



INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

IPAE

PROGRAMA DE ESTUDIOS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PLAN QUE PERMITA LA FIDELIZACIÓN DE LOS
COLABORADORES DE LA FINANCIERA QAPAQ S.A, DURANTE EL
PERIODO 2022**

Trabajo de aplicación profesional para obtener el título de

GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS

NOMBRES Y APELLIDOS:

Dayana Meliza Bruno García

0000-0002-2189-0327

Fiorella Andrea Núñez Galarza

0000-0003-4389-4668

2022

Dedicatoria

Se lo dedicamos al forjador de nuestro camino, a nuestro padre celestial, el que nos acompaña y siempre nos levanta de nuestro continuo tropiezo al creador, de nuestros padres y de las demás personas que más amamos.

Índice General

Índice Tablas.....	6
Índice Figuras.....	7
Resumen Ejecutivo	8
Introducción.....	9
Capítulo I. Diagnóstico de la Organización	10
Análisis del Contexto Interno de Financiera QAPAQ (AMOFHIT).....	10
Administración y gestión (A).....	10
Marketing y Ventas (M).....	10
Operaciones y logística. infraestructura (O).....	10
Recursos Humanos (H)	11
Sistema de información y comunicación (I)	12
Investigación en Tecnología y Desarrollo (T)	13
Análisis del Contexto Externo de Financiera Qapaq (PESTE).....	13
Factores políticos	13
Factores económicos	14
Factores sociales	15
Factores técnicos.....	15
Factores ecológicos	16
Cultura Organizacional.....	18
Mapa de la Empresa	19
Capítulo II: Bases del Planeamiento	21
Propuesta de Valor de Recursos Humanos	21
Fuerzas Vinculantes	23
Identificación de Desafíos	24
Palanca de cambio.....	25
Desarrollo Organizacional	25
Capítulo III. Plan Estratégico de Recursos Humanos.....	27
Misión.....	27
Visión.....	27
Fundamentos teóricos de SMART.....	27
Plan estratégico	28
Cuadro de Mando Integral (CMI).....	29
Capítulo IV: Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo	33
Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	33
Marco conceptual del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	34
Objetivo de la Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	35
Base Legal y Normativa Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	36

Fase de gestión del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	36
Capítulo V: Clima y Cultura Organizacional	48
Concepto	48
Valores.....	48
Ambiente empresarial.....	48
Aspectos formales y visibles	48
Estructura de la organización.....	48
Objetivos y estrategias	49
Políticas y directrices de personal	49
Métodos y procedimientos de trabajo	49
Características del Clima Laboral.....	49
Objetivo	50
Tipo de Clima Organizacional de la Financiera QAPAQ S.A.....	50
Variables del Clima Laboral	51
Capítulo VI. Plan de comunicación interna	53
Definición	53
Objetivo general	53
Mensajes clave de la etapa:	54
Segmentación de públicos internos	54
Logo y Slogan.....	54
Actividades	55
Detalles globales de la gestión de comunicación interna	58
Coordinaciones y distribución de funciones	60
Capítulo VII. Medición del Clima Laboral.....	63
Métodos de medición de clima organizacional	63
Herramientas de Medición.....	63
Encuestas.....	63
Aplicación de Encuesta sobre Clima Laboral	64
Capítulo VIII. Análisis de Resultado de la Encuesta	65
Análisis de los indicadores de fidelización empresarial.....	65
Análisis de indicadores laborales de los colaboradores.....	67
Capítulo IX. Plan de Mejora	69
Dimensiones a Intervenir.....	69
Desarrollo de la Propuesta:	69
Objetivos de la Propuesta:	69
Población y Muestra de estudio	69
Costos	71
Cronograma.....	72

Conclusiones	73
Recomendación	74
Referencias bibliográficas	75
ANEXOS	81
Anexo 1: Base de datos	82

Índice Tablas

Tabla 1. Informe con EEFF al 31 de diciembre de 2021 EF. QAPAQ S.A.	14
Tabla 2. FODA de la EF. QAPAQ S.A.	17
Tabla 3. Consolidar la relación con los colaboradores según Castillo (2009).....	22
Tabla 4. Fuerzas Vinculantes según la gestión de relaciones de Bahader, 2022.	23
Tabla 5. Palancas de Cambio	25
Tabla 6. Perspectiva Financiera	29
Tabla 7. Perspectiva del cliente	30
Tabla 8. Niveles de riesgo para la matriz IPER.....	44
Tabla 9. Calificación de los niveles de riesgo para la matriz IPER	44
Tabla 10. Matriz IPER de Financiera QAPAQ S.A.....	45
Tabla 11. Análisis de las causas del peligro	47
Tabla 12. Acciones preventivas o correctivas según la causa-raíz	47
Tabla 13. Acciones estratégicas para el desarrollo del plan de comunicación interna.	55
Tabla 14. Resultados de la encuesta variable fidelización empresarial	65
Tabla 15. Resultados de la encuesta variable colaboradores de empresa financiera	67
Tabla 16. Plan de actividades para la fidelización laboral	70
Tabla 17. Análisis de costo para el plan de fidelización	71
Tabla 18. Cronograma de actividades del plan de fidelización laboral	72

Índice Figuras

Figura 1. Estructura orgánica de la Financiera Qapaq S.A.	19
Figura 2. Estructura orgánica de la Financiera Qapaq S.A.	29
Figura 3. Consolidado de los indicadores de la variable plan de fidelización	65
Figura 4. Consolidado de los indicadores de la variable colaboradores de empresa financiera	67

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo está encaminado a un plan estratégico que permita fidelización de los colaboradores en la empresa QAPAQ S.A. Como parte inicial del proyecto, se ha considerado realizar un diagnóstico organizacional, posteriormente, se efectuó un Plan estratégico de Recursos Humanos a fin implementar mecanismos de medición.

Para los investigadores Harisudin et al. (2020) consideraron que el plan de fidelidad se determinaron las necesidades del mercado demandante para poder establecer si hubo mejoras con respecto a la implementación de las estrategias de marketing, además de los factores que determinan la decisión, a su vez poder establecer estrategias de fidelización que servirán para cumplir con los objetivos planteados.

Una vez obtenidas las generalidades del proyecto, se procedió a efectuar el estudio y análisis del Clima Laboral, a fin de determinar en sí, la viabilidad del proyecto, a través de estrategias y plan que permita la fidelización de los colaboradores en la empresa QAPAQ S.A.

Palabras claves: Fidelización, viabilidad, implementación, estrategias.

Introducción

Es necesario fortalecer las competencias laborales del personal, por el cual se propone desarrollar el estudio denominado *Plan de fidelización para colaboradores de la empresa QAPAQ S.A, durante el periodo 2022* el mismo que está compuesto por:

Capítulo I: Diagnóstico de la Organización, desarrolla el estudio interno, externo, la cultura organizacional de la empresa QAPAQ S.A.

Capítulo II: Bases del Planeamiento, evalúa la propuesta de valor de recursos humanos, Fuerzas Vinculantes, Identificación de Desafíos, Palanca de cambio y el Desarrollo Organizacional.

Capítulo III: Plan Estratégico de Recursos Humanos, se formula la Misión, la Visión, Plan estratégico, Meta y el Mapa Estratégico.

Capítulo IV: Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, determinó las características para el desarrollo de las gestiones que se aplica en la de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Capítulo V: Clima y Cultura Organizacional, describe el clima en el ambiente interno, la cultura su personalidad o identidad referentes a las gestiones empresariales que la empresa desarrolla.

Capítulo VI: Medición del Clima Laboral, evaluó las condiciones que desarrollan los colaboradores.

Capítulo VII: Plan de Mejora, propuesta para desarrolla cambio dentro de la gestión empresarial.

Conclusiones, Recomendación, Referencias bibliográficas.

Capítulo I. Diagnóstico de la Organización

Análisis del Contexto Interno de Financiera QAPAQ (AMOFHIT)

(Romero et al., 2020). El análisis interno son reuniones administrativas entre funcionarios y operarios donde se aplica el instrumento de recolección de datos (cuestionario de encuesta) para conocer el estado situacional interno, de tal manera que se identifique las principales características administrativas como se detallan a continuación:

Administración y gestión (A)

Una encuesta a los empleados de Financiera QAPAQ para conocer cómo percibían su desempeño en el área administrativa y gerencial arrojó que su desempeño fue aceptable. Resaltar que los objetivos son claros y los gerentes están debidamente delegados, pero necesitamos mejorar la estructura organizacional porque no es la adecuada (León, 2021).

Marketing y Ventas (M)

Hay debilidades en la gestión de marketing y ventas y los resultados de la encuesta encontraron que la calificación ponderada es más baja que el promedio ponderado. Los puntos clave destacaron que Financiera QAPAQ estaba mal posicionada entre sus competidores, no contaba con una adecuada estrategia de ventas y publicidad y que el encargado de marketing no estaba calificado para el cargo. Al 30 de septiembre de 2021, Financiera QAPAQ ocupaba el último lugar con el 1,76% de las colocaciones directas de crédito y el 3,05% del total de depósitos del público (León, 2021).

Operaciones y logística. infraestructura (O)

El desempeño y la gestión operativa y logística fueron mediocres, destacando que las políticas y procedimientos de control de los empleados son adecuados y las instalaciones y

recursos están estratégicamente ubicados (Asociación de Bancos, 2018, pág. 6). Las políticas y procedimientos de calidad inadecuados y las deficiencias técnicas se identificaron como áreas de mejora. Según SBS (2021). Financiera QAPAQ cuenta con 38 oficinas a lo largo del país y cuenta con cajeros automáticos de la red de agentes Western Unión y Kasnet, respectivamente, cabe señalar que también tiene un contrato de pago a plazos con el Banco de Crédito del Perú; pero ya cuentan con otro tipo de canales de atención, como banca por internet, banca telefónica (Romero et al., 2020, pág. 3).

Recursos Humanos (H)

Según la encuesta realizada, el desempeño del área de RRHH es moderado y por encima del promedio ponderado. La razón de tal actividad es principalmente las habilidades y calificaciones suficientes de los empleados, así como la calidad suficiente del ambiente organizacional (Wisnom & Gallagher, 2018, pág. 34). Sin embargo, se identificaron debilidades en el mecanismo de incentivos para la evaluación del desempeño. En materia de recursos humanos, se analizan aspectos relacionados con la cultura organizacional, la formación de los empleados, las políticas de clasificación y promoción, la evaluación del desempeño y el clima laboral. Asimismo, el capacitador visita diversas oficinas e instituciones para capacitarse en temas relacionados con el manejo del estrés y la inteligencia emocional. Existe una escuela de formación de consultores de empresa que forma habilidades desde cero, principalmente para profesionales recién titulados sin experiencia laboral. Financiera QAPAQ tiene una política de categorización y línea de carrera que se mejora en un aspecto porque no tiene en cuenta la realidad del negocio, la cantidad de carteras que necesitan para subir de rango es muy alta y es difícil de hacer sin importar el hacen los asesores Independientemente de lo bien que lo hagan, les impide construir una relación a largo plazo con la empresa (Kim et al., 2018, pág. 31). La realización de encuestas de clima

organizacional y evaluaciones 360° cada año ayuda a mejorar el clima laboral y el desarrollo de los colaboradores (Romero et al., 2020).

Financiera QAPAQ tiene una política de categorización y línea de carrera, es un aspecto avanzado porque no tiene en cuenta la realidad del negocio, la cantidad de carteras que necesitan para subir de nivel es muy alta y es difícil de hacer, pase lo que pase. El consultor no importa lo bien que lo haga, les impide construir una relación a largo plazo con la empresa. La realización de encuestas de clima organizacional y evaluaciones 360° cada año ayuda a mejorar el clima laboral y el desarrollo de los colaboradores.

Sistema de información y comunicación (1)

El campo de las tecnologías de la información y la comunicación funciona bien, lo que destaca que las bases de datos en el sistema de información se actualizan constantemente y son fáciles de usar. Como mejora destacan que el sistema de información está algo desfasado. Vargas (2019). Financiera QAPAQ es un sistema empresarial exportado de Ecuador para la gestión de cartera de crédito y gestión de entidades financieras en general (software Bank Plus) y gestión de cartera vencida (software Manager); Asimismo, los asesores comerciales cuentan con la aplicación Meteoro, que permite realizar trámites en sitio y en forma remota desde un teléfono móvil, buscar clientes, ingresar resultados de visitas de clientes destacados y activos y mucho más. Internamente, existen canales de comunicación como intranet, newsletter mensual y correo electrónico de la empresa. De acuerdo con las normas regulatorias, las empresas financieras cuentan con áreas funcionales (Dueñas & Carmona, 2021, pág. 55). La seguridad de la información, son los encargados de velar por la protección de la información interna, el secreto bancario y prevenir los ciberataques que amenacen dicha información. Asimismo, la financiera cumple con la Ley de Protección de datos desde el 2014.

Investigación en Tecnología y Desarrollo (T)

La investigación en tecnología y desarrollo de Financiera QAPAQ obtuvo el resultado, por debajo del promedio. El punto más crítico es que sin capacidades de I+D los productos tecnológicos de Financiera no son muy competitivos. Financiera QAPAQ no innova en tecnología, sino que se apoya en empresas de terceros para aportar nuevas tecnologías en el ámbito financiero, como aplicar nuevos puntos para la segmentación de clientes o nuevas formas de optimizar tiempos y aumentar la productividad.

Análisis del Contexto Externo de Financiera QAPAQ (PESTE)

El análisis PESTEL es una herramienta que permite a los usuarios comprender mejor las relaciones causales entre los elementos organizacionales y los resultados y todos estos aspectos del entorno. También permitirá a las organizaciones identificar amenazas y oportunidades para que puedan tomar las medidas necesarias para mitigarlas y explotarlas en consecuencia (Villar & Villalobos, 2019, pág. 26). El análisis detalla los siguientes factores:

Factores políticos

Desde el punto de vista del gobierno, no se han tomado medidas en los últimos años que hubieran generado cambios significativos en el sistema financiero, por lo que los competidores no tienen obligación ni necesidad de adaptarse a los cambios o tomar medidas que el gobierno ha indicado. Sin embargo, según Diario Gestión en entrevista con el director Jorge Mogrovejo, el objetivo es introducir una nueva ley bancaria que cumpla con los estándares internacionales y apunte a crear una adecuada y óptima regulación y supervisión con integridad, transparencia y estructura (BID, 2018, pág. 3). Unidades financieras para mantener la armonía y estabilidad del sistema financiero nacional.

Factores económicos

Según el informe anual, se espera que el producto interno bruto del país crezca un 3,9 por ciento, impulsado por el dinamismo de las inversiones mineras, en especial la puesta en marcha de minas como Quellaveco, Minajusta y Toromocho. Esto representa una inversión muy importante en el territorio del país. Por otro lado, teniendo en cuenta el Informe Marco Macroeconómico Plurianual 2020-2023 al 2020, se espera que el crecimiento promedie 4.4% durante este período, de 4% en 2020 a 5% en 2023, ya que estas cifras muestran que Perú seguirá liderando. Con respecto a los estados financieros del cierre anual 2021 se determinó como empresa de aceptada fortaleza financiera la misma que logra oportunidad para seguir creciendo internamente (BBVA, 2019, pág. 70).

Tabla 1.

Informe con EEFF al 31 de diciembre de 2021 EF. QAPAQ S.A.

Fecha de información	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Jun-21	Dic-21
Fortaleza financiera perspectiva	PE ^B Estable	PE ^{B-} Estable	PE ^{B-} Estable	PE ^{B-} Negativa	PE ^{C+} Estable	PE ^{C+} Estable

Nota: En el 2021 se clasificó la categoría C como empresa solvente, buena fortaleza financiera intrínseca, con posicionamiento en desarrollo en el sistema. Pudiera presentar cierta dificultad para afrontar riesgos. Estas categorizaciones podrán ser complementadas si correspondiese, mediante los signos (+/-) mejorando o desmejorando respectivamente la calificación alcanzada entre las categorías A y D inclusive. (<https://www.qapaq.pe/wp-content/uploads/2022/04/Financiera-Qapaq-Aud-EEFF-31-Dic-2021-1.pdf>)

La calificación a la fortaleza financiera de Financiera QAPAQ S.A en PE^{C+}. La decisión se sustenta en los adecuados niveles de solvencia y las acciones de fortalecimiento patrimonial que la Financiera tiene contemplado en el corto plazo, así como el respaldo de los accionistas

y, la trayectoria y experiencia del Grupo Económico en las microfinanzas. Finalmente, se toman en cuenta los menores niveles de cobertura, mayores niveles de mora global y menores ingresos financieros que derivaron en un resultado neto negativo e indicadores de rentabilidad negativos y por debajo de los niveles del sector.

