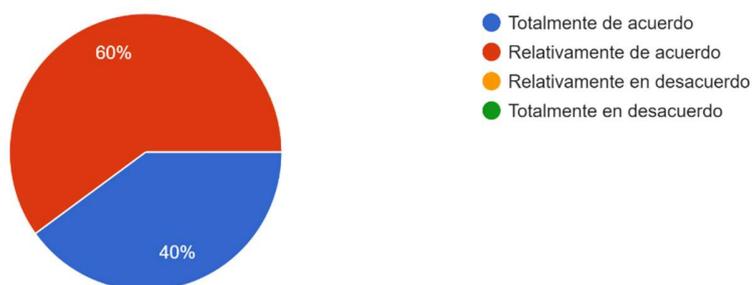


Se puede notar que ninguno de los colaboradores niega tajantemente del apoyo que brindan los altos cargos de la empresa a sus colaboradores.

Figura 24
Trabajo en equipo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo?

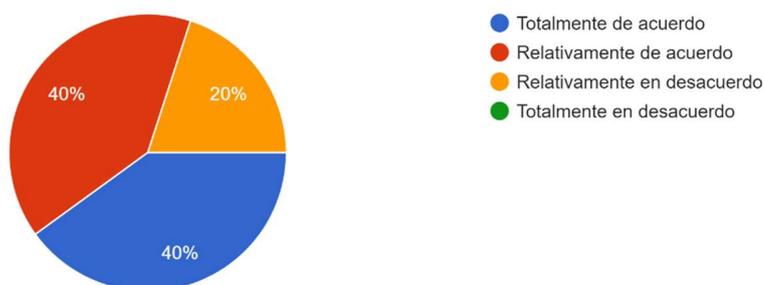
10 respuestas



Hay un 40% de los trabajadores encuestados que afirman que la empresa si fomenta el trabajo en equipo.

Figura 25
Apoyo

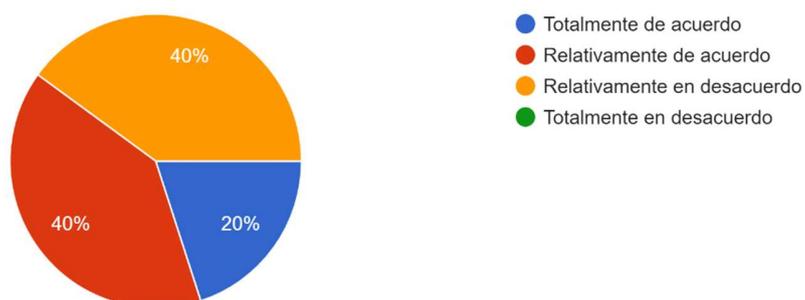
¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite?
10 respuestas



Se puede evidenciar que hay un 40% que, si está “totalmente de acuerdo” en ayudar a un compañero que lo necesite, mientras que hay otro 40% que tiene cierta duda de dejar sus funciones por ayudar a un compañero de trabajo.

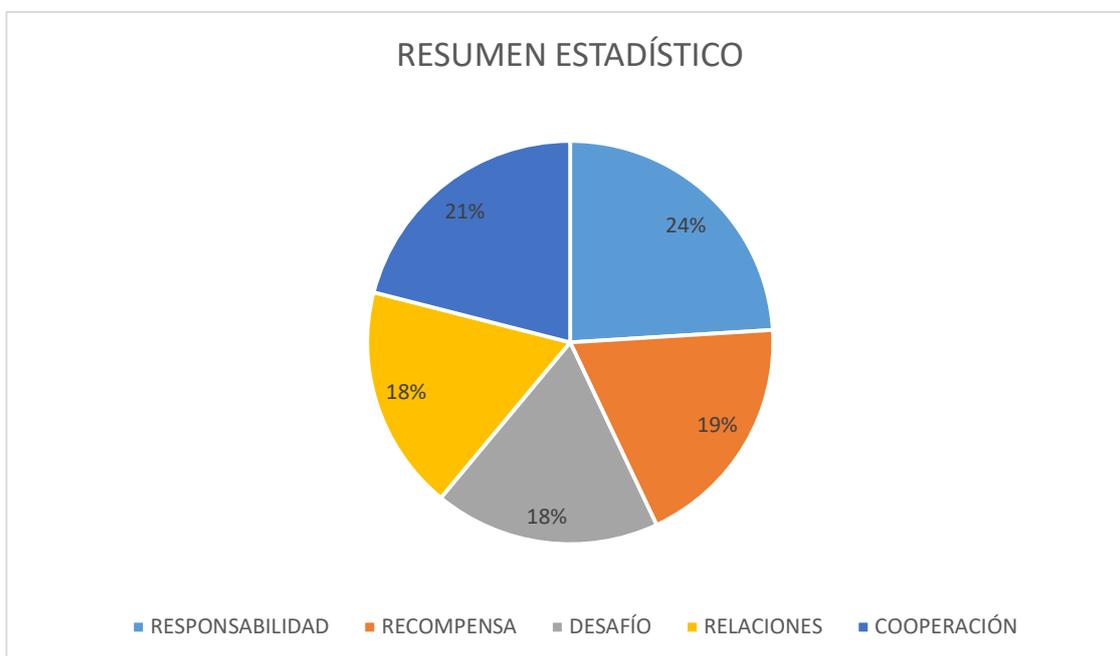
Figura 26
Trabajo en equipo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo?
10 respuestas