Factores sociales

Los resultados de las encuestas nacionales de hogares muestran que el 35,8% de los jóvenes peruanos tienen un alto nivel educativo, 5 puntos porcentuales más que en 2011, lo que indica que gran parte de la población pone más énfasis en la educación y la formación profesional, que también se ha fortalecido gracias a las recientes oportunidades de educación universitaria han aumentado durante la década (BBVA, 2017, pág. 4). Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, continúa la migración de colonos al Perú, principalmente residentes de las regiones más pobres del país, como Cajamarca, Huancavelica, Puno, Vanuatu, Pasco y Loreto. Pero no como hace muchos años.

Factores técnicos

Uno de estos cambios afecta el accionar de empresas que no tienen nada que ver con el sector financiero, pero decidieron ofrecer a los usuarios soluciones innovadoras y más sencillas para realizar todo tipo de operaciones financieras apoyadas en la plataforma tecnológica. Por otro lado, otro gran cambio ha sido la respuesta de las instituciones financieras tradicionales que han adoptado e interiorizado la tecnología como herramienta a utilizar en sus operaciones y servicios que brindan a los consumidores. Una de las mayores oportunidades que se puede observar es el aumento en la cantidad de personas que cuentan con internet en el hogar, ya que el uso de los servicios financieros electrónicos se puede realizar desde cualquier dispositivo, considerando que los medios electrónicos son cada vez

más utilizados no solo para compras en línea (Bryson & Freeman, 2019, pág. 32), pero también para servicios de pago, 21 para transferencias frecuentes, confirmación de operaciones y otros servicios.

Factores ecológicos

Empresas como Google, Apple y Amazon han incluido en sus servicios la posibilidad de dar crédito a los usuarios y facilitar los pagos. Por otro lado, otro cambio importante es la respuesta de las instituciones financieras tradicionales que han adoptado e interiorizado la tecnología como herramienta a utilizar en sus operaciones y servicios que brindan a los consumidores (Velma et al., 2019, pág. 15).

El FODA:

Un análisis FODA es una lista de las fortalezas y debilidades de una organización a través de un análisis de sus recursos y capacidades, así como las amenazas y oportunidades identificadas a través de un análisis de su entorno (Harisudin, et al., 2020).

Tabla 2.
FODA de la EF. QPAQ S.A.

FODA		
OPORTUNIDADES		
AMENAZAS		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sector socioeconómico de bajos recursos sin acceso a productos financieros. 2. Proyecciones positivas del PBI para los periodos 2020 – 2023. 3. Crecimiento demográfico y económico de las provincias del Perú. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas que facilitan el ingreso de muchos competidores al mercado financiero. 2. Alto grado de comercio informal. 3. Incertidumbre política interna a corto plazo.
FORTALEZAS	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nivel de conocimiento de las necesidades de los clientes 2. Fuerte posicionamiento de marca. 3. Personal de mando medio competente y motivado. 	<ul style="list-style-type: none"> • (1F,1O) Atención de necesidades de acuerdo a las condiciones económicas de los clientes. • (2F,2O) Atractivo posicionamiento de marca que asegura la demanda que se oferta. • (3F,3O) Personal de mando medio con capacidad para trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> • (1F,1A) Carencia de políticas para controlar la informalidad. • (2F,2A) Inseguridad social (estafa, robo etc.) • (3F,3A) Altos costos de inversión en publicidad que la competencia aplica.
DEBILIDADES	Estrategias Reorientación	Estrategias Supervivencia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca capacidad para retener personal de negocios. 2. Patrimonio reducido. 3. Poca integración y tamaño para reducir gastos comunes y desarrollar economías de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • (1D, 1O) Trabajo en base a metas. • (2D, 2O) Capacidad económica disponible. • (3D, 3O)Habilidad técnicas para cubrir con las atenciones del crecimiento demográfico. 	<ul style="list-style-type: none"> • (1D, 1A) Carece de políticas para seleccionar el personal competente. • (2D, 2A) Desarrollo de campañas a clientes de instituciones públicas. • (3D, 3A) Uso de tecnologías para recuperar cartera de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Cultura Organizacional

Financiera QAPAQ es una institución peruana de capital extranjero inició operaciones en el año 2010 bajo el nombre de Financiera Universal (Duong, et al., 2022), durante su trayectoria ha implementado *Filosofía Empresarial* basado en cultura y valores logrando la credibilidad y el posicionamiento en el mercado nacional, a continuación, se detalla:

Normas:

- Respetar la dignidad de las personas y sus derechos.
- Preservar su integridad como persona, profesional y colaborador.
- Evita actos deshonestos e ilícitos contra las buenas costumbres

Valores:

- Integridad actuamos con honradez, prudencia y respeto.
- Compromiso ponemos corazón y entrega a lo que hacemos.
- Eficiencia optimiza tiempo y recursos.
- Solidaridad valora y respeta las necesidades e intereses de los demás.

Filosofía:

- Creemos en la gente por lo que es, más que por lo que tiene.
- Valoramos el esfuerzo de la gente para juntos crecer.
- Cuando los pequeños crecen un futuro grande se levanta.
- Hacer de la misión de la financiera parte de nuestra misión de vida.
- Estar en el corazón de nuestros clientes.

Reglas:

- Realizar las funciones que le corresponden y responsabilidades con integridad y ética.
- Guardar confidencialidad y reserva de la información
- Existe compromiso de proporcionar a los clientes información veraz y oportuna.

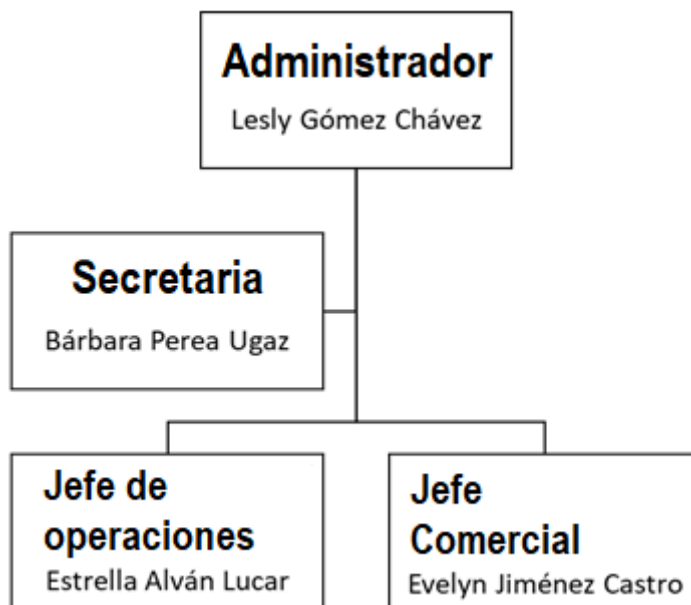
Clima organizacional

- La misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas.
- Visión en lograr ser la entidad líder en servicio financiero.

Mapa de la Empresa

Figura 1.

Estructura orgánica de la Financiera QAPAQ S.A.



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de QAPAQ.

El aporte de la Asociación de Bancos (2019) determinó

- **La organización:** QAPAQ es una financiera especializada en micro finanzas que promueve el desarrollo de sus clientes a través de sus productos y servicios de

calidad a nivel nacional brindando asesoría y acompañamiento constante (pág. 51).

- **El mercado o clientes:** Actualmente Financiera QAPAQ viene consolidando su posición de mercado, operando en la costa, sierra y selva central del Perú, con una red de 38 agencias, y con una de las más importantes participaciones en el segmento rural-agrícola.
- **Los accionistas:** Forma parte de un grupo financiero internacional, con presencia en países de la región como el Banco Solidario en Ecuador y el Banco de Antigua en Guatemala. En el año 2012 adquiere la Caja Profinanzas, fusionando sus operaciones para finales del año y ampliando tanto su cobertura geográfica como de oferta de productos, ya que Pro finanzas era una entidad especializada en el crédito rural agrícola, con presencia en el mercado superior a 18 años (BCRP, 2018, pág. 11).
- **Los proveedores**
 - ✓ MHM Inversiones Global S.A.C.
 - ✓ Servicios Logísticos de Courier del Perú SAC.
 - ✓ DHL Express Perú S.A.C.
 - ✓ Telefónica del Perú S.A.A.
 - ✓ Equifax Perú S.A.
- **Los competidores**
 - ✓ Financiera Efectiva, Financiera Confianza y Financiera Pro Empresa
 - ✓ Compartamos
 - ✓ Crediscotia y Credinka
 - ✓ Amerika

Capítulo II: Bases del Planeamiento

Propuesta de Valor de Recursos Humanos

La implementación de la política de preservación del capital humano afectará positivamente la rentabilidad y el clima laboral de la organización. En primer lugar, se requiere un servicio personalizado al cliente en el sector de las microfinanzas, donde la relación entre los asesores y los clientes es fundamental para el desembolso de los préstamos, por lo que la renuncia o el despido de los asesores tiene un impacto directo en la rentabilidad, ya que los clientes pueden verse frustrados por su relación con consultores que dejan la empresa debido a su lealtad. Asimismo, la rotación de personal supone un mayor ahorro crediticio, ya que se deja de prestar atención a la gestión de la cartera crediticia y se recoge el crédito vencido. Además, la rotación de empleados crea un ambiente de incertidumbre e inestabilidad en la organización e impide la formación de mano de obra integrada. Finalmente, este problema aumenta los costos administrativos debido a que cada salida debe ejecutarse y ocurre productividad de los empleados presentes estudios, lo que resultará en horas de crédito reducidas. coincidir con lo que como se mencionó anteriormente, la solución propuesta busca lograr la lealtad y el compromiso de los socios equilibrando la motivación extrínseca (bonos e incentivos) con la motivación intrínseca (reconocimiento y programas de desarrollo profesional y personal) que generarán el cambio económico a medio plazo, manteniendo un equipo cohesionado, más motivado y evitando el descenso de la facturación de la empresa. Nuevamente, el nivel de inversión no es muy alto y, mientras se mantiene una cartera de crédito sostenible, es razonable implementar programas de incentivos y desarrollo para los empleados.

Financiera QAPAQ es una entidad que tuvo un proceso de cambio gerencial durante el 2019 y cuyo esfuerzo por consolidar el modelo de negocio comenzó a mostrar una clara tendencia positiva desde fines de ese mismo año, reflejada en los estados financieros del primer trimestre del 2020.

Tabla 3.

Consolidar la relación con los colaboradores según Castillo (2009)

1. Adecuado entorno en:	2. Partes interesadas	3. Actividades de recursos humanos	4. Construir los recursos de RRHH
Infraestructura	Colaboradores	Compromiso de los trabajadores con la empresa (Aboobaker et al., 2022).	Fijar las políticas operativas.
Clima laboral	Directivos	Involucrar a los superiores en la gestión del personal (Chen & Chi., 2022)	Identificar las necesidades de planilla.
Personal	Clientes	Retener el talento para el crecimiento futuro (Murtza et al., 2022).	Establecer la composición del equipo del área.

Fuente: Elaboración propia.

Los principales indicadores de la compañía mostraban cumplimientos sobre el 100% respecto del Presupuesto aprobado, destacando:

- (i) Resultado neto positivo.
- (ii) Niveles de morosidad global del portafolio dentro de los rangos de riesgo definidos.
- (iii) Sólida disminución de la rotación de nuestros ejecutivos de negocios, acompañado de un incremento sostenido en su productividad.
- (iv) Renovado equipo de ejecutivos que se incorporaron durante el año 2019, liderando las Gerencias de Microempresa, Consumo-Agencias, Olla de Oro y Finanzas. Estas tendencias positivas se dieron en un entorno donde el

Gobierno corporativo permitió la suma de los esfuerzos de todos los stakeholders (Colin, 2018, pág. 8).

Financiera QAPAQ realiza sus actividades en base a los principios y normas de Buen Gobierno Corporativo, con lo cual se asegura un correcto desenvolvimiento de la empresa, lo cual refuerza su cultura de ética y transparencia. Se fundamenta en los siguientes principios:

- (i) Cumplimiento de sus disposiciones y política de dividendos indicada.
- (ii) Equidad con los accionistas.
- (iii) Responsabilidad del Directorio.
- (iv) Buenas prácticas empresariales.
- (v) Transparencia.

Fuerzas Vinculantes

La definimos como la propiedad de una norma jurídica que implica imponer a sus destinatarios la obligación de obedecer o cumplir la ley con sanciones sancionables (Bahader, 2022).

Tabla 4.

Fuerzas Vinculantes según la gestión de relaciones de Bahader, 2022.

Fuerzas que restringen	Fuerzas que impulsan
<ul style="list-style-type: none">• Fallos en las aplicaciones.• Impaciencia de los empleados..• Experiencias negativas.• Plazo, desesperado en reconocer esfuerzo.• Necesidad de asumir cambio	<ul style="list-style-type: none">• Modalidad de trabajo (Teletrabajo).• Capacitación y formación continúa• Capacidad productiva.• Mejorar procesos• Simplificar y/o automatizar procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Identificación de Desafíos

“Cuando se trata de conexión, es posible identificar los desafíos que enfrentamos para desarrollar estrategias que nos permitan enfrentarlos” (Zegel, 2021, p. 5). Por tanto, la impugnación del QAPAQ de Financiera se determinará conforme a la fuerza vinculante establecida en el párrafo anterior.

- ✓ El desafío es crear un buen ambiente de trabajo incluso en modo de trabajo remoto. Con base en este desafío, puede considerar las siguientes estrategias:

Diseñar, planificar y ejecutar capacitaciones en herramientas sociales virtuales (Meet, Microsoft Teams, Zoom) para no perder la comunicación ni el trabajo en equipo entre compañeros, lo que ayuda a crear un buen ambiente de trabajo.
- ✓ El desafío es reducir la resistencia al cambio mediante la actualización de nuevas plataformas digitales. Recursos Humanos recomienda la siguiente estrategia:

Informar a los empleados sobre los cambios que se producirán y cómo estos cambios beneficiarán su desarrollo profesional y laboral.
- ✓ El desafío es garantizar que todos los empleados tengan una buena conexión a Internet para que puedan realizar sus tareas de manera eficiente. Las estrategias sugeridas para este desafío incluyen:

Analizar diversas plataformas digitales que no requieran conexión a Internet de alta velocidad para evitar interrupciones en el trabajo diario de los empleados.

Cree su propia plataforma digital para evitar dificultades en el trabajo diario y alentará a los socios de cooperación a identificar mejor la institución.

Palanca de cambio

Se define las palancas de cambio como “aquellos aspectos en los cuales nos podemos apoyar a fin de tener un impulso que nos permita gestionar” (Zegel, 2021, pág. 6).

Tabla 5.
Palancas de Cambio

Palanca Financiera	Palanca de mercado
Capital suscrito y pagado: S/. 82'841,981, representado por 82'841,981 acciones de un valor nominal de S/. 1 cada una.	En esa línea, la Financiera se ha enfocado en alcanzar la optimización de los recursos, gestionando la calidad de la fuerza comercial y la rentabilidad de nuestros canales (red de agencias y canales virtuales), apoyados en la mejora de los procesos internos y la digitalización.
Palanca de alianzas	Palanca de operación
Contribuir a la Agenda 2030 debe tener visión y objetivos claros y compartidos, que conlleven a una transformación o impacto sostenido y sostenible en el tiempo.	Financiera QAPAQ totalizó 607 colaboradores, 22% menos que el año 2019, de los cuales el 68% corresponden a colaboradores enfocados.