Solo un 20% de los trabajadores encuestados si está “totalmente de acuerdo” en la prioridad de trabajar en equipo.

Figura 27
Resumen Estadístico



Presentación de Resultados

Tabla 14
Ficha Técnica de Encuesta

FICHA TÉCNICA	
OBJETIVO DEL ESTUDIO	Diagnosticar el clima laboral dentro de la empresa Banco Alfin de la sede de Villa el Salvador.
ELEMENTO MUESTRAL	Jefe de Recursos Humanos
MÉTODO DE RECOLECCIÓN	Encuestas de manera virtual.
TAMAÑO DE MUESTRA	10 personas de las cuales el 100% fueron encuestadas.
GRUPO OBJETIVO	Hombres y mujeres en el rango de edad de entre 22 años a 45 años de edad.
UNIDAD MUESTRAL	Sede Villa el Salvador del Banco Alfin
PERIODO DE TRABAJO	17/08/2022

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 15
Resumen estadístico

RESUMEN ESTADÍSTICO					
RESPONSABILIDAD	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
¿Se te da la autonomía para realizar tus actividades?	20%	50%	20%	10%	
¿Hay una cantidad considerable de trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde?	60%	40%	0%	0%	
¿La empresa brinda confianza a los trabajadores para que aporten con iniciativas?	30%	50%	20%	0%	
¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad?	70%	20%	10%	0%	
PROMEDIO	45%	40%	13%	3%	25%
RECOMPENSA	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
¿La empresa recompensa los logros	40%	50%	0%	10%	

de sus trabajadores?					
¿La empresa reconoce el progreso de los trabajadores?	50%	50%	0%	0%	
¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización?	40%	60%	0%	0%	
¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa?	10%	50%	30%	10%	
PROMEDIO	35%	53%	8%	5%	25%
DESAFÍO	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos?	20%	70%	10%	0%	
¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor?	30%	40%	20%	10%	
¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables?	40%	50%	10%	0%	
¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa?	40%	60%	0%	0%	
PROMEDIO	33%	55%	10%	3%	25%
RELACIONES	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
¿La relación con tus superiores es amena?	40%	40%	20%	0%	
¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas?	10%	60%	10%	20%	
¿Mis superiores o algún miembro de mi trabajo se preocupan por mi como persona?	30%	30%	40%	0%	
¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la	50%	10%	30%	10%	

organización?					
PROMEDIO	33%	35%	25%	8%	25%
COOPERACIÓN	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente?	50%	50%	0%	0%	
¿La empresa fomenta el trabajo en equipo?	40%	60%	0%	0%	
¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite?	40%	40%	20%	0%	
¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo?	20%	40%	40%	0%	
PROMEDIO	38%	48%	15%	0%	25%

Fuente: Elaboración propia (2022)

CAPÍTULO VII ACCIONES DE MEJORA

Programas para Mantener y Mejorar el Clima

En cuanto al aporte que se brindará líneas más adelante, se va a basar en la aplicación de un plan que permita mantener y/o mejorar el clima laboral de la empresa con la única finalidad de poder ofrecerle a los colaboradores un ambiente sano y saludable para que puedan desempeñar sus funciones con tranquilidad.

Para comenzar, en vista de los resultados obtenidos de la encuesta que se ha realizado, se va a proceder a listar una serie de mejoras enfocadas en las diferentes variables que se ha analizado.