Fuente: Informe de los Estados Financieros de la empresa QAPAQ S.A. al 31 de diciembre del 2021 (PCR, 2022)

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional toma como iniciativa la dirección estratégica para lograr que la gestión de Recursos Humanos sea eficiente, se caracteriza por:

Desarrollo Organizacional

- Desarrollo Profesional
- Liderazgo de la empresa

Dirección Estratégica

- Identifica áreas de influencia para la retención.
- Trabajo Colaborativo
- Igualdad de oportunidades

Gestión de RRHH (Duong et al., 2022, pág. 9)

- Beneficios laborales
- Reconocimiento
- Clima laboral

Capítulo III. Plan Estratégico de Recursos Humanos

De acuerdo a la revisión documentaria la financiera QAPAQ S.A. ya tiene definido sus componentes del plan estratégico para el desarrollo de los recursos humanos, sin embargo, *existen vacíos que no fueron considerados, siendo iniciativa para su mejora, la cual proponemos arreglos conceptuales, en la que detallamos a continuación:*

Misión

Promover contratación basada a los niveles de competencia operativas, aseguramos el bienestar de todos los socios comerciales mediante acciones que inspiren compromiso, crecimiento, desarrollo y agradable clima laboral.

Visión

Liderar el mercado financiero con responsabilidad social para el desarrollo regional.

Fundamentos teóricos de SMART.

El método SMART ayuda a focalizar metas, manteniendo presentes los objetivos iniciales, también permite hacer seguimiento a las acciones para cumplir metas (Alajlani & Yesufu, 2022). Se caracteriza según las siglas en inglés:

- **Specific (Específico):** Debe ser lo más concreto posible, cualquiera que lo lea sabrá exactamente lo que pretendes hacer y cómo.
- **Measurable (Medible):** Debe ser medible, por lo que ha de ser una meta cuantificable.
- **Attainable (Alcanzable):** Debe ser ambicioso, un reto, pero que sea posible. Hay que dar la opción de reajustar los objetivos si hay cambios en el entorno.
- **Relevant (Relevante):** Debe generar efecto significativo dentro del proyecto.

- Time based (Basado en el tiempo): Cada objetivo debe estar definido en el tiempo, ya que nos ayudará a marcar las distintas etapas que nos permitirán llegar a la meta propuesta (Taku et al., 2022).

Plan estratégico

Los recursos humanos tienen varias funciones, tales como: reclutar nuevos empleados, gestionar el desempeño de los empleados, la capacitación y el desarrollo, la planificación de la sucesión, la compensación y los beneficios (Cachón-Rodríguez, et al., 2022).

Con las crecientes demandas de cada empleado, las empresas deben centrarse en brindar una buena experiencia a los empleados para retener a los mejores talentos. Para hacer esto, debe establecer objetivos claros, según la aplicación del SMART tenemos:

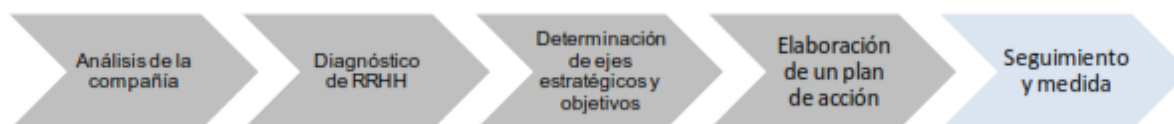
- ✓ Desarrollar plan de atracción y retención de talento considerando retener a los profesionales que mejor se adaptan a la empresa.
- ✓ Reducir la rotación de empleados en un 20%.
- ✓ Implementar tecnologías para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades.
- ✓ Capacitar empleados para mejorar sus habilidades que satisfagan las necesidades del mercado.
- ✓ Crear canales de comunicación y retroalimentación.
- ✓ Implementar actividades para mejorar el clima organizacional.
- ✓ Fortalecer la conexión entre empresa y capital humano mediante el desarrollo de actividades recreativas.
- ✓ Reconocer la productividad del trabajo estimulando beneficios para el empleado.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

La elaboración de un CMI resulta útil para clarificar y traducir la estrategia del área en términos operativos que resulten más reales a la vista de los stakeholders de la organización. Además, es una forma de comunicar lo que espera de cada área, alineándola no solo con la estrategia organizacional, sino que además con el resto de las áreas de la compañía. El CMI brinda un marco para clarificar, explicar, medir y comunicar el aporte de las áreas de soporte, especialmente de RR.HH.

Figura 2.

Estructura orgánica de la Financiera QAPAQ S.A.



Fuente: Krajcsák (2022).

Tabla 6.

Perspectiva Financiera

Objetivos estratégicos	Indicadores				
	Nombre	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia
Maximizar los ingresos por colaborador	Ingresos promedio por colaborador	Ingresos totales de la organización/Cantidad de colaboradores	Estados Contables y Nómina de personal	S/	Anual
	Inversión promedio por colaborador	Remuneraciones Totales/ Cantidad de colaboradores	Estados Contables y Nómina de personal	S/	Anual
Optimizar la inversión por colaborador	Costo de rotación no deseada	Costo de selección reemplazo + costo capacitación reemplazo + costo desvinculación (cuando no es voluntaria)	Estados Contables y Nómina de personal	S/	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.
Perspectiva del cliente

PERSPECTIVAS	Objetivos estratégicos	Actividades	Indicadores					Resultados			
			Nombre	Formula de cálculo	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia	Óptimo	Aceptable	Crítico	
Colaboradores: Ser el mejor lugar para trabajar	Incorporación del Talento	Alcanzar las metas establecidas para el proceso de <i>Talent Acquisition</i> .	Crecimiento Neto por área	Cantidad de Colaboradores al inicio del mes + Total de Ingresos del mes - Egresos del mes	Nómina del personal	N°	Mensual	Depende del objetivo de Contrataciones establecido.			
			Planificación y Monitoreo del proceso de <i>Talent Acquisition</i> (TA).	Grado de cumplimiento del Plan anual de contrataciones	Crecimiento Neto por área/ Crecimiento proyectado por área	Nómina del personal y <i>Hiring Plan</i>	%	Mensual	Se espera un 8% mensual lineal, el cual varía en función de los resultados de los meses anteriores.		
			Eficacia de las Contrataciones	(N° de colaboradores que permanecen en la organización 1 año después de contratados/Total de contrataciones)*100	Nómina del personal	%	Anual	100%	100% > X > 90%	< 90%	
			Asistencia a capacitación LA	(N° de profesionales que asistieron a la capacitación/ N° de reclutadores y panel de entrevistadores)*100	Listado de asistencia a capacitación	%	Periodo de capacitación	100%	100% > X > 90%	< 90%	
			Incorporar la variable "Learning Agility" (LA) al proceso de <i>Talent Acquisition</i> .	Indice de aplicación de LA en candidatos	(N° de candidatos evaluados con Learning Agility/N° de Candidatos evaluados)*100	Evaluaciones de Learning Agility e Informes de <i>Success Factors</i>	%	Mensual	100%	100% > X > 90%	< 90%
			Monitoreo de LA	Correlación entre Ev. En proceso de <i>Talent Acquisition</i> y en proceso de <i>Performance Management</i>	Evaluaciones de Learning Agility en proceso de TA y Evaluaciones de Learning Agility en <i>Talent Review</i>	-	Anual	100%	1 > X > 0,8	< 0,8	
Stake Holders: Asegurar las competencias organizacionales	Contribuir através de la gestión de la Marca Empleadora a los objetivos de <i>Talent Acquisition</i> .	Gestionar la Marca Empleadora en la organización	Cantidad de Postulaciones espontáneas	(N° postulaciones espontáneas/Total de postulaciones)*100	Base de datos de TA (<i>Success Factors</i>)	%	Trimestral	>25%	25% > X > 15%	<15%	
			Cantidad de ingresos reclutados através de eventos puntuales	(N° ingresos reclutados através de eventos puntuales/Total de ingresos)*100	Nomina del personal, Reportes de TA	%	Trimestral	>15%	15% > X > 10%	<10%	

PERSPECTIVAS	Objetivos estratégicos	Actividades	Indicadores					Resultados			
			Nombre	Formula de cálculo	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia	Óptimo	Aceptable	Crítico	
Colaboradores: Ser el mejor lugar para trabajar	Alineamiento	Generar una experiencia de <i>Own Boarding</i> única que resulte en colaboradores alineados y comprometidos desde el inicio del ciclo laboral.	Lineamientos genéricos de cargos	% de lineamientos que se realizan	(N° de lineamientos que se realizan/Total de cargos definidos)*100	Nomina de personal y Lineamientos de cargos	%	A los 3 meses del comienzo	>90%	90%> X >80%	<80%
				Alineamiento al negocio	(N° de personas que responden afirmativo en la encuesta de clima a la sentencia de referencia/ Total de personas que responden la encuesta de Clima)*100	Encuesta de Clima	%	Semestral	>90%	90%> X >80%	<80%
		Incrementar la cantidad y calidad del Seteo de Objetivos.	Elaborar e implementar un programa de capacitación en objetivos SMART.	Cantidad de líderes capacitados	(N° de líderes que realizaron la capacitación / Total de líderes en la organización)*100	Listado de asistencia a capacitación	%	Al culminar la capacitación	100%	100%> X >80%	<80%
				Cantidad de objetivos definidos	(N° de objetivos definidos en tiempo y forma/ Total de ingresos)*100	Success Factors	%	Semestral	>95%	95%> X >80%	<80%
Stake Holders : Asegurar las competencias organizacionales	Evaluación y Desarrollo	Gestión del <i>Performance Management</i>	Continuar con la implementación exitosa del proceso de <i>Performance Management</i> actual.	Cantidad de evaluaciones finalizadas en plazo	(N° de evaluaciones que hayan completado el ciclo de <i>Performance</i> /Total de personas evaluadas)*100	Success Factors	%	Anual	>98%	98%> X >90%	<90%
				Calidad del proceso de <i>Performance Management</i>	(N° de personas que responden que el proceso fue satisfactorio en la encuesta final del proceso/ Total de encuestados)*100	Encuesta de satisfacción <i>Performance Management</i>	%	Anual	>95%	95%> X >80%	<80%
		Evaluación y Desarrollo de Altos Potenciales	Desarrollo de un programa de Mobility Internacional para IT.	Efectividad del programa	(N° de colaboradores identif. como potenciales que accedieron al programa/N° de potenciales identif.)*100	Nine box , Información del programa	%	Anual	>10%	10%> X >5%	<5%
				Retención de Altos Potenciales	(1-(N° De potenciales que se desvinculan voluntariamente/N° de potenciales identificados))*100	Nine box , Nomina de personal	%	Anual	100%	100%> X >90%	<90%

PERSPECTIVAS	Objetivos estratégicos	Actividades	Indicadores					Resultados			
			Nombre	Formula de cálculo	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia	Óptimo	Aceptable	Crítico	
Colaboradores: Ser el mejor lugar para trabajar Stake Holders: Asegurar las competencias organizacionales	Gestión del Capital Organizacional	Gestión del Cambio Cultural.	Evaluar el grado de identificación de los colaboradores con los valores culturales.	% de los colaboradores que se identifican con los valores culturales	$(N^{\circ} \text{ de colaboradores que se identifican con los valores culturales claves} / \text{Total de colaboradores}) * 100$	Encuesta de seguimiento Cambio Cultural	%	Anual	>80%	80%> X >70%	<70%
		Gestión de la Employee Experience	Diagnóstico de engagement en toda la organización.	Análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta.		Encuesta Engagement	%	Anual	>80%	80%> X >70%	<70%
		Gestión de la Comunicación interna	Gestionar la comunicación inter-áreas en la organización.	Efectividad de la Comunicación interna	$(N^{\circ} \text{ de personas que responden afirmativo en la encuesta de clima a la sentencia de referencia} / \text{Total de personas que responden la encuesta de Clima}) * 100$	Encuesta de Clima	%	Anual	>80%	80%> X >70%	<70%
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano	Contar con un equipo de RRHH con alto grado de expertise y entendimiento del negocio.	Desempeño del equipo de RRHH		$(N^{\circ} \text{ de personas con evaluaciones "above"} / \text{Total de personas del área de RRHH evaluadas}) * 100$	Success Factors	%	Anual	>80%	80%> X >70%	<70%
			Dimensionamiento del área de RRHH		$N^{\circ} \text{ total empleados} / N^{\circ} \text{ empleados área RRHH}$	Nomina de personal	N^{\circ}	Anual	50	50> X >60	<60
	Capital de la información	Garantizar información clave del negocio al resto de la compañía.	Grado de Autogestión de los colaboradores	$(N^{\circ} \text{ de personas que utilizan el sistema de autogestión} / \text{Total de colaboradores}) * 100$	Success Factors	%	Anual	>80%	80%> X >70%	<70%	
		Maximizar el uso de la tecnología en los procesos de RRHH.									
Capital organizacional	Desarrollar visión de negocio en el equipo RRHH	Diagnóstico de satisfacción del área de RRHH por unidad de negocio.	Nivel de satisfacción de la unidad de negocio con RRHH	$(N^{\circ} \text{ de personas que contestan alto nivel de satisfacción} / \text{Total de encuestados}) * 100$	Encuesta de satisfacción del área de RRHH	%	Anual	>80%	80%> X >70%	<70%	

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV: Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo

Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

Financiera QAPAQ S.A., identificada con RUC 20521308321, ubicado en Av. Javier Prado Oeste 2501, Magdalena del Mar. Esteban Mauricio Abad Rivadeneira Gerente General. Esta empresa oferta servicios y productos financieros que promueven el crecimiento y desarrollo económico de nuestros clientes interno y externo (QAPAQ, 2017).

En virtud de ello financiera QAPAQ S.A. Asume el compromiso de sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, basado en una cultura de prevención de riesgos, identificación de peligros, y determinación de medidas de control oportunas y eficaces, de aplicación de todos los trabajadores en sus diversas modalidades, proveedores y terceros que tengan acceso a nuestras instalaciones (QAPAQ, 2018, pág. 10). La financiera QAPAQ S.A., aplica las siguientes políticas institucionales siendo:

1. Identificar los peligros, evaluar y controlar los riesgos de sus actividades y servicios que afecten la seguridad y salud de los trabajadores en cualquiera de sus modalidades, así como de terceros.
2. Garantizar que los trabajadores y sus representantes son consultados y participan activamente en todos los elementos de Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
3. Cumplir con los requisitos legales aplicables a nuestra actividad y otros requisitos asumidos en material de Seguridad y Salud en el Trabajo.
4. Motivar en los trabajadores una actitud responsable en la gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, para fomentar la identificación de los riesgos, prevención de accidentes laborales y enfermedades ocupacionales.
5. Revisar, retroalimentar y mejorar continuamente la eficacia y desempeño de Sistema de Gestión.

6. Integrar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con los otros sistemas de nuestra organización que sean compatibles de aplicar.

Esta política será revisada periódicamente, debido en caso de cambios, se comunicará a los trabajadores de la organización y se pondrá a disposición de las partes interesadas externas (QAPAQ, 2019, pág. 2).

Marco conceptual del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

Se define como:

- **Control de riesgos:** Es el proceso de toma de decisión, basado en la información obtenida en la evaluación de riesgos. Se orienta a reducir los riesgos, a través de proponer medidas correctoras, exigir su cumplimiento y evaluar periódicamente su eficacia.
- **Emergencia:** Evento o suceso grave que surge debido a factores naturales o como Secuencia de riesgos y procesos peligrosos en el trabajo, que no fueron considerados en la gestión de seguridad salud en el trabajo.
- **Equipos de Protección Personal (EPP):** Son dispositivos materiales e indumentaria personal de seguridad, destinados a cada trabajador, para protegerlo de uno o varios riesgos presentes en el trabajo que puedan amenazar su seguridad y salud. EPP es una alternativa temporal, complementaria a las medidas preventivas de carácter colectivo.
- **Evaluación de riesgos:** Proceso posterior a la identificación de los peligros, que permite valorar el nivel, grado y gravedad de los mismos, proporcionando la información necesaria para que la empresa esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la oportunidad, prioridad y tipo de acciones preventivas que debe adoptar.

- **Gestión de Riesgos:** Es el procedimiento, que permite una vez caracterizado el riesgo, la aplicación de las medidas más adecuadas para reducir al mínimo los riesgos determinados y mitigar sus efectos, al tiempo que se obtienen los resultados esperados.
- **Peligro:** Situación o característica intrínseca de algo capaz de ocasionar daños a las personas, equipo, procesos y ambiente.
- **Plan de Emergencia:** Documento guía de las medidas que se deberán tomar ante ciertas condiciones o situaciones de envergadura Incluye responsabilidades de personas y departamentos, recursos de la empresa disponibles para su uso, fuentes de ayuda externas, procedimientos generales a seguir, autoridad para tomar decisiones, las comunicaciones e informes exigidos.
- **Riesgo:** Probabilidad de que un peligro se materialice en unas determinadas condiciones y sea generador de daños a las personas, equipos y al ambiente.
- **Seguridad:** Son todas aquellas acciones y actividades que permiten al trabajador laborar en condiciones de no agresión tanto ambientales como personales, para preservar su salud y conservar los recursos humanos y materiales.

Objetivo de la Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

- Establecer las responsabilidades y políticas para poder garantizar la seguridad física de las instalaciones, personal y público en general en la oficina administrativa BLOOMTOWER.
- Mantener la continuidad del negocio de financiera QAPAQ ante eventos que se generen.

Base Legal y Normativa Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

- Ley N° 28551- Ley que establece la Obligatoriedad de Elaborar y Presentar Planes de Contingencia.
- RM-689-2000-IN/1701del02 de Junio del2000
- D.S. N° 002-2018-PCM - Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edifica iones.
- Ley N° 25357 - Ley que Prohíbe Fumar en Espacios Cerrados de Uso Público.
- Ley Nª 28551- Ley que establece la Obligatoriedad de Elaborar y Presentar Planes de Contingencia.
- Reglamento Nacional de Construcciones.
- Código Nacional de Electricidad.
- NTP-350.021-ClasificacióndelFuego y su Representación Gráfica.
- NTP-350.043-1- Extintores Portátiles. Selección, Distribución, Inspección, Mantenimiento, Recarga y Pruebas Hidrostáticas.
- NTP-399.009 -Colores Patrones utilizados en Señales y Colores de Seguridad.

Fase de gestión del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

Fase 1: Conformidad de la dirección

Órgano bipartito y paritario constituido por representantes de la empresa, con las facultades y obligaciones previstas por las normas vigentes, destinado a la consulta regular y periódica de las condiciones de trabajo, a la promoción y vigilancia del programa de gestión en seguridad y salud en el trabajo de la empresa, favoreciendo el bienestar laboral y apoyando el desarrollo de la empresa QAPAQ.

Fase 2: Plan de prevención

Según se verifica, se realizan evaluaciones de riesgos y peligros de salud y seguridad laboral para así poder identificar posibles amenazas en el área laboral. Asimismo, establece protocolos específicos de vigilancia de la salud. Así también, se suministra permanentemente elementos de protección personal para aquellos que tuvieron que desempeñarse presencialmente. Para garantizar su eficacia, QAPAQ realiza inspecciones internas verificaciones externas independientes de salud, seguridad y bienestar, de acuerdo a la legislación vigente.

Fase 3: Nombramiento del comité de SST responsable

- Presidente: Lesly Gómez Chávez
- Secretario: Bárbara Perea Ugaz
- Vocal: Estrella Alván Lucar y Evelyn Jiménez Castro

Fase 4: Comité de implantación

La constitución del comité de seguridad y salud en el trabajo. De conformidad con lo establecido en el artículo 29 de la Ley N° 29783, FINANCIERA QAPAQ S.A., ha construido el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual está conformado por cuatro (4) representantes de la parte empleadora, contando con un libro de actas donde constarán todos los acuerdos adoptados en cada sesión y el cumplimiento de los mismos en el plazo establecido.

La elección y duración de los mandatos del Comité de Seguridad y salud en el Trabajo. Los representantes del empleador en el Comité son designados por un periodo indefinido. Los representantes de los trabajadores en el Comité son elegidos mediante

elecciones siendo elegidos aquellos que obtengan la mayoría de los votos vados delos trabajadores, y su mandato será por 02 años.

Obligaciones del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo:

- Hacer cumplir el presente Reglamento las nominativas sectoriales y el Reglamento interno de Trabajo
- Aprobar el Plan Anual de Seguridad y Salud.
- Aprobar el Reglamento Interno de Seguridad y Salud.
- Realizar inspecciones periódicas a las instalaciones de la empresa.
- Reunirse de manera presencial o no presencial una vez al mes de forma ordinaria, para analizar y evaluar el avance de los objetivos establecidos en el programa anual, y en forma extraordinaria para analizar los accidentes graves o cuando las circunstancias lo ameriten.
- Analizar las causas y las estadísticas de los incidentes, accidentes y de las enfermedades ocupacionales emitiendo las recomendaciones respectivas.
- Asegurar que todos los trabajadores conozcan los Reglamentos y normativa interna respecto de Seguridad y Salud en el Trabajo de la organización.
- Hacer recomendaciones para el mejoramiento de las condiciones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo y verificar que se lleven a efecto las medidas acordadas y evaluar su eficiencia.
- Promover la participación de todos los trabajadores en la prevención de los riesgos laborales mediante la comunicación eficaz la participación de los trabajadores en la solución de los problemas de seguridad. la inducción, la capacitación, el entrenamiento, simulacros entre otros
- Asegurar que todos los trabajadores reciban una adecuada formación sobre seguridad y salud en el trabajo.

- Llevar en el libro de actas el control del cumplimiento de los acuerdos y propuestas del comité.
- Reportar a la Gerencia General de la empresa, la siguiente información:
- Reporte de cada accidente fatal dentro de las 24 horas de ocurrido.
- Informe de investigación de cada accidente fatal y las medidas correctivas adoptadas dentro de los 10 días de ocurrido
- Reportes trimestrales de estadísticas de accidentes
- Actividades trimestrales del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Deberá elaborar y presentar los reportes de los accidentes de trabajo, así como los informes de investigación de cada accidente ocurrido y las medidas correctivas adoptadas por la dirección de la empresa.
- Colaborar con los inspectores del Trabajo de la Autoridad competente o fiscalizadores autorizados cuando efectúen inspecciones a la empresa,
- El Comité presenta un carácter promotor, consultivo y de control en las actividades orientadas a la prevención de riesgos y protección de la salud de los trabajadores.
- Propicia la participación activa de los trabajadores y la formación de estos, con miras a lograr una cultura preventiva de seguridad y salud en el trabajo que promueve la solución de los problemas de seguridad y salud generada en el trabajo.

El Organigrama Funcional del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, debe estar conformado por:

- El Presidente, es elegido por los representantes del propio Comité, luego de cada elección. Es el encargado de convocar, presidir y dirigir las reuniones del Comité

de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como facilitar la aplicación y vigencia de los acuerdos de éste. Representa al Comité ante el empleador.

- El Secretario, es elegido por consenso, luego de cada elección. Es el encargado de las labores administrativas del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Los miembros, quienes son los demás integrantes del Comité designados de acuerdo a lo establecido por la ley.

Fase 5: Manual de gestión, procedimientos, instrucciones y fichas

- Responsable: Jefe de Seguridad
- División/Área Responsable: Seguridad
- Clientes Internos: Gerentes, funcionarios y todo el personal.
- Clientes Externos: SBS, Auditores Externos.
- Fecha de Elaboración: octubre 2019
- Fecha de Aprobación: octubre 2019
- Fecha de Actualización: octubre 2021
- Aprobado por: Directorio
- Próxima Revisión: octubre 2022

Fase 6: Formación

La organización del Comité de Emergencias se compone de la siguiente manera:

Jefe de Plan de Contingencias

- Es el máximo responsable de la implementación del Plan de Contingencias, de coordinar la ejecución operativa del mismo en caso de una emergencia.

Corresponde el cargo a un Directivo de mayor jerarquía dentro de la empresa

(Joselin et al., 2019, pág. 33.).

Jefe de Seguridad

- Es la persona encargada de velar por la seguridad del personal que labora o se encuentre dentro de las instalaciones de la empresa, así como de los bienes materiales.

Jefe de la Brigada de Primeros Auxilios

- El Jefe de la Brigada de Primeros Auxilios y su equipo darán los primeros auxilios en primera instancia ante una emergencia.
- La Brigada recibirá cursos de primeros auxilios.
- La Financiera organizará simulacros de primeros auxilios para que el personal de la Brigada esté entrenado.

Jefe de la Brigada de Evacuación, Señalización y Protección

- El Jefe de la Brigada de Evacuación, Señalización y Protección, y su equipo se encargarán de conducir al personal hacia las áreas de seguridad interna y externa, evitando aglomeraciones y obstáculos en las rutas de escape.

El Jefe del Plan de Contingencias, deberán capacitarse en:

- -Políticas institucionales sobre seguridad.
- -Gestión de emergencias.
- Alcances y características de la emergencia.
- Estructura, alcance, funciones y responsabilidades dispuestas en el Plan de Contingencias de la Financiera.
- Procedimientos de comando de emergencias.

- Comunicaciones y manejo de la información en emergencias

Fase 7: Implantación del Sistema

Se considera realizarlo la primera semana del segundo bimestre del año 2022. A fin de que los trabajadores puedan ir asemejándose más con dicho sistema. Asimismo, el comité de implementación y los miembros designados por la alta dirección deberán realizar el seguimiento respectivo sobre el correcto funcionamiento y absolver cualquier consulta o duda que se tenga de las mismas.

Fase 8: Planificación de Auditorías Internas (Barturen et al., 2020, pág. 112.)

El especialista en calidad y mejora de procesos desarrolla las siguientes actividades:

- Elabora el Programa Anual de Auditorías del SST, a finales del año anterior o a inicios del año en curso.
- Difunde el Programa Anual de Auditorías del SST al personal mediante su publicación en la red interna y/o página web institucional, y su comunicación mediante memorando o correo electrónico.
- Selecciona al equipo auditor, ya sea interno o externo, verificando que cumplan los requisitos de competencias de auditores internos, recopilando los registros y registrándolos en la lista de auditores internos.

El jefe de la oficina de planeamiento y mejora continua, revisa el programa anual de auditorías del SST.

La gerencia general cuenta con las actividades de aprobar el programa anual de auditorías del SST.

Fase 9: Revisión por la dirección

Realiza la reunión de cierre con el Comité Seguridad y Salud en el Trabajo, así como con el Gerente General de ser posible, para presentar los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, se desarrollan las siguientes actividades:

1. Realiza la reunión de apertura con la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua / Especialista de Seguridad y/o los dueños de los procesos / áreas a auditar, de ser posible, para explicar el proceso de auditoría externa, los principales aspectos del Plan de Auditoría y realizar los ajustes necesarios.
2. Al inicio de la auditoría de cada proceso / área, explica brevemente al auditado el proceso de auditoría.
3. Recopila mediante muestreo aleatorio, verifica la información pertinente a los objetivos, alcance y criterios de auditoría, y registra la evidencia que conduce a los hallazgos de la auditoría.
4. Al finalizar la auditoría de cada proceso / área, retroalimenta al auditado comunicando de manera clara los posibles hallazgos de la auditoría.
5. Evalúa la evidencia frente a los criterios de auditoría, determinar los hallazgos (clasificándolos en no conformidades, observaciones u oportunidades de mejora) y las conclusiones de la auditoría, en conjunto con todos los miembros del equipo auditor.

Fase 10: Auditoría externa y certificación

Los empleadores pueden realizar la contratación de auditores externos para que realicen el proceso de auditoría, esto permite garantizar la objetividad de la auditoría y contar con profesionales especializados para la misma.

En este caso la Auditoría Externa es realizada por AENOR la cual brinda posibilidad de realizar la Auditoría de Cumplimiento de SST en conjunto con la certificación ISO 45001 en un proceso integrado y sistemático, lo que ofrece una optimización de los tiempos de auditoría y, por ende, de los costos.

Tabla 8.
Niveles de riesgo para la matriz IPER

Nivel de riesgo	Interpretación
Baja	<ul style="list-style-type: none"> No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo, se deben considerar soluciones rentables que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
Media	<ul style="list-style-type: none"> Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un período determinado.
Alta	<ul style="list-style-type: none"> No se debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.

Fuente: Elaboración Propia


Tabla 9.
Calificación de los niveles de riesgo para la matriz IPER

Severidad → Probabilidad ↓	LIGERAMENTE DAÑINO (4)	DAÑINO (6)	EXTREMADAMEN TE DAÑINO (8)
BAJA (3)	12 a 20 Riesgo Bajo	12 a 20 Riesgo Bajo	24 a 36 Riesgo Moderado
MEDIA (5)	12 a 20 Riesgo Bajo	24 a 36 Riesgo Moderado	40 a 54 Riesgo Importante
ALTA (9)	24 a 36 Riesgo Moderado	40 a 54 Riesgo Importante	60 a 72 Riesgo Crítico

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10.

Matriz IPER de Financiera QAPAQ S.A

	MATRIZ DE IDENTIFICACION DE PELIGROS Y EVALUACION DE RIESGOS	Código: SSO-FR-002 Versión: 2.0 Vigente: 10-07-2022
Área: ADMINISTRATIVA		
Tarea: ACTIVIDADES COTIDIANAS ADMINISTRATIVAS		
Puestos Relacionados: ASISTENTE ADMINISTRATIVO- GESTOR DE RECURSOS HUMANOS		
Fecha: 10.07.2022		

TAREA O PROCESO	PELIGRO	RIESGO	PROBABILIDAD					ÍNDICE DE SEVERIDAD	ÍNDICE DE RIESGO	NIVEL DEL RIESGO
			ÍNDICE DE PERSONAS	ÍNDICE DE PROCEDIMIENTOS EXISTENTES	ÍNDICE DE CAPACITACIÓN	ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	ÍNDICE DE PROBABILIDAD			
Planeamiento, órdenes de trabajo, supervisión, reuniones de trabajo, administración de personal,	USO DE PANTALLAS DE VISUALIZACIÓN DE DATOS (PVD)	FATIGA VISUAL / TRASTORNO VISUAL, CANSAÑO DOLOR DE CABEZA,	2	2	2	2	8	2	16	
	USO DE EQUIPO ELÉCTRICOS	CONTACTO DIRECTO / QUEMADURAS	2	2	2	1	7	3	21	
	USO DE ARTÍCULOS DE OFICINA PUNZOCORTANTES (SACAGRAPAS, TIJERAS)	CORTES, PINCHAZOS / HEMORRAGIAS	2	3	2	1	8	2	16	
	GOLPES O CHOQUES CONTRA OBJETOS INMÓVILES	CAIDAS DEL PERSONAL AL MISMO NIVEL / HEMATOMAS	2	2	2	1	7	3	21	
	NIVEL DE ILUMINACIÓN	FATIGA VISUAL / IRRITACIÓN DE OJOS	2	1	2	1	6	3	18	

<p>(1) La valoración del riesgo se obtiene sumando la gravedad, repetitividad y probabilidad.</p> <p>(2) El riesgo se clasifica como RA: Riesgo Aceptable y RNA: Riesgo No Aceptable</p> <p>(3) Los métodos de control en la fuente están referidos a la eliminación y/o sustitución de materiales, procesos y equipos, también al aislamiento, ventilación, entre otros.</p> <p>(4) Los métodos de control en el medio están referidos a la señalización, uso de instructivos y/o PETS, adecuación del ambiente de trabajo, entre otros.</p> <p>(5) Los métodos de control en el receptor están referidos a las capacitaciones, al uso de los equipos de protección personal, entre otros.</p>																						
Elaborado por: ALVARO CHANA RAMOS		Aprobado por:		Revisado y Validado por el Comité de SST, Central u Obra:																		
Firma:		Firma:		Firma:																		
Cargo: Jefe SST		Cargo:		Cargo:																		
Fecha: 19.02.2021		Fecha: 10.07.2022		Fecha: 10.07.2022																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Valor</th> <th colspan="2">Gravedad</th> </tr> <tr> <th>Daño a Personas</th> <th>Daño a Propiedad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>Incidente sin lesión personal</td> <td>Incidente sin daño a la propiedad.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Incidente sin tiempo perdido/sin enfermedad</td> <td>Incidente de equipo entre US\$ 100 a 1,000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Incidente con tiempo perdido/enfermedad ocupacional</td> <td>Incidente de equipo entre US\$ 1,000 a 5,000</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Fatalidad</td> <td>Incidente de equipo mayores a US\$ 5,000</td> </tr> </tbody> </table>						Valor	Gravedad		Daño a Personas	Daño a Propiedad	0	Incidente sin lesión personal	Incidente sin daño a la propiedad.	2	Incidente sin tiempo perdido/sin enfermedad	Incidente de equipo entre US\$ 100 a 1,000	4	Incidente con tiempo perdido/enfermedad ocupacional	Incidente de equipo entre US\$ 1,000 a 5,000	6	Fatalidad	Incidente de equipo mayores a US\$ 5,000
Valor	Gravedad																					
	Daño a Personas	Daño a Propiedad																				
0	Incidente sin lesión personal	Incidente sin daño a la propiedad.																				
2	Incidente sin tiempo perdido/sin enfermedad	Incidente de equipo entre US\$ 100 a 1,000																				
4	Incidente con tiempo perdido/enfermedad ocupacional	Incidente de equipo entre US\$ 1,000 a 5,000																				
6	Fatalidad	Incidente de equipo mayores a US\$ 5,000																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Repetitividad (frecuencia de ejecución de la tarea)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Baja: Cuando la tarea se realiza en forma anual o periodos mayores.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Media: Cuando la tarea se realiza en forma mensual.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Alta: Cuando la tarea se realiza en forma diaria o semanal.</td> </tr> </tbody> </table>						Valor	Repetitividad (frecuencia de ejecución de la tarea)	1	Baja: Cuando la tarea se realiza en forma anual o periodos mayores.	2	Media: Cuando la tarea se realiza en forma mensual.	3	Alta: Cuando la tarea se realiza en forma diaria o semanal.									
Valor	Repetitividad (frecuencia de ejecución de la tarea)																					
1	Baja: Cuando la tarea se realiza en forma anual o periodos mayores.																					
2	Media: Cuando la tarea se realiza en forma mensual.																					
3	Alta: Cuando la tarea se realiza en forma diaria o semanal.																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Probabilidad</th> <th>TIPO DE RIESGO</th> <th>RANGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-1</td> <td>Cuando no han ocurrido incidentes</td> <td>Aceptable</td> <td>1 - 6</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>Cuando han ocurrido incidentes sin lesión</td> <td>No Aceptable</td> <td>7 - 10</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Cuando existieron incidentes con lesión</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Valor	Probabilidad	TIPO DE RIESGO	RANGO	-1	Cuando no han ocurrido incidentes	Aceptable	1 - 6	0	Cuando han ocurrido incidentes sin lesión	No Aceptable	7 - 10	1	Cuando existieron incidentes con lesión			
Valor	Probabilidad	TIPO DE RIESGO	RANGO																			
-1	Cuando no han ocurrido incidentes	Aceptable	1 - 6																			
0	Cuando han ocurrido incidentes sin lesión	No Aceptable	7 - 10																			
1	Cuando existieron incidentes con lesión																					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11.
Análisis de las causas del peligro

Peligro	Nivel	Riesgos
Uso de pantallas de visualización de datos	Tolerable	<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga visual • Trastorno visual • Cansancio • Dolor de cabeza
Uso de equipos eléctricos	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Quemaduras • Electrización o electrocución por contacto directo o indirecto con la electricidad
Uso de artículos de oficina punzocortantes	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes • Pinchazos • Hemorragias
Golpes o choques contra objetos inmóviles	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Caídas del personal • Hematomas
Nivel de iluminación	Tolerable	<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga visual • Irritación en los ojos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.
Acciones preventivas o correctivas según la causa-raíz

Peligro	Nivel	Medidas de control propuestas
Uso de pantallas de visualización de datos	Tolerable	Uso de pantalla LED, bajar resolución y brillo de colores, capacitación de ergonomía en el trabajo.
Uso de equipos eléctricos	Moderado	Instalación adecuada, evitar líquidos cerca del equipo No limpiar los equipos cuando estén conectados. Reportar el estado de cables deteriorados.
Uso de artículos de oficina	Moderado	No deje al alcance objetos punzo cortantes. En el escritorio mantener los lápices punta abajo dentro del portalápices.
Golpes o choques contra objetos inmóviles	Moderado	Los cajones del escritorio o modular deben mantenerse cerrados cuando no se usen Evitar el apilamiento, asimismo ordenar la papelería de tal manera que permita el paso.
Nivel de iluminación	Tolerable	Se recomienda que en todas las oficinas debe haber una iluminación adecuada, homogénea y bien distribuida, sea de tipo natural o artificial.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V: Clima y Cultura Organizacional

Concepto

El objetivo de este estudio es diagnosticar la cultura laboral de la empresa QAPAQ S.A. y, con base en los ejes críticos positivos y negativos identificados, diseñar una propuesta de mejora que incluya programas institucionales para cada uno de los aspectos evaluados. A partir de los resultados obtenidos, es posible imaginar la necesidad de mejora enfocándose principalmente en la calidad de vida de los colaboradores (crear un equilibrio entre la vida laboral y familiar), así como fortalecer el entorno institucional de los medios. Por otro lado, un factor que se encontró para ayudar a replicar las iniciativas propuestas fue el sentido de orgullo y pertenencia de los empleados de la empresa, sustentado en los valores de la organización (Alajlani. & Yesufu, 2022).

Valores

Se implementará valores como honestidad, responsabilidad, adaptabilidad, respeto y adaptabilidad al cambio, además es importante el desarrollo de las competencias de los colaboradores.

Ambiente empresarial

Proporcionar al personal, comodidad, ambiente iluminado, seguro y recurso necesarios para desarrollar trabajo eficiente.

Aspectos formales y visibles

Estructura de la organización

- Nombre: Empresa Financiera QAPAQ
- Dirección: Av. Pershing N°455, Magdalena del Mar Lima - Perú

- Teléfono: (511) 205-4320
- Página web: www.qapaq.pe

Objetivos y estrategias

Promover una mejor calidad de vida para sus clientes y de esta manera por medio de una excelente calidad de servicio, ser líderes en el mercado de finanzas (Espinosa et al., 2022, pág. 7).

Políticas y directrices de personal

La empresa QAPAQ se preocupa por brindar leyes y reglamentos de transparencia de la información con el fin de cumplir con la Ley de protección al consumidor, donde cuenta con un plan de capacitación para todo el personal con el propósito de capacitarlos y prepararlos para brindarles la mejor atención posible por parte de todo el personal.

Métodos y procedimientos de trabajo

En la empresa QAPAQ es importante el procedimiento de trabajo ya que “La estandarización de los procedimientos de trabajo es importante asegurar que todos los trabajadores, presentes y futuros, utilicen lo mejor de llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso” (Fermani, 2019, p. 29).

Por lo cual, se considera necesario brindar una buena metodología de trabajo para de esta manera optimizar los recursos y así mejorar la calidad de servicio que brindemos a nuestros colaboradores.

Características del Clima Laboral

Las características del clima laboral en la financiera QAPAQ son:

- Brinda a sus empleados una nueva forma de trabajar que los empodere e inspire para lograr grandes cosas para nuestra gente, clientes, comunidades y accionistas.
- Trata a sus empleados y clientes de forma equitativa y justa. Además de ser transparentes y fieles a sus promesas.
- Su cultura engloba los comportamientos corporativos. Estos comportamientos son el principal exponente de su cultura los cuales guían su forma de trabajar y vivir de la Financiera QAPAQ.

Para (De La Fuente Anuncibay & De Diego Vallejo, 2008, pág. 48), entre las principales características del clima se pueden mencionar que: Cada organización tiene un clima diferente, es descriptivo y no evaluativo, es perdurable y se puede cambiar, afecta a las actitudes y a la conducta y puede influir en los resultados organizacionales, es un indicador del diagnóstico organizacional.

Objetivo

Analizar e identificar el clima laboral en la financiera QAPAQ S.A., tiene como objetivo mejorar la percepción de los colaboradores en la financiera, pues se busca que el buen clima laboral sea apto para sus colaboradores y los ayude en su desarrollo personal y profesional.

Tipo de Clima Organizacional de la Financiera QAPAQ S.A

El clima participativo de grupo genera la delegación de responsabilidades, basada en una elevada y plena confianza en los trabajadores. También cabe destacar que los procesos de toma de decisiones están integrados en toda la organización, en cada uno de sus niveles.

La comunicación y las relaciones se crean en todas las direcciones, con la plantilla haciendo equipo con la dirección de la organización. En la misma línea, los objetivos se

determinan mediante la participación en grupo, con plena aceptación por parte de los trabajadores.

Variables del Clima Laboral

Algunas de las variables que se relacionan con el clima laboral son:

Liderazgo: Financiera QAPAQ opera de acuerdo a Buenos Principios y Normas Gobierno corporativo, velando por el buen desarrollo de la empresa. Esto refuerza su cultura ética y transparencia.

Relaciones: La empresa QAPAQ evalúa tanto aspectos cualitativos como cuantitativos del dominio de las relaciones. El nivel de madurez, el respeto, la comunicación con el personal, la cooperación, la confianza, todos estos aspectos son de primera importancia.

Reconocimiento: La empresa QAPAQ cuenta con un sistema para reconocer un trabajo bien hecho. En el sector comercial, el reconocimiento se utiliza como una herramienta para crear espíritu de lucha de nuestros trabajadores.

Igualdad: Todos los miembros de la empresa QAPAQ reciben un trato justo. Además, es medible con el fin de crear un ambiente propicio para el éxito y fomenta el esfuerzo.

Implicación: En la empresa QAPAQ consideramos que es muy importante saber que no hay participación sin liderazgo efectivo y condiciones de trabajo aceptables.

Productividad y Motivación: según Khuong et al., 2020, pág. 19) definieron que la productividad de los trabajadores de las empresas financieras siempre ha traído el estrés personal a la oficina. Pero, a medida que el trabajo y la vida personal siguen

mezclándose, la vida de los empleados fuera del trabajo está teniendo más impacto que nunca en su vida laboral. Ante esta situación y tras el cambio positivo que ha sufrido las empresas, estas tienen cada vez más interés en ayudar a sus trabajadores a saber gestionar su estrés personal para que no afecte a su capacidad de prosperar profesionalmente. Por ello y para ayudar a los empleados a proteger a sus familias y planificar sus objetivos a corto y largo plazo, ofrecen una gran variedad de beneficios, como los relacionados con seguros médicos, planes de jubilación, planes de compensación, flexibilidad, etc.

Capítulo VI. Plan de comunicación interna

Definición

Es una estrategia de relaciones con respuesta rápidas entre los colaboradores. Su enfoque será comunicar a los trabajadores las actividades y objetivos empresariales que se deben cumplir. Aquí se evalúa el clima laboral que determina el éxito y corregir las complicaciones para futuros (Draco de la Puente, 2020).

Objetivo general

Reforzar y motivar el engagement de los colaboradores (nivel de compromiso que los empleados tienen con la empresa) a través de distintos canales de comunicación además se logra capacitar para el buen desempeño dentro del equipo de trabajo (Albtoosh et al., 2022).

De acuerdo a Chen et al., (2022). Debido a las circunstancias que el país fue azotado por la pandemia del Covid-19 por el cual es necesario considerar medidas específicas como:

- Elaborar una comunicación que resguarde el bienestar físico y psicológico de todos los colaboradores de la empresa.
- Difundir a todo el público información relevante de utilidad frente a las medidas de salud en el contexto del Covid19.
- Elaborar protocolos de seguridad
- Reconocer el esfuerzo y el trabajo de los colaboradores que siguieron cumpliendo sus funciones en la empresa.
- Diseñar la dinámica de manejo de espacios e informar los protocolos de salud para el ingreso a la oficina.

- Identificar a los grupos de riesgos y enviar una pieza de comunicación que los motive a trabajar desde casa hasta el término de la pandemia.

Mensajes clave de la etapa:

Financiera QAPAQ S.A. tiene prioridad la integridad física y el bienestar emocional del talento humano y sus respectivas familias: “Buscamos cuidar de ti” y “Estamos comprometidos con ustedes, como ustedes con nosotros”

Segmentación de públicos internos

Para trabajar las distintas piezas de comunicación estas deberán difundirse de forma masiva a todo el personal siendo una población de 40 colaboradores.

Logo y Slogan

Figura 8: Logo y slogan de la campaña de comunicación interna



El logo y el slogan de la campaña interna resaltan las siglas de la empresa con el slogan “una financiera solidaria” entabla comunicación constante con sus colaboradores y propiciar iniciativas que cuiden su bienestar.

Actividades

Tabla 13.

Acciones estratégicas para el desarrollo del plan de comunicación interna.

Estrategia: Compartir información útil del Covid19 aprovechando la Intranet y otros canales de comunicación.					
Acciones	Público Objetivo	Medios	Mensaje	Indicadores	Meta
Creación de un chat corporativo de coordinación donde se encuentren los ejecutivos de alto rango y las cabezas de cada área para que puedan hacer seguimiento y asegurarse que sus subordinados reciban los mensajes y piezas de la campaña de comunicación interna	Gerentes de las áreas de la empresa	Webex Intranet	Buscamos alcanzar toda la información posible frente al Covid19 y al Estado de Emergencia con la ayuda del seguimiento de sus áreas	% de jefes de área que lean el chat de seguimiento y confirmen que han hecho seguimiento	El 90% del chat debe estar al tanto de las acciones de comunicación de la empresa y hacerle seguimiento a su área
Coordinar Webinars pagados con especialistas en epidemiología para brindar información relevante del Covid19 y en psicología para recomendar estrategias para llevar la cuarentena	Todos los colaboradores	Intranet, Mailing	Buscamos alcanzar toda la información posible frente al Covid19 y al manejo de la cuarentena para resguardar su bienestar físico y psicológico	% de colaboradores que se conecten al Webinar	Tener más del 50% de los colaboradores escuchando las conferencias
Anunciar la creación de dos mailing corporativos: uno exclusivo para consultas de prevención de la salud frente al Covid19 y otro para atención psicológica	Todos los colaboradores	Mailing, Redes Sociales, Intranet	Buscamos brindarles facilidades para absolver consultas que beneficien el cuidado de su salud y nos preocupamos por su salud emocional	Número de colaboradores que escriban a los nuevos mailing	Tener 100 correos de colaboradores haciendo consultas entre las dos bandejas
Elaborar un comunicado que indique que la empresa estará ofreciéndole a los colaboradores pruebas rápidas de Covid19 para ellos y sus familias si hubiera el caso de presentar síntomas	Todos los colaboradores	Mailing	Buscamos brindarle tranquilidad a ustedes y a sus familias dándole facilidades de pruebas rápidas de Covid19 si presentan síntomas en su hogar	% de colaboradores que abran el correo	El 80% de los colaboradores debe haber abierto el mail para estar al tanto de esta iniciativa

Estrategia: Identificar temas de interés y elaborar piezas constantemente					
Acciones	Público Objetivo	Medios	Mensaje	Indicadores	Meta
Mapeo de temas relevantes de coyuntura para compartir con los colaboradores	Equipo de comunicación interna	Webex Reuniones digitales por Redes Sociales o Intranet	Debemos tener la responsabilidad de alcanzarle a nuestro talento humano información de interés	Cantidad de temas propuestos en las reuniones de coordinación	Elaborar dos piezas semanales en la primera fase del plan interno de comunicaciones
Envío de comunicados brandeados y piezas digitales sobre temas específicos de interés todas las semanas de la primera etapa	Todos los colaboradores	Intranet, Mailing	Buscamos abordar temas específicos que puedan ser conocimiento de utilidad para prevenir el Covid19 o comprender la coyuntura del país	Número de colaboradores que abran el mail con los comunicados por semana	Que más del 60% del personal consulte al menos un comunicado a la semana
Envío de boletines con gráficas de interés referente las estadísticas del Covid19 y actualizaciones de medidas del Estado de Emergencia	Todos los colaboradores	Mailing	Es importante mantenemos al tanto de las medidas adoptadas por el Estado de Emergencia y ver los resultados que se están obteniendo	% de colaboradores que abran el mail	Que en promedio el 50% de los colaboradores consulte al diario el envío de boletines
Crear un podcast semanal para la intranet que resuma los contenidos difundidos a los colaboradores esta semana y de un panorama general del Estado de Emergencia	Todos los colaboradores	Intranet	Buscamos que estén informados sobre la coyuntura de una forma interactiva y dinámica	% de colaboradores que visualicen el podcast	Que en promedio el 50% de los colaboradores haya escuchado el Podcast una vez al mes

Estrategia: Usar la vocería de uno de los ejecutivos de alto cargo para comunicar de forma motivacional la reincorporación a la sede central					
Acciones	Público Objetivo	Medios	Mensaje	Indicadores	Meta
Definir a un vocero de la Alta Directiva o la Gerencia General para que forme parte de las piezas que informen el proceso de reincorporación y coordine con el área de comunicación interna y coordinar brevemente un pequeño plan de vocería para el último mes	La Dirección y la Gerencia General	Webex Reuniones digitales por Redes Sociales o Intranet	Debemos contar con la vocería de uno de los altos ejecutivos de la empresa para establecer cercanía con nuestros colaboradores	Participación de los miembros del chat	Tener definido al vocero para el día siguiente y empezar a coordinar directamente con el
Organizar y anunciar una conferencia directa con el vocero seleccionado para comunicar las medidas para la reincorporación en la sede central	Todos los colaboradores	Intranet, Mailing	El Gerente General adelantará los planes y las medidas para la reincorporación de las labores en la sede central que más se ajusten a su seguridad y comodidad	Número de asistentes a la conferencia virtual	El 90% de los colaboradores de la empresa debe asistir a la conferencia
Envío de un comunicado resumiendo los protocolos de incorporación a la sede central	Todos los colaboradores	Mailing	Buscamos darte el ambiente más seguro posible para desempañar tus funciones en esta nueva coyuntura	% de colaboradores que abran el mail	El 50% de los colaboradores debe abrir el resumen
Envío de un video motivador para retomar las labores en la sede central	Todos los colaboradores	Intranet, Mailing	Buscamos la excelencia y despegar de esta crisis con las nuevas medidas implementadas	% de colaboradores que vean el video	El 80% de los colaboradores debe ver el video

Fuente: *Elaboración propia*

Detalles globales de la gestión de comunicación interna

Cabe destacar que el objetivo del plan interno es poder llegar al 100% de los colaboradores, pero se toma consciencia que solo una acción no podrá abarcar a todo el público interno. Por ello, el plan está dividido en distintas acciones que cargan el mismo mensaje que quiera transmitir la empresa por diferentes canales de comunicación. Es decir, la información va a ser transversal a distintas herramientas de comunicación que apunten a un porcentaje alto de la población para que el personal tenga distintas opciones de visualizarla en caso llegara a omitir una (Lamberti et al., 2022). El refuerzo y repetición de los mensajes claves a través de distintas modalidades digitales que buscan contemplar a una mayoría parcial de los colaboradores, se encargará de realizar una recepción de todos los trabajadores de la oficina (Hogreve et al., 2022). Para tener mayor noción de detalle de las acciones que se están implementando en el plan de comunicación interna para el objetivo, queríamos hacer una especificación de ciertos aspectos a tomar en consideración dentro de la estrategia:

- El área de comunicación deberá encontrarse en constante coordinación de las piezas y la ejecución de las acciones mediante chats o redes sociales.
- Asimismo, deberán trabajar de la mano independientemente con cada área a través de la creación de chats de coordinación.
- El área de comunicación interna deberá comunicarse con la Gerencia
- General con el motivo de la aprobación de las piezas de la campaña.
- El área de comunicación interna deberá elaborar una guía para la identidad de sus piezas.
- El área de comunicación interna deberá coordinar con el área de recursos humanos para definir los especialistas que dictaran los Webinars propuestos.

Los miembros del mismo departamento de comunicación deberán atender los buzones de correo creados específicamente para la campaña covid19@qapac.com.pe y recolectar información dependiendo de la consulta con el área correspondiente si fuese necesario.

- Las pruebas rápidas de Covid19 podrán ser solicitadas a través del correo covid19@qapac.com.pe y se hará su coordinación para la entrega con Recursos Humanos (Lee, 2022).
- El podcast se llamará “Panorama a domicilio” y se encargará de hacer un resumen de escenario de actualidad, acciones tomadas dentro de la empresa, y concertar entrevistas con ejecutivos de alto rango para convertirse en un canal de comunicación directa con los colaboradores (Ravina-Ripoll, et al., 2022).

Una vez seleccionado el vocero para comunicar el plan de reincorporación a las instalaciones de la oficina, el área de comunicación interna deberá capacitarlo y reunirse para el cumplimiento del objetivo.

- El equipo de comunicación interna deberá coordinar por chat o Webex los responsables de cada acción. En el caso de feriados, se deberá coordinar previamente a la persona de cubrir el envío y las acciones respectivas de cada fecha con el propósito de establecer una dinámica rotativa para disfrutar la mayor cantidad de días libres en familia (Rondi et al., 2022).
- La modalidad *hotdesking* seguirá funcionando, pero con una estricta separación acorde a las políticas de distanciamiento social que ha impuesto el gobierno.
- Las cartas de reconocimiento serán enviadas a los colaboradores que estuvieron desempeñando sus funciones de forma presencial durante cuarentena de forma digital para prevenir riesgos.
- La ambientación y señalética debe respetar los protocolos de salud del MINSA.

- La gerencia general deberá coordinar la tercerización de un personal especializado en las medidas de salud impuestas por el MINSA con el apoyo del área de comunicación interna.
- La comunicación interna tiene la misión de hacer énfasis en el seguimiento constante a cada área hacia su respectiva población de riesgo.
- Es obligatorio que los colaboradores participen de la prueba rápida de Covid19 financiada por la empresa pues la mayor circulación después del levantamiento de la cuarentena generará varios focos de contagio (Smith et al., 2022).

Coordinaciones y distribución de funciones

El plan de comunicación interna deberá estar bajo la coordinación de distintas áreas que tendrán responsabilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Brevemente estaremos explicando las funciones de cada departamento:

La Dirección y la Gerencia General: Deberá mantener comunicación con todas las áreas para aprobar las piezas y las acciones del plan de comunicación, delegar las coordinaciones necesarias que cumplan con los requisitos del Ministerio de Salud y el gobierno, aprobar los gastos o en todo caso ofrecer recomendaciones para ajustarlos, definir y asumir la vocería de las iniciativas que se estarán tomando en la campaña para generar acercamiento. Por último, son aquellos que deben plantear las solicitudes y aprobar los objetivos que el Plan de Comunicación Interna pretende cumplir. Debe comunicarle al área de comunicación interna los lineamientos para trabajar.

Recursos Humanos: Será el órgano de control de las propuestas del plan interno y serán responsables de ser el primer filtro para las acciones y la emisión de piezas de comunicación.

Se requiere su asesoría constante al área de comunicación interna. También es responsables de hacer seguimiento al clima laboral de la oficina para determinar si hay alguna consulta o anomalía, y hacer llegar las piezas y comunicados del área de comunicación interna. Así mismo, deben encargarse de la evaluación constante del material y las acciones de comunicación para determinar si es conveniente optar por ellas o no y atenderá los buzones de consulta frente al covid19 y atención psicológica. Deben llevar un control de los datos de la población de riesgo y archivar en una base de datos las fichas sintomatológicas de los trabajadores de la sede central. Esto comprende un registro actualizado de los síntomas de salud y el bienestar psicológico según información proveída por el aplicativo o los buzones. Deben estar al tanto de los miembros de cada grupo para el protocolo de rotación, como también elaborar las listas con las personas definidas a ingresar quincenalmente. Asimismo, se encargarán de coordinar los Webinars de capacitación frente al Covid19 y la entrega de pruebas rápidas solicitadas.

La gerencia de operaciones: Se encargará de proponer y diseñar la arquitectura informativa del aplicativo y de mejorarlo constantemente a través de las herramientas facilitadas por el centro de innovación. Deberán informar sobre los costos que requerirá hacer el aplicativo para que el área de comunicación interna pueda añadirlo al presupuesto.

Asesoría Jurídica: Será responsable de asesorar al departamento de comunicación interna para la propuesta de los protocolos de activación en la reincorporación a las labores en la sede central. Deberán informarle constantemente al área interna sobre las implicancias de cada medida estatal y proveer actualizaciones. Tendrán un rol fundamental en la validación de las medidas preventivas y la elaboración de las fichas sintomatológicas oficiales.

Infraestructura y servicios: asesorar la ambientación de espacios, señalética y puntos de desinfección. Trabajar junto al área de comunicación interna para elaborar medidas que cumplan con los protocolos exigidos por el Estado de Emergencia y ofrecer recomendaciones en su ejecución.

El departamento comercial: Deberá encargarse de identificar las necesidades de los públicos internos y dar un reporte para que el departamento de comunicación corporativa pueda plantear una estrategia para cada grupo. Asimismo, su apoyo es fundamental en el desarrollo de las piezas, diseño de los elementos de la campaña, ejecución de mensajes y el análisis de los canales de comunicación que serán más efectivos para cumplir los objetivos.

Presupuesto tentativo

En el momento de realizar el presupuesto se le dio prioridad a las medidas que garantizaran el bienestar físico de los colaboradores de la sede central como la implementación de equipos de protección, ambientación de espacios, señalética, compra de pruebas Covid19, los Webinars y el desarrollo del aplicativo de registro de salud. Se tomó en consideración de la misma forma ser lo más económico posible para ahorrar costos que puedan mantener la solvencia de la empresa en esta crisis.

Capítulo VII. Medición del Clima Laboral

Métodos de medición de clima organizacional

De acuerdo al plan de comunicación resulta un grave error pensar que un mismo método pudiese ser aplicado para todas las organizaciones por igual. Para que un proceso de medición sea exitoso (Cao, 2020, pág. 6), éste debe estar planificado, sustentado y diseñado a medida, es decir, en función del tipo y actividad de la empresa, su cultura, alcance, necesidades, problemas, expectativas, estrategia organizacional, entre otros.

Herramientas de Medición

Para medir el clima en la financiera QAPAQ S.A. es muy importante debido a que este determina en gran medida el desempeño de los colaboradores (Kamel, 2019, pág. 5). La financiera cuenta con distintas herramientas que les permiten identificar su clima laboral.

Entre estas herramientas tenemos:

Encuestas

Es la técnica de recolección de datos que permiten determinar el nivel de satisfacción de los empleados. Esta técnica se distingue por su bajo índice de error, además su aplicación es anónima. Nuestra encuesta consta con un cuestionario considerado como instrumento para la recolección de datos, el mismo que tiene 28 preguntas con respuestas cerradas de acuerdo a la escala Likert, además se determinó un valor a las respuestas para el procedimiento de análisis de datos. Se detalla a continuación:

Opciones	Totalmente en desacuerdo (TDs)	Parcialmente en desacuerdo (PDs)	Desacuerdo (Ds)	Parcialmente de acuerdo (PDa)	De acuerdo (Da)	Totalmente de acuerdo (Ta)
Valores	1	2	3	4	5	6

El personal de la empresa financiera QAPAQ participó voluntariamente en la aplicación de la encuesta logrando conocer su nivel de aceptación y rechazo preguntas propuesta siendo el indicador adecuado para tomar las decisiones posteriores.

Aplicación de Encuesta sobre Clima Laboral

La encuesta, se aplicó a 40 participantes logrando responder las siguientes preguntas:

NRO	PREGUNTA	TDs	PDs	Ds	Pda	Da	Tda
Plan de fidelización							
1	¿El respeto es una de las características de esta organización?						
2	¿La organización mantiene política remunerativa sana y justa?						
3	¿El jefe actúa como líder buscando unidad e integridad laboral ?						
4	¿Las reglas administrativas tienen formalidades aceptables?						
5	¿La adquisición de recursos logra mejores oportunidades para el desempeño?						
6	¿La comunicación interna ayuda a la organización?						
7	¿Actualmente existe un buen lugar de trabajar ?						
8	¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja cultura organizacional ?						
9	¿La empresa alienta sus ideas y opiniones ?						
10	¿El trabajo contribuye a los objetivos de la empresa?						
Colaboradores de empresa financiera							
11	¿En general, me siento satisfecho de trabajar aquí?						
12	¿Los colaboradores ascienden en base a sus méritos ?						
13	¿Se preocupan por ayudar a sus compañeros cuando lo necesitan?						
14	¿Siento orgullo de decir que trabajo en esta organización?						
15	¿El personal nuevo se siente bienvenido cuando integra un equipo de trabajo ?						
16	¿La gestión del empleado evalúa el nivel de competitividad y productos?						
17	¿Inspira hacer carrera aquí?						
18	¿Existe clima de trabajo que motiva al colaborador?						
19	¿Sientes inspirado por la misión y propósito de tu organización?						
20	¿Los valores de la organización alinean el desarrollo de los colaboradores?						

Capítulo VIII. Análisis de Resultado de la Encuesta

Análisis de los indicadores de fidelización empresarial.

Tabla 14.

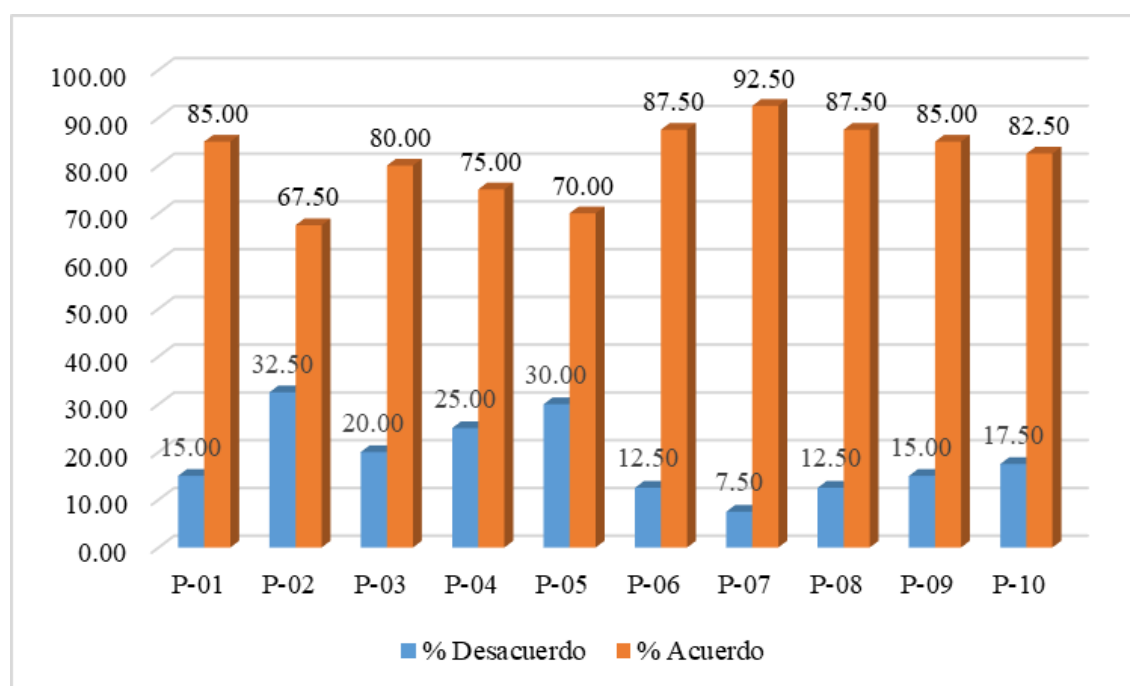
Resultados de la encuesta variable fidelización empresarial

Opción	P-01	P-02	P-03	P-04	P-04	P-06	P-07	P-08	P-09	P-10	Prom
Totalmente en desacuerdo	4	4	4	5	4	4	2	2	2	2	3
Parcialmente en desacuerdo	2	7	3	5	8	1	0	2	2	4	3
Desacuerdo	0	2	1	0	0	0	1	1	2	1	1
Parcialmente de acuerdo	11	0	0	0	0	10	8	0	0	0	3
De acuerdo	18	23	21	24	22	19	25	32	29	28	24
Totalmente de acuerdo	5	4	11	6	6	6	4	3	5	5	6
% Totalmente en desacuerdo	10.00	10.00	10.00	12.50	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00	8.00
% Parcialmente en desacuerdo	5.00	17.50	7.50	12.50	20.00	2.50	0.00	5.00	5.00	10.00	9.00
% Desacuerdo	0.00	5.00	2.50	0.00	0.00	0.00	2.50	2.50	5.00	2.50	2.00
% Parcialmente de acuerdo	27.50	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	20.00	0.00	0.00	0.00	7.00
% De acuerdo	45.00	57.50	52.50	60.00	55.00	47.50	62.50	80.00	72.50	70.00	60.00
% Totalmente de acuerdo	12.50	10.00	27.50	15.00	15.00	15.00	10.00	7.50	12.50	12.50	14.00
% Desacuerdo	15.00	32.50	20.00	25.00	30.00	12.50	7.50	12.50	15.00	17.50	19.00
% Acuerdo	85.00	67.50	80.00	75.00	70.00	87.50	92.50	87.50	85.00	82.50	81.00

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.

Consolidado de los indicadores de la variable fidelización empresarial



Fuente: Elaboración Propia

Nota: El respeto es una de las características de esta organización siendo el 85% lo admite, la política remunerativa debería mejorar el 32.50% está en desacuerdo, también como líder se busca la unidad e integridad laboral logrando conseguir que el 80% lo acepte, así mismo, las reglas administrativas cuentan con formalidades aceptables el 75% lo respalda, las adquisiciones de recursos logran mejores oportunidades para el desempeño el 70% lo afirma, la comunicación interna ayuda a la organización su excelente integración permite que el 87.50% lo acepte, de la misma manera el buen lugar de trabajo permite asegurar el cumplimiento de meta siendo el indicador de mayor aceptación con el 92.50%, seguido de la cultura organizacional con el 87.50% y el 85% en el apoyo a generar ideas y opiniones para mejorar el desarrollo de la empresa cumpliendo los objetivos el 82.50% estuvo de acuerdo. Finalmente se demuestra que sólo el 19% no admite los indicadores del plan de fidelización mientras que el 81% está conforme.

Análisis de indicadores laborales de los colaboradores.

Tabla 15.

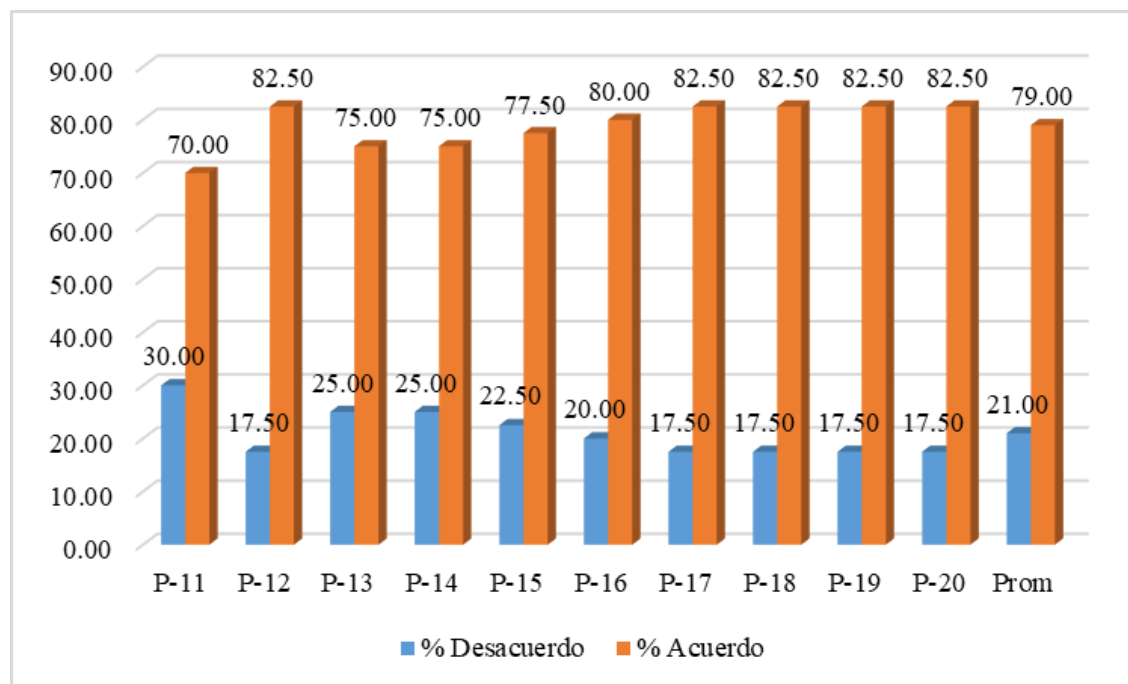
Resultados de la encuesta variable colaboradores de empresa financiera

Opción	P-11	P-12	P-13	P-14	P-15	P-16	P-17	P-18	P-19	P-20	Prom
Totalmente en desacuerdo	3	2	3	5	5	4	3	4	3	3	4
Parcialmente en desacuerdo	7	4	5	4	3	3	3	3	2	3	4
Desacuerdo	2	1	2	1	1	1	1	0	2	1	1
Parcialmente de acuerdo	0	9	0	0	0	10	12	8	0	0	4
De acuerdo	20	16	16	23	19	14	17	19	26	30	20
Totalmente de acuerdo	8	8	14	7	12	8	4	6	7	3	8
% Totalmente en desacuerdo	7.5	5	7.5	12.5	12.5	10	7.5	10	7.5	7.5	9
% Parcialmente en desacuerdo	17.5	10	12.5	10	7.5	7.5	7.5	7.5	5	7.5	9
% Desacuerdo	5	2.5	5	2.5	2.5	2.5	2.5	0	5	2.5	3
% Parcialmente de acuerdo	0	22.5	0	0	0	25	30	20	0	0	10
% De acuerdo	50	40	40	57.5	47.5	35	42.5	47.5	65	75	50
% Totalmente de acuerdo	20	20	35	17.5	30	20	10	15	17.5	7.5	19
% Desacuerdo	30.00	17.50	25.00	25.00	22.50	20.00	17.50	17.50	17.50	17.50	21.00
% Acuerdo	70.00	82.50	75.00	75.00	77.50	80.00	82.50	82.50	82.50	82.50	79.00

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.

Consolidado de los indicadores de la variable colaboradores de empresa financiera



Fuente: Elaboración Propia

Nota: Los colaboradores admitieron su satisfacción dentro del trabajo con el 70%, ascienden en base a sus méritos el 82.50%, se preocupan por ayudar a sus compañeros cuando lo necesitan. Se sienten orgullosos de trabajar en la empresa y se integran fácilmente al equipo de trabajo 75%, también admite la gestión del empleado al evaluar el nivel de competitividad y productos con el 77.50% y el 80% inspira hacer carrera en la empresa. El 82.50% consideró que el clima de trabajo es motivador, inspira el cumplimiento de la misión con los valores que la empresa ofrece a sus colaboradores. Finalmente, el 21% está en desacuerdo con los indicadores propuestos mientras que el 79% si lo acepta.

Capítulo IX. Plan de Mejora

Dimensiones a Intervenir

Se definen los siguientes objetivos:

- Mantener y fortalecer las conductas y las percepciones favorables.
- Modificar aquellas conductas y percepciones que influyen de forma negativa en el clima laboral.
- Crear en los empleados conductas positivas que permitan mejorar su percepción de las variables.

Desarrollo de la Propuesta:

“Plan de fidelización para colaboradores de la financiera QAPAQ S.A. 2022”

Objetivos de la Propuesta:

Objetivo General: Proveer estrategias adecuadas para mejorar la fidelización de los colaboradores.

Objetivos Específicos:

- ✓ Evaluar los indicadores de la fidelización empresarial.
- ✓ Evaluar los indicadores laborales de los colaboradores.

Población y Muestra de estudio

De acuerdo a la evaluación realizada la población es de 857 colaboradores a nivel nacional, sin embargo, la muestra de estudio sólo consideró la agencia principal, ubicada en Av. Javier Prado Oeste 2501, Magdalena del Mar. Siendo 40 el total de colaboradores.

Tabla 16.

Plan de actividades para la fidelización laboral

Dimensión	Actividad	Tiempo	Nro de personas	Responsable	Objetivo
Respeto, consideración e imparcialidad	Taller con participación interactiva de los colaboradores.	2 días , con una duración de 90 minutos.	40	RRHH	Generar en el personal una mejor comprensión de sus responsabilidades y expectativas a futuro.
Orientación a las personas	Taller con participación interactiva de los colaboradores.	3 días , con una duración de 90 minutos.	40	Líder o Jefe de Área	Familiarizar al personal con la cultura de la organización para así fomentar la integración y nutrir al personal.
Confianza en las personas	Charla con participación interactiva de los colaboradores.	2 días , con una duración de 90 minutos cada sesión.	40	COACH	Empoderar a los profesionales, haciéndolos partícipes en la toma de decisiones.
Orgullo de pertenencia y compromiso	Establecer un sistema de recompensas (beneficios sociales)	6 meses	40	RRHH	Generará que los empleados se involucren tanto con sus funciones como con los objetivos y los valores de la empresa.
Camaradería, hospitalidad, cooperación	Organizar reuniones de inducción de personal,	1 vez al mes	40	RRHH	Permitir la interacción colaboradores de diversas áreas de la empresa, además de generar valor propio a cada trabajador.
Satisfacción general	Establecer un plan de incentivos en base a los KPI'S	Cada 6 meses	10	RRHH	Aumentar la productividad y fidelizar al trabajador
Percepción de la estrategia real que se practica	Taller de actualización en aplicativos y software. Conversatorio con participación interactiva de los colaboradores.	10 días de 90 minutos cada sesión	40	Capacitador, docente	Incremento de la calidad de los servicios que se presta al cliente externo.
Confianza en la jefatura inmediata	Charla con participación interactiva de los colaboradores.	6 días, con 90 minutos cada sesión.	40	COACH	Saber guiar y dirigir a los trabajadores de su organización

Fuente: Elaboración propia

Costos

Tabla 17.

Análisis de costo para el plan de fidelización

DIMENSIÓN	ACTIVIDAD	MEDIOS Y RECURSOS	RESPONSABLE	COSTOS S/
Respeto, consideración e imparcialidad	Taller con participación interactiva de los colaboradores.	Aula, pizarra, sillas, separatas, proyector, separatas, snacks, material didáctico, equipo de sonido.	RRHH	200
Orientación a las personas			Líder o Jefe de Área	200
Confianza en las personas	Charla con participación interactiva de los colaboradores.		COACH	400
Orgullo de pertenencia y compromiso	Establecer un sistema de recompensas (beneficios sociales)		RRHH	3,000.00
Camaradería, hospitalidad, cooperación	Organizar reuniones de inducción de personal,		RRHH	1,500.00
Satisfacción general	Establecer un plan de incentivos en base a los KPI'S		RRHH	4,000.00
Percepción de la estrategia real que se practica	Taller de actualización en aplicativos y software. Conversatorio con participación interactiva de los colaboradores.		Capacitador, docente	3,000.00
Confianza en la jefatura inmediata	Charla con participación interactiva de los colaboradores.		COACH	800
				TOTAL

Fuente: Elaboración propia

Cronograma

Tabla 18.

Cronograma de actividades del plan de fidelización laboral

Actividad	Objetivo	Enero				Febrero	Marzo	Abril	Junio	Diciembre			
		1	2	3	4					1	2	3	4
Reunión con los jefes de Área	Informar a los jefes acerca de la implementación de la teoría												
Recorrido por las áreas	Visita de las áreas de la empresa con el fin de obtener resultados mediante el método de observación.												
Toma de encuestas	Entrega de encuestas a todos los trabajadores de las diferentes áreas.												
Entrega de resultados a gerencia	Se le dará a conocer los resultados de la investigación a la gerencia												
Entrega del Plan de acción	Se dará a conocer las medidas a seguir para corregir los déficits que se encontró en la evaluación												
Seguimiento	Revisión y seguimiento del cumplimiento de las condiciones pautadas												

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La evaluación de los indicadores de la fidelización empresarial encontró brechas existentes relacionadas al respeto, política remunerativa, unidad e integridad laboral, formalidades profesionales, adquisición de recursos logra mejores oportunidades en el desempeño, comunicación interna, lugar de trabajar, cultura organizacional, ideas y opiniones que facilita la contribución a los objetivos de la empresa un nivel de rechazo controlable el cual es aceptable su identificación para buscar la optimización dentro del proceso administrativo.

También la alta aceptación de la evaluación de los indicadores laborales de los colaboradores demostró estar satisfecho de trabajar dentro de la empresa, ascienden en base a sus méritos, internamente se preocupan por ayudar a sus compañeros cuando lo necesitan, se sienten orgulloso de pertenecer en la organización, con facilidad integran equipo de trabajo. Así mismo, la gestión del empleado les inspira hacer carrera el clima de trabajo motiva al cumplimiento de la misión con los valores de la organización, esto significa oportunidad para los colaboradores se desempeñen eficientemente y cumplan con el compromiso institucional.

Recomendación

Es necesario revisar otras dimensiones no abordadas en este estudio; se agregaron otras variables como: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación, etc.

Mejorar la puntuación global en cada área de la evaluación de clima laboral utilizada, teniendo en cuenta una puntuación por debajo de "bueno" en la próxima evaluación de clima laboral.

Desarrollar planes de incentivos para empleados basados en las métricas recomendadas, ya que reducen la rotación de empleados, ya que es menos probable que aquellos que están satisfechos con su salario y condiciones se sientan atraídos por la competencia.

Monitorear el cumplimiento de las condiciones de trabajo a través de una mesa de diálogo con los colaboradores.

Referencias bibliográficas

- Aboobaker, N., Edward, M. & Zakkariya, K. A. (2022). Espiritualidad en el lugar de trabajo, bienestar en el trabajo y lealtad de los empleados en una economía de concierto: análisis multigrupo en el estado de empleo temporal versus permanente. *Revisión de personal*, 51(9), 2162-2180. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0002>
- Alajlani, S. & Yesufu, L. O. (2022). El impacto de las prácticas de recursos humanos en la retención de empleados: un estudio de tres instituciones privadas de educación superior en los emiratos árabes unidos. *SA Journal of Human Resource Management*, 20 <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1823>
- Albtoosh, Q., Ngah, A. H. & Yusoff, Y. M. (2022). Satisfacción formativa en relación con la intención de rotación: El papel mediador de la lealtad de los empleados. *Capacitación Industrial y Comercial*, 54(4), 545-565. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2021-0047>
- Asociación de Bancos (2018). La Banca Peruana se mantuvo sólida y continuó creciendo en el 2017. <https://asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc-Semanal-272.pdf>
- Asociación de Bancos (2019). Boletín Mensual. Lima, Perú. <https://www.asbanc.com.pe/estadisticas-del-sector>
- Bahader, M. (2022). Barreras para las prácticas de gestión de relaciones con los clientes: una encuesta de bibliotecas universitarias en Pakistán. *Revista de Malasia de Biblioteconomía y Ciencias de la Información*, 27(2), 59-70. <https://doi.org/10.22452/mjlis.vol27no2.4>
- Barturen Huamán, D. F., Titp Ascue, M.A. & Montenegro Criado, M. A. (2020). Reporte de Sostenibilidad 2020: Procedimiento de Auditorías Internas del Sistema Integrado de Gestión. *Activos Mineros SAC*. 1(2) 44. San Juan de Miraflores, Lima, Perú. <https://www.amsac.pe/wp-content/uploads/2021/12/2020-Reporte-de-Sostenibilidad-AMSAC.pdf>
- BBVA. (2017). Empresas tecnológicas en el sector financiero: Cómo se adaptan los bancos a esta nueva realidad, BBVA Innovation Center. <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/cibbva-ebook-empresas-tecnologias-financieras.pdf>
- BBVA. (2019). Cinco aportaciones de la inteligencia artificial al sector financiero. <https://www.bbva.com/es/cinco-aportaciones-inteligencia-artificial-sector-financiero/>
- BCRP (2018). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020. Banco Central de Reserva del Perú Lima, Perú.

- <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019-presentacion.pdf>
- Benedict, T., Bilodeau, N., Vitkus, P., Powell, E., Morris, D., Scarsig, M... (2013). BPM CBOOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. CreateSpace / ABPMP -- Association of Business Process Management Professionals. ISBN: 978-1-4905-1659-2. pp. 40-231
- BID (2018). Fintech: América Latina 2018: Crecimiento y consolidación. Banco Interamericano de Desarrollo Revista digital publications IADB., <http://dx.doi.org/10.18235/0001377>
- Bryson, A., & Freeman, R. B. (2019). El papel de los planes de compra de acciones para empleados: ¿obsequio e incentivo? evidencia de una corporación multinacional. *British Journal of Industrial Relations*, 57(1), 86-106. <https://doi.org/10.1111/bjir.12420>
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). Cómo ayuda la gestión sostenible de los recursos humanos en la evaluación y planificación de la lealtad y retención de los empleados: ¿Puede el capital social marcar la diferencia? *Evaluación y Planificación de Programas*, 95 <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
- Cao, V. Q. (2020). Viaje de un emprendedor exitoso. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 9(2), 295-305. <https://doi.org/10.1177/2277977920905294>
- Castillo C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Madrid: Fundación EOI.
- Chen, P. & Chi, N. (2022). Prácticas de recursos humanos orientadas al servicio y resultados del cliente: la perspectiva de la cadena de servicio-beneficio. *Revisión de personal*, 51(4), 1427-1448. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0495>
- Chen, S., Xu, K. & Yao, X. (2022). Estudio empírico de la lealtad y satisfacción de los empleados en la industria minera utilizando modelos de ecuaciones estructurales. *Informes científicos*, 12(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2>
- Clyde P. Stickney, Roman L. Weil, K. S. y J. F. (2013). Contabilidad financiera, una introducción a conceptos, métodos y usos. (Cengage Learning Argentina, Ed.) (Primera Ed). Argentina.
- Colin, M. (2018). Finanzas sostenibles: ¿Qué puede hacer el sector financiero para gestionar mejor los riesgos ambientales y sociales? BID Invest. <https://blogs.iadb.org/bidinvest/es/como-los-bancos-pueden-gestionar-los-riesgos-ambientales-y-sociales/>

- Cortes A. & Vargas I. (2014). Entidades bancarias y la responsabilidad social empresarial: Análisis comparativo 2013- 2014 de Davivienda, Bancolombia y el Banco de Bogotá, Colombia.
- Draco de la Puente, D. (2020). Banco corporativo americano: plan de comunicación interna para el regreso a las labores presenciales en el sector financiero. Tesis de titulación. Universidad de Lima. Lima. Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/11744>
- Dueñas, P. P. M., & Carmona, D. G. (2021). Gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas. CIRIEC-España Revista De Economía Publica, Social y Cooperativa, 101, 193-225. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.101.17638>
- Duong, H. N., Qiu, B., & Rhee, S. G. (2022). Esposas de oro e innovación corporativa: Evidencia de planes de pensiones de beneficios definidos. Review of Corporate Finance Studies, 11(1), 128-168. <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfab008>
- Echevarría, Y. P. (2016). Diagnóstico de las relaciones entre la banca comercial y las empresas estatales. Estudio de casos en las OSDE GELECT y GESIME y en el Banco Metropolitano S.A. (Tesis de grado). Universidad de La Habana.
- Espinosa Sáez, D., Ortiz-Rendón, P. A., & Munuera Alemán, J. L. (2022). La influencia del control formal e informal en el mercado y los resultados financieros. Spanish Journal of Marketing - ESIC, 26(1), 44-60. <https://doi.org/10.1108/SJME-04-2021-0072>
- Financiera Crediscotia (2018). Memoria Anual 2018. <https://www.bvl.com.pe/hhii/B80134/20190328182501/MEMORIA32ANUAL32CSF322018.PDF>
- Garvan, M. (2019). IPE: Consumo privado impulsaría el crecimiento económico en el 2019. El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-privado-impulsaria-crecimiento-economico-2019-2020-ecpm-noticia-640102>
- Harisudin, M., Adi, R. K., & Pratama, N. A. K. (2020). Estrategias de mejora del desempeño basadas en un cuadro de mando integral para cooperativas rurales: el caso de Indonesia. International Journal of Trade and Global Markets, 13(2), 161-181. <https://doi.org/10.1504/IJTGM.2020.106757>
- Hogreve, J., Iseke, A. & Derfuss, K. (2022). La cadena de servicio-beneficio: reflexiones, revisiones y reimaginaciones. Revista de investigación de servicios, 25(3), 460-477. <https://doi.org/10.1177/10946705211052410>
- Joselin, L., Tania, J., Merry, Rusli, W., Bahri, E., Sitanggang, D., & Turnip, M. (2019). La implementación del proceso de jerarquía analítica para determinar el mejor empleado.

Journal of Physics: Conference Series, , 1230(1) <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1230/1/012071>

- Kamel, N. (2019). Implementación de la gestión del talento y su efecto en el compromiso de los empleados y el desempeño organizacional. .Paper presented at the Society of Petroleum Engineers - Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference 2019, ADIP 2019, <https://doi.org/10.2118/197665-ms>
- Khuong, M. N., Mai, T. P., & Minh Phuong, N. T. (2020). Los impactos de las prácticas de gestión de recursos humanos en la motivación y lealtad de los empleados. *Management Science Letters*, 10(11), 2673-2682. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.025>
- Kim, I., Kim, J. & Kim, J. (2018). Un estudio sobre la relación entre la lealtad organizacional y la felicidad externa de los empleados internos en clubes deportivos profesionales según el tipo de actividades de RSC. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 9(8), 541-545. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2018.00789.1>
- Krajcsák, Z. (2022). Modelado de procesos de conflicto organizacional: el valor organizacional del compromiso de los empleados y el papel moderador del liderazgo transformacional. *Revista de Modelado en Gestión*, 17(2), 746-763. <https://doi.org/10.1108/JM2-08-2020-0221>
- Lamberti, G., Aluja Banet, T. & Rialp Criado, J. (2022). Conductores del clima laboral y heterogeneidad de los empleados. *Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 33(3), 472-504. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1711798>
- Lee, C. (2022). Eficiencia operativa de las empresas de contabilidad basada en diferentes perspectivas de las estructuras de recursos humanos. *Revisión de la gestión de Asia Pacífico*, <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.10.003>
- León Vásquez, J. (2021). Memoria-Financiera-Qapaq-2020-2. *Financiera Solidaria*. 1(2) 49. Lima, Perú. <https://www.qapaq.pe/wp-content/uploads/2021/08/Memoria-Financiera-Qapaq-2020-2.pdf>
- PCR (2022). Informe de los Estados Financieros de la empresa QAPAQ S.A. al 31 de diciembre del 2021. BVL. Lima, Perú. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc=%7B60B7DB7F-0000-C014-89FD-80F7E24D8A6F%7D>
- QAPAQ (2017). Memoria Anual 2017 Financiera QAPAQ. http://www.qapaq.pe/media/uploads/transferencia/memorias/memoria_2017.pdf

- QAPAQ (2018). Memoria Anual 2018 Financiera QAPAQ.
<https://www.bvl.com.pe/hhii/OE4241/20190311212202/MEMORIA32FINANCIERA32QAPAQ322018.PDF>
- QAPAQ (2018). Memoria Anual 2018 Financiera QAPAQ.
<https://www.bvl.com.pe/hhii/OE4241/20190311212202/MEMORIA32FINANCIERA32QAPAQ322018.PDF>
- QAPAQ (2019). Manual de Otorgamiento de Créditos Financiera QAPAQ.
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc=%7B60F8297C-0000-C71A-BCB3-C8489B914671%7D>
- Ravina-Ripoll, R., Galvan-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M., & Ruíz-Corrales, M. (2022). Mapeo del intraemprendimiento a través de las dimensiones de la felicidad en el trabajo y la comunicación interna. *Comunicaciones Corporativas*, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0037>
- Romero Rivera, B. J., Cabanillas Verástegui, J. O., Muñoz Carlos, J. E., Zarate Valera, J. A. & Núñez Martínez, M. (2020). Consultoría de negocio para Financiera QAPAQ SA. Tesis de Maestría en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado CENTRUM. Lima, Perú.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/16180>
- Rondi, E., Überbacher, R., von Schlenk-Barnsdorf, L., De Massis, A., & Hülsbeck, M. (2022). Uno para todos, todos para uno: una perspectiva de beneficios mutuos sobre la gestión de recursos humanos y las prácticas de gestión de la innovación en las empresas familiares. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2)
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100394>
- Rondi, E., Überbacher, R., von Schlenk-Barnsdorf, L., De Massis, A. y Hülsbeck, M. (2022). Uno para todos, todos para uno: una perspectiva de beneficios mutuos sobre la gestión de recursos humanos y las prácticas de gestión de la innovación en las empresas familiares. *Revista de estrategia empresarial familiar*, 13(2).
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100394>
- Smith, C. E., Matthews, R. A., Mills, M. J., Hong, Y. -, & Sim, S. (2022). Beneficios organizacionales de la incorporación de trabajadores eventuales: un enfoque de modelo de anclaje. *Revista de Negocios y Psicología*, 37(3), 525-541.
<https://doi.org/10.1007/s10869-021-09757-0>

- Taku, B., Saini, Y. K. y Abratt, R. (2022). El impacto de la marca interna en el comportamiento de apoyo a la marca de los empleados en la banca. *Services Marketing Quarterly*, 43(2), 166-182. <https://doi.org/10.1080/15332969.2021.198>
- Vargas, J. (2019). Perú: el sistema financiero deja cinco mil afectados al día. <https://ojopublico.com/1431/peru-el-sistema-financiero-deja-cinco-mil-afectados-al-dia>
- Velma, J. A., Vijay, N., Arasu, A. V. V., Devasaghayam, & Sudhakar, S. A. (2019). Un estudio sobre los factores clave que influyen en la retención de empleados según los empleados que trabajan en DLF IT park-chennai. *Journal of Physics: Conference Series* 1362(1) <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1362/1/012068>
- Villar, P. & Villalobos, M. (2019). Bancos se pronuncian sobre incidencias en el sistema financiero. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/bancos-reportan-incidencias-sistema-financiero-noticia-547942-noticia/>
- Wisnom, M., & Gallagher, K. (2018). Calidad de vida laboral en la industria del balneario turístico. *International Journal of Spa and Wellness*, 1(3), 159-177. <https://doi.org/10.1080/24721735.2019.1596658>
- Zegel (2021). Bases del planeamiento estratégico. Instituto Peruano de Administración de Empresas. Lima Perú. <https://repositorio.zegelipae.edu.pe/handle/20.500.13065/207>

ANEXOS

Anexo 1: Base de datos

Encuesta	P-01	P-02	P-03	P-04	P-05	P-06	P-07	P-08	P-09	P-10	Prom	P-11	P-12	P-13	P-14	P-15	P-16	P-17	P-18	P-19	P-20	Prom
1	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	4	6	5	6	5	5	5	6	5	5
2	5	1	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	6	5	5	5	2	5	4
3	6	2	6	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	6	5	5	5	5
4	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	4	5	2
6	5	5	6	5	5	4	4	3	5	5	5	5	6	3	5	5	5	5	5	6	5	5
7	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6
8	4	3	6	5	6	2	5	5	5	6	5	2	5	6	5	6	4	4	5	5	5	5
9	5	2	5	2	5	5	4	5	5	5	4	2	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
10	5	5	1	1	6	1	1	1	1	1	2	1	1	6	1	1	1	1	1	6	1	2
11	2	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	6	5	6	4	5	5	4	6	5
12	4	6	6	5	5	4	5	6	5	5	5	2	5	6	5	6	4	5	5	5	5	5
13	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	6	5	6	4	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
15	4	2	2	2	2	5	5	5	5	2	3	2	4	2	2	2	2	5	5	4	5	3
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	2	5	1	2	4	5	6	5	5	4	2	3	2	5	5	3	2	2	2	2	3
19	1	3	5	5	3	4	4	5	5	6	4	6	2	6	1	3	4	2	2	2	2	3
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	4	5	2	5	3
23	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5
24	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5
25	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
26	1	1	1	2	1	5	5	6	2	5	3	2	2	1	1	1	2	2	5	1	2	2
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	3	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	3

Encuesta	P-01	P-02	P-03	P-04	P-05	P-06	P-07	P-08	P-09	P-10	Prom	P-11	P-12	P-13	P-14	P-15	P-16	P-17	P-18	P-19	P-20	Prom	
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
32	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5
33	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6
34	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	2	5	5	4	4	5	4	5	4	4
37	2	2	5	5	2	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	1	3	3	3	2	2
40	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
TDs	4	4	4	5	3	4	2	2	2	3	3	4	3	3	5	5	4	4	3	2	2	4	4
PDs	2	7	3	5	7	1	0	1	3	2	3	8	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4
Ds	0	2	1	0	2	0	1	2	1	2	1	0	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Pda	11	0	0	0	0	10	8	0	0	0	3	0	12	0	0	0	10	8	0	9	0	4	4
Da	18	23	21	24	20	19	25	27	30	26	23	22	17	16	23	19	14	19	30	16	28	20	20
Tda	5	4	11	6	8	6	4	8	4	7	6	6	4	14	7	12	8	6	3	8	5	7	7
%TDs	10.0	10.0	10.0	12.5	7.5	10.0	5.0	5.0	5.0	7.5	8	10.0	7.5	7.5	12.5	12.5	10.0	10.0	7.5	5.0	5.0	9	9
%PDs	5.0	17.5	7.5	12.5	17.5	2.5	0.0	2.5	7.5	5.0	8	20.0	7.5	12.5	10.0	7.5	7.5	7.5	7.5	10.0	10.0	10	10
%Ds	0.0	5.0	2.5	0.0	5.0	0.0	2.5	5.0	2.5	5.0	3	0.0	2.5	5.0	2.5	2.5	2.5	0.0	2.5	2.5	2.5	2	2
%Pda	27.5	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	20.0	0.0	0.0	0.0	7	0.0	30.0	0.0	0.0	0.0	25.0	20.0	0.0	22.5	0.0	10	10
%Da	45.0	57.5	52.5	60.0	50.0	47.5	62.5	67.5	75.0	65.0	58	55.0	42.5	40.0	57.5	47.5	35.0	47.5	75.0	40.0	70.0	51	51
%Tda	12.5	10.0	27.5	15.0	20.0	15.0	10.0	20.0	10.0	17.5	16	15.0	10.0	35.0	17.5	30.0	20.0	15.0	7.5	20.0	12.5	18	18
% Desacuerdo	15.00	32.50	20.00	25.00	30.00	12.50	7.50	12.50	15.00	17.50	19	30.00	17.50	25.00	25.00	22.50	20.00	17.50	17.50	17.50	17.50	21	21
% Acuerdo	85.00	67.50	80.00	75.00	70.00	87.50	92.50	87.50	85.00	82.50	81	70.00	82.50	75.00	75.00	77.50	80.00	82.50	82.50	82.50	82.50	79	79