Implementar Actividades de Integración

Si bien es cierto, en banco Alfin se realizan actividades deportivas muy pocas al año, sin embargo, es necesario realizar estas actividades de integración más seguido con la única finalidad de que todos los colaboradores de la organización se puedan conocer y crear lazos cordiales de amistad. De esta manera, los colaboradores de cada una de las áreas de la empresa tendrían mayor confianza y seguridad para solicitar e intercambiar información.

Reconocimientos

La organización debe enfocarse más en premiar y reconocer el esfuerzo de aquellos colaboradores que logran cumplir con los objetivos que se les traza y de esta manera se sentirán más motivados y con una mejor actitud al realizar sus labores.

Fomentar el Trabajo en Equipo

Con la finalidad de que haya una mayor cooperación y apoyo entre los colaboradores, la empresa podría poner a trabajar en equipos que estén integrados por trabajadores potenciales que tienen mayor experiencia en sus puestos junto a aquellos que presentan cierta dificultad para desenvolverse en sus puestos de trabajo. De esta manera, los trabajadores con menor desempeño podrán potenciar sus habilidades y conocimientos para que su productividad sea mayor. Por otro lado, al realizar este tipo de dinámica, los trabajadores van a tomar conciencia sobre la importancia y los beneficios que se obtienen al trabajar en equipo.

Capacitaciones

Con el propósito de que haya una mejor comunicación entre los colaboradores, sería importante realizar capacitaciones sobre la comunicación asertiva y trabajo en equipo.

Implementación de los Programas

Debido a las necesidades que se han hallado, se ha establecido la implementación de algunos programas para poder mejorar y mantener el clima laboral.

Cabe recalcar que estos programas propuestos estarán destinados para todo el personal del banco Alfin de la sede de Villa el Salvador.

Los costos que emerge la implementación de los programas tienen un costo estimado de 13 mil soles.

Tabla 16

Presupuesto de acciones de mejora

	PRESUPUESTO
Tres capacitaciones	s/. 6.000
Campeonatos deportivos (camisetas, alquiler del campo deportivo)	s/. 1.000
Celebración por fiestas especiales (fiestas patrias y navidad)	s/. 2.500
Ceremonia a los mejores talentos anual (alquiler de restaurante, comida, premios)	s/. 3.000
TOTAL	S/. 12.5000

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 17

Implementación de los programas

IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CAPACITACIONES					
Comunicación Asertiva					
Trabajo en Equipo					
Técnicas para la Negociación					
ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN					
Campeonatos Deportivos					
Celebración por fiestas especiales					
Actividades de Team Building					
RECONOCIMIENTOS					
Ceremonia a los mejores trabajadores de cada área					
Reuniones mensuales al colaborador con mejor desempeño					

Fuente: Elaboración propia (2022)

CONCLUSIONES

Conclusión 1

Al realizar este proyecto de investigación, se ha podido detectar la poca presencia del banco Alfin en el sector financiero debido a que la empresa recién se ha incorporado en el mercado en el año 2021. Lo cual ha generado ciertas desventajas en comparación con otras entidades bancarias que ya tienen presencia y conocimiento del mercado financiero en el país.

Conclusión 2

Por otro lado, un gran porcentaje de los colaboradores considera que la empresa no reconoce de manera justa los logros y el buen desempeño de sus trabajadores.

Conclusión 3

También, se pudo comprobar mediante la entrevista que se realizó a un gerente regional del banco Alfin, que la empresa se preocupa por el crecimiento laboral y profesional de sus trabajadores brindándoles la oportunidad de poder ascender y capacitarse dentro de la organización.

Conclusión 4

Como otra conclusión, sería la única tasa de interés por la que se rige el banco Alfin, ya que al ser una entidad financiera nueva no cuenta con las utilidades y la liquidez necesaria como para trabajar con diversos porcentajes de intereses.

Conclusión 5

Finalmente, banco Alfin al adquirir el 100% de las operaciones de Azteca en el Perú, tiene una amplia ventaja al tener la mayor participación de cartera de clientes no bancarizados del Perú. De esta manera, puede enfocar sus productos recientes en un segmento nuevo y con alto potencial del mercado.

RECOMENDACIONES

Recomendación 1

Se propone que la gerencia brinde las herramientas necesarias para que el área de Marketing y Ventas plantee e implemente estrategias en campañas de publicidad agresiva tanto en redes sociales como en canal abierto.

Recomendación 2

Por otro lado, se recomienda implementar encuestas mensuales sobre clima laboral para medir y conocer el nivel de motivación y satisfacción laboral en el que se encuentran los colaboradores. De modo que, se establezcan recompensas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los trabajadores teniendo en cuenta que no todos buscan recompensas económicas, algunos buscan recompensas emocionales como pasar mayor tiempo con su familia, salir más temprano.

Recomendación 3

Además, se recomienda realizar evaluaciones de desempeño cada dos meses para detectar las brechas y puntos débiles existentes en los colaboradores, con la finalidad de reforzar esos aspectos mediante capacitaciones. De esta manera, se va a poder identificar a aquellos colaboradores que ya pueden hacer una línea de carrera dentro de la organización.

Recomendación 4

También, se recomienda la implementación de nuevos productos financieros como cuenta de ahorro en dólares o créditos vehiculares para que haya una mayor variedad y así haya mayor acogida del público.

Recomendación 5

Como última recomendación, sería realizar visitas y asesoramientos financieros gratuitos a los clientes no bancarizados, con el único fin de brindarle seguridad y mayor conocimiento financiero y así puedan confiar en nosotros como empresa y que se conviertan en clientes.

Referencias Bibliográficas

- Alfin. (2021). *Memoria Anual*. Obtenido de https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria_Anual_ALFIN_2022.pdf
- Alva, M. (2021). René Jaime: Alfin banco quiere poner el foco en los emprendedores de entre 18 y 40 años. *Gestión*.
- Alva, M. (2021). René Jaime: Alfin banco quiere poner el foco en los emprendedores de entre 18 y 40 años. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/rene-jaime-alfin-banco-quiere-poner-el-foco-en-los-emprendedores-de-entre-18-y-40-anos-banco-azteca-noticia/?ref=gesr>
- APD. (2019). *APD*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Reporte de Inflación*.
- bbva. (2022). *juntos*.
- BBVA. (2022). *Qué son los objetivos Smart?*
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ipae/48843>
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Obtenido de <https://corganizacion1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacion al_La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacion_al_La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf)
- Congreso de la República. (2022). El Peruano. *Decreto Supremo*.
- Coulter, R. (2018). *Administración*. Obtenido de <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9786073243360/pageid/37>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Obtenido de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Obtenido de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (6 ed.). Pearson. Obtenido de <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9786073241021/pageid/0>
- El Peruano. (2022). El Peruano. *Publican ley que establece límites en intereses bancarios y protege de la usura a los consumidores*.
- Esan Business. (2017). *¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?*
- Esan Business. (2018). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional#:~:text=El%20clima%20organizacional%20se%20puede,los%20individuos%20sobre%20la%20misma>.
- ESAN Business. (2022). *Conexión ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/diferencias-entre-peligro-riesgo-acto-condicion-incidente-y-accidente-en-salud-ocupacional>

- EsSalud. (2014). *IPERC*. Obtenido de http://www.essalud.gob.pe/downloads/ceprit/JULIO_2014.htm
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9786075263069/pageid/554>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO*. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf?sequence=1>
- Jaramillo, J. M. (2000). *Indicadores de Gestión*. 3R editores. Obtenido de http://www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf
- Minam. (2020). *Gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/300615-minam-promueve-uso-de-papel-bond-fabricado-con-criterios-ecoamigables-en-todas-las-entidades-publicas>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Política y Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2017-2021*. Obtenido de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/CNSST/politica_nacional_SST_2017_2021.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021). *Guía para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en una MYPE*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2024381/guia_de_SGSST_para_MYPES.pdf
- Morant, A. (2020). Modelo del lienzo de la propuesta de valor. 1.
- Piquer, T. (2020). *Se puede enviar publicidad por whatsapp*.
- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: octógono*. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1214/ING_400.pdf?sequence=1
- Redacción Perú 21. (2014). Delito de lavado de activos aumenta por la minería ilegal.
- Robbins, S. (2022). *Administración*. Obtenido de <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9786073243360/pageid/691>
- Ruiz, M. (2021). *Mefe Y MEFI Herramientas para análisis estratégico*. Obtenido de https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/#%C2%BFQue_es_la_matriz_MEFI_y_para_que_sirve
- Thompson. (2012). *Administración Estratégica Teoría y casos*.
- Trenza, A. (2020). *Análisis Pestel*.
- Zegel Ipa. (2022). *Identificación de desafíos*. Obtenido de https://campus-virtual.zegelipae.edu.pe/carrerasn/pluginfile.php?file=%2F5888493%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2FLAB_INTEGR_V_PROYECTO_RRHH_GUIA_2.pdf
- Zegel Ipa. (2022). *Mapa de contexto*. Obtenido de https://campus-virtual.zegelipae.edu.pe/carrerasn/pluginfile.php?file=%2F5888493%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2FLAB_INTEGR_V_PROYECTO_RRHH_GUIA_2.pdf

Anexos

Entrevista Tipificada

Yolanda Aldoradin (entrevistadora)

Edward Jorge Puicán Madrid (Gerente regional – entrevistado)

Yolanda Aldoradin: Buenos días. Gracias por haber venido. Mi nombre es Yolanda Aldoradin. El día de hoy te vamos a entrevistar para adquirir información sobre cómo es el clima laboral en el área de gerencia. La entrevista va a tener una duración de 30 minutos aproximadamente. Esta entrevista tiene por objetivo en primer lugar, conocerte mejor como profesional y saber cuál es tu percepción del clima laboral en tu área. Se te va a realizar unas 10 a 12 preguntas concretas y otras a criterio. ¿Cuál es tu nombre, tu edad y estudios?

Edward Puicán: Mi nombre es Edward Jorge Puicán Madrid, tengo 40 años de edad y estudié Administración de empresas con especialización en micro finanzas.

Yolanda Aldoradin: ¿Por qué escogiste esta carrera?

Edward Puicán: Porque creo tener las competencias orientadas al mundo financiero, empresarial y me siento cómodo en él. Porque me siento capaz de administrar un área o a toda una organización.

Yolanda Aldoradin: ¿Has realizado diplomados y/o especializaciones?

Edward Puicán: Especialización en micro empresas en la Centrum Católica del Perú.

Yolanda Aldoradin: ¿Te gustaría hacer una línea de carrera en la empresa?

Edward Puicán: Claro que sí.

Yolanda Aldoradin: ¿Por qué?

Edward Puicán: Porque una línea de carrera me permitiría desarrollar todas mis capacidades y mis líneas de negocio en la empresa.

Yolanda Aldoradin: ¿La empresa muestra preocupación al brindar la oportunidad de poder ascender y crecer profesionalmente?

Edward Puicán: Por supuesto, a través de sus acciones de diferentes canales expone la oportunidad de crecer.

Yolanda Aldoradin: ¿Tienes expectativas futuras en la empresa?

Edward Puicán: Sí.

Yolanda Aldoradin: ¿Cuáles son tus expectativas profesionales dentro de la empresa en un mediano y largo plazo?

Edward Puican: En un mediano plazo, formar parte de las juntas de BOP que permitan tener una posición interesante profesional. En largo plazo, ser CEO de la empresa financiera Alfin.

Yolanda Aldoradin: Bien, te realizaré una serie de preguntas en base a ciertos indicadores que son necesarios para saber en qué grado se encuentra el clima laboral. Es importante que puedas responder con toda sinceridad y plena confianza, porque gracias a eso podremos trabajar en los que se requiera para brindarles un ambiente de trabajo ameno para todos.

¿Dentro de la empresa se te permite tener iniciativa y autonomía en tus actividades?

Edward Puican: En ciertas líneas y posiciones si se tiene autonomía; no en todas.

Yolanda Aldoradin: ¿Existe colaboradores en la empresa que no son cumplidos con las tareas que les corresponde ocasionando incomodidad y malestar en los equipos?

Edward Puican: Sí, creo que en toda organización las tiene y el trabajo de los jefes es trasladar esos equipos a productivos y sentido de pertenencia; es aquí donde radica el trabajo del líder.

Yolanda Aldoradin: ¿Consideras que la empresa reconoce tus logros de manera justa?

Edward Puican: Sí. A través de reconocimientos verbales, de reconocimientos salariales, cuando los logros permiten aumentar contribución grupal.

Yolanda Aldoradin: ¿Consideras que la empresa es imparcial al momento de otorgar líneas de carrera a los colaboradores que realmente merecen esos ascensos?

Edward Puican: Sí.

Yolanda Aldoradin: ¿Por qué?

Edward Puican: Ya que tenemos equipos externos e internos que han alcanzado puestos importantes, solo teniendo en cuenta su desempeño y opinión del equipo.

Yolanda Aldoradin: ¿Las metas que son impuestas por la empresa son justas y alcanzables?

Edward Puican: Claro, el alcance de las metas es indispensable para el logro de contribución, depende de cada equipo el poner el 200%, la empresa brinda las herramientas necesarias.

Yolanda Aldoradin: ¿La empresa se preocupa por reforzar las habilidades y conocimiento de sus colaboradores mediante capacitaciones para estar en el mismo nivel de la competencia de nuestro rubro?

Edward Puican: Sí, tenemos constantes capacitaciones, no solo referente a sus funciones, sino actividades que permitan desarrollarse mejor como profesional y persona.

Yolanda Aldoradin: ¿Qué tan dispuesto están tus colaboradores a cargo para asumir un cambio que se suscite en la empresa?

Edward Puican: Creo que sí, somos una empresa de cambios constantes que han demostrado nuestra capacidad de adaptación.

Yolanda Aldoradin: ¿Dentro de las áreas que supervisas se evidencia un ambiente ameno/ amigable?

Edward Puican: Sí. Yo diría un ambiente amigable y confiable.

Yolanda Aldoradin: Tú como gerente regional, ¿cómo es tu relación con los trabajadores que tienes a cargo?

Edward Puican: La relación que tenemos es de respeto, de ayuda mutua. Estamos en constante aprendizaje de ida y vuelta.

Yolanda Aldoradin: ¿Dentro del personal que tienes a cargo, has podido evidenciar la existencia de trabajadores fríos, reservados y/o amigables?

Edward Puican: Trabajamos con capital humano, personas que tienen diferentes posiciones, lo que buscamos es la orientación a resultados y esto implica mucho trabajo. Es orientar y saber conllevar a todos.

Yolanda Aldoradin: ¿Dentro de la empresa se brinda apoyo mutuo cuando se presenta algún problema en la gestión de algunos procesos?

Edward Puican: Siempre, cada área mantiene fluida comunicación con área piso y atención, esto permite resolución en tiempo y forma.

Yolanda Aldoradin: ¿La empresa se preocupa por poner en marcha la realización de trabajos grupales para fomentar el trabajo en equipo?

Edward Puican: Sí, parte del éxito en esta nueva etapa es el trabajo de todos como uno.

Yolanda Aldoradin: Te agradezco por haberte tomado el tiempo de responder estas preguntas, ya que esto nos servirá de mucha ayuda para implementar mejoras en la empresa.

Evidencia de Entrevista

Figura 28
Foto de entrevista



Reporte y Evidencia de Encuesta

Encuestado número 1

¿Se te da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Encuestado número 2

¿Se le da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Encuestado número 3

¿Se te da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Encuestado número 4

¿Se te da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Encuestado número 5

¿Se le da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Encuestado número 6

¿Se te da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Encuestado número 7

¿Se te da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Encuestado número 8

¿Se te da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Enviado el 17/8/22, 17:57

Encuestado número 9

¿Se te da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Encuestado número 10

¿Se te da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Encuestado número 11

¿Se te da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Encuestado número 12

¿Se te da autonomía para realizar tus actividades? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás comprometido a realizar trabajos de calidad? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Se da la oportunidad de aprender y crecer en la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que hay trabajadores que no son responsables con las actividades que les corresponde realizar? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa recompensa los logros de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa se enfoca más en la crítica que en el reconocimiento y recompensa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa brinda confianza a sus trabajadores para que aporten con iniciativas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa reconoce el progreso de sus trabajadores? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa asume riesgos en momentos oportunos? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La toma de decisiones se hace con antelación para lograr una efectividad mayor? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La relación con tus superiores es amena? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa realiza actividades de confraternidad para fomentar la integración de los miembros de la organización? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Las metas que se imponen a los colaboradores son alcanzables? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Hay dificultad para comunicarse con las demás áreas? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Los jefes y gerentes brindan apoyo ante una situación difícil que se pueda presentar con un cliente? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Estás dispuesto a asumir con buena actitud los cambios que se implementan en la empresa? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Mis superiores o algún miembro del trabajo se preocupa por mí como persona? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿La empresa fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Dejarías de realizar tus funciones por un momento para ayudar a un compañero que lo necesite? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

¿Tus compañeros de trabajo priorizan trabajar en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
 Relativamente de acuerdo
 Relativamente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo