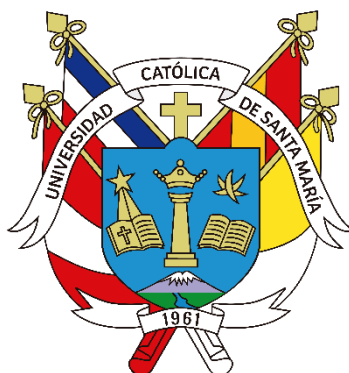


Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**Propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los
trabajadores del BCP sede central. Arequipa, 2024**

Tesis presentada por los Bachilleres:

Begazo Samalvides, Marialuz Milagros

ORCID: 0009-0007-3558-9563

Muñoz Cabrera, Oscar Guillermo

ORCID: 0009-0004-4048-2101

para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Asesor (a):

Mg. Riveros Taco, Luis Alfredo

ORCID: 0000-0002-2546-1941

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 24 de Julio del 2025

Dictamen: 013944-C-EPAE-2025

Visto el borrador del expediente 013944, presentado por:

2016202541 - MUÑOZ CABRERA OSCAR GUILLERMO

2016222922 - BEGAZO SAMALVIDES MARIALUZ MILAGROS

Titulado:

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DEL BCP SEDE CENTRAL. AREQUIPA, 2024**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29272817 - VARGAS ESPINOZA LUIS
DICTAMINADOR**



**42267952 - TRILLO ESPINOZA VERONICA MARGARITA
DICTAMINADOR**



**70861840 - CARDENAS NUÑEZ BETH EVELYN
DICTAMINADOR**



Propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los trabajadores del BCP sede central.

Arequipa, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María	6%
	Trabajo del estudiante	
2	repositorio.ucv.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
3	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
4	repositorio.unsa.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.unp.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

Dedicatoria

A mi querida familia,

Gracias a mis padres por su amor, apoyo y enseñanzas sobre el esfuerzo y la perseverancia. A mis hermanos, por su compañía y constante motivación. A mis primos, por compartir alegrías y alentarme en cada etapa. A mí mismo, por no rendirme y avanzar con compromiso y determinación, este logro refleja también mi dedicación personal a lo largo del camino. A mi compañera de tesis, por su entrega y compañerismo en este desafío compartido. Juntos logramos algo que siempre recordaremos con orgullo.

Con gratitud y cariño,

Oscar Guillermo Muñoz Cabrera

A mi familia, mi refugio, mi fuerza y mi mayor motivo para seguir adelante. A mis padres, por su amor, sacrificios y fe constante, que me enseñaron a luchar con humildad, gracias por cada aliento, apoyo y por ser mi ejemplo de vida. A mis hermanos, por su compañía, sus bromas y su forma silenciosa de motivarme. Este logro es también de ustedes, está hecho de su amor y paciencia. Cada esfuerzo lleva su huella, cada página escrita refleja su presencia.

Gracias por estar a mi lado, incluso en mis momentos más difíciles.

Con todo mi corazón,

Marialuz Milagros Begazo Samalvides

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Católica de Santa María por acogernos y formarnos integralmente. En sus aulas aprendimos a enfrentar retos, trabajar con responsabilidad y construir nuestros sueños. Cada experiencia vivida quedará grabada en nuestra historia personal y profesional. A nuestros profesores, gracias por compartir conocimientos, valores y su ejemplo constante. Nos inspiraron, nos desafiaron y nos transmitieron amor por nuestra profesión.

Con profunda gratitud y admiración.

Oscar Guillermo Muñoz Cabrera.

A la Universidad Católica de Santa María,

Gracias por brindarnos una formación académica de calidad y un espacio de crecimiento personal y profesional. Nos sentimos orgullosos de haber sido parte de esta institución. A nuestro asesor de tesis, agradecemos su guía, compromiso y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo. Su orientación fue fundamental para alcanzar nuestros objetivos. A nuestros docentes, gracias por compartir su conocimiento con dedicación y exigencia, y por contribuir de manera significativa a nuestra formación a lo largo de la carrera.

Con aprecio y gratitud.

Marialuz Milagros Begazo Samalvides

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue diseñar una propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024. Para poder alcanzar el objetivo de la investigación se aplicó un estudio de tipo básica, se aplicó el enfoque cuantitativo, puesto que los datos recolectados fueron específicamente cuantitativos, seguidamente se tuvo un alcance descriptivo – correlacional y el diseño fue no experimental de corte transversal. Además, para recolectar datos se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario que fue aplicado 50 colaboradores de la sede central del BCP, quienes eran los que lidiaban día a día con este problema. La primera variable consta de 5 dimensiones: autorrealización (10 ítems), involucramiento laboral (10 ítems), supervisión (10 ítems), comunicación (10 ítems) y condiciones laborales (9 ítems). La segunda variable consta de 3 dimensiones: competencia laboral (5 ítems), gestión de retos (5 ítems) y compromiso (5 ítems).

Entre los resultados más destacados, se observó una relación significativa, positiva y muy alta ($p=0.00$, $r=0.807$) entre involucramiento laboral y el desempeño laboral. Asimismo, se observó una relación significativa, positiva y muy alta ($p=0.00$, $r=0.807$) entre comunicación y el desempeño laboral. Por último, se concluye que, al diseñar una propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024, se consideraron 4 propuestas con una inversión de 12,050.00 soles en total y se proyectan realizarse en un plazo de 5 meses.

Palabras clave: clima laboral, desempeño laboral, BCP.

ABSTRACT

The objective of the research was to design a proposal to improve the work environment in order to optimize the performance of the employees of BCP headquarters in Arequipa by 2024. In order to achieve the research objective, a basic type of study was applied, the quantitative approach was applied, since the data collected were specifically quantitative, then it had a descriptive-correlational scope and the design was non-experimental cross-sectional. In addition, the survey technique was used to collect data by means of a questionnaire that was applied to 50 employees of the BCP headquarters, who were the ones who dealt with this problem on a daily basis. The first variable consists of 5 dimensions: self-fulfillment (10 items), work involvement (10 items), supervision (10 items), communication (10 items) and working conditions (9 items). The second variable consists of 3 dimensions: job competence (5 items), challenge management (5 items) and commitment (5 items).

Among the most outstanding results, a significant, positive and very high relationship ($p=0.00$, $r=0.807$) was observed between job involvement and job performance. Likewise, a significant, positive and very high relationship ($p=0.00$, $r=0.807$) was observed between communication and job performance. Finally, it is concluded that, when designing a proposal to improve the work environment to optimize the performance of the employees of BCP headquarters in Arequipa to 2024, 4 proposals were considered with an investment of 12,050.00 soles in total and are projected to be carried out in a period of 5 months.

Keywords: work environment, job performance, BCP.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I..... 3

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO..... 4

1.1. Descripción del problema 4

1.2. Formulación del problema..... 7

1.2.1. Interrogante general..... 7

1.2.2. Interrogantes Especificas 7

1.3. Objetivos de Investigación 7

1.3.1. Objetivo general..... 7

1.3.2. Objetivos específicos..... 7

1.4. Justificación de la investigación 8

1.4.1. Justificación teórica..... 8

1.4.2. Justificación metodológica 8

1.4.3. Justificación Económico o Empresarial 9

1.4.4. Justificación social 9

1.5. Limitaciones de la investigación..... 10

CAPÍTULO II..... 11

2.BASES TEÓRICAS E HIPOTESIS	12
2.1. Bases teóricas	12
2.2. Operacionalización de variables.....	33
2.2.1. Operacionalización conceptual.....	33
2.2.2. Tabla de operacionalización de variables.....	34
2.3. Hipótesis de la investigación	35
2.3.1. Hipótesis general.....	35
2.3.2. Hipótesis específicas	35
CAPÍTULO III	36
3.PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	37
3.1. Metodología del estudio.....	37
3.1.1. Tipo de investigación	37
3.1.2. Enfoque de la investigación	37
3.1.3. Diseño de la investigación	37
3.1.4. Alcance de la investigación	37
3.1.5. Delimitación de la investigación	37
3.2. Población y muestra	38
3.2.1. Población	38
3.2.2. Muestra.....	38
3.3. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.3.1. Fuentes de información	38
3.3.2. Técnica de recolección de datos.....	39
3.3.3. Descripción de instrumentos de recolección de datos	39
3.4. Protocolo del proceso de recolección de datos	39

3.5. Cronograma, recursos y presupuesto	40
3.5.1. Recursos humanos	40
3.5.2. Recursos materiales.....	40
3.5.3. Presupuesto	41
CAPÍTULO IV.....	42
4.RESULTADOS	43
4.1. Análisis de los resultados descriptivos	43
4.2. Análisis de los resultados inferenciales.....	59
4.3. Resultados del diagrama de Ishikawa	62
4.4. Propuesta.....	67
4.5. Desarrollo de la primera propuesta	71
4.6. Desarrollo de la segunda propuesta	83
4.7. Desarrollo de la tercera propuesta.....	96
4.8. Desarrollo de la cuarta propuesta	109
4.9. Validación de la hipótesis general	109
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	126
REFERENCIAS.....	128
ANEXOS.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pasos para fijar metas	17
Tabla 2 Operacionalización de las variables.....	34
Tabla 3 Cronograma de la investigación.....	40
Tabla 4 Presupuesto de investigación	41
Tabla 5 Sexo	43
Tabla 6 Edad	43
Tabla 7 Estado civil	44
Tabla 8 Área a la que pertenece	45
Tabla 9 Antigüedad laboral.....	45
Tabla 10 Nivel de estudios.....	46
Tabla 11 Resultados por ítems de Clima laboral.....	48
Tabla 12 Ítems de desempeño laboral.....	52
Tabla 13 Prueba de normalidad.....	59
Tabla 14 Clima laboral y desempeño laboral	59
Tabla 15 Autorrealización y el desempeño laboral	60
Tabla 16 Involucramiento laboral y el desempeño laboral.....	60
Tabla 17 Supervisión y el desempeño laboral.....	61
Tabla 18 Comunicación y el desempeño laboral.....	61
Tabla 19 Condiciones laborales y el desempeño laboral.....	62
Tabla 20 Categorías analizadas por los “5 por qué”.....	63
Tabla 21 Causa-Soluciones-Criterio	66
Tabla 22 Diagnóstico inicial.....	67
Tabla 23 Diseño de propuesta.....	69

Tabla 24 Actividades del Diagnóstico de la Situación Actual de la primera propuesta	72
Tabla 25 Actividades del Diseño del sistema de compensación de la primera propuesta	74
Tabla 26 Actividades del Programa de capacitación y desarrollo profesional de la primera propuesta	77
Tabla 27 Actividades de la Implementación del piloto de la primera propuesta	79
Tabla 28 Actividades de la evaluación final del impacto del piloto de la primera propuesta	82
Tabla 29 Actividades de la reorganización del área de espera de la segunda propuesta	85
Tabla 30 Actividades del diseño e implementación de un sistema digital de turnos de la segunda propuesta	88
Tabla 31 Actividades capacitación en gestión de filas y tiempos de espera de la segunda propuesta	91
Tabla 32 Actividades de monitoreo y análisis de tiempos de espera de la segunda propuesta	95
Tabla 33 Actividades de Diagnóstico inicial del clima laboral de la tercera propuesta	97
Tabla 34 Actividades de Identificación de indicadores clave de desempeño (KPIs) de la tercera propuesta	100
Tabla 35 Actividades de Diseño del Sistema de Bonificación y Reconocimiento Mensual de la tercera propuesta	103
Tabla 36 Actividades de Implementación de la piloto tercera propuesta	106
Tabla 37 Acciones y Actividades	110

Tabla 38 Acciones y Actividades	112
Tabla 39 Acciones y Actividades	115
Tabla 40 Acciones y Actividades	118
Tabla 41 Cronograma en diagrama Gantt.....	120
Tabla 42 Presupuesto	121
Tabla 43 Clima laboral y desempeño laboral	122
Tabla 44 Matriz de consistencia	140



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de Maslow.....	15
Figura 2 Sexo.....	43
Figura 3 Edad.....	44
Figura 4 Estado civil.....	44
Figura 5 Área a la que pertenece	45
Figura 6 Antigüedad laboral	46
Figura 7 Nivel de estudios	47
Figura 8 Autorrealización.....	54
Figura 9 Involucramiento laboral	54
Figura 10 Supervisión	55
Figura 11 Comunicación.....	55
Figura 12 Condiciones laborales	56
Figura 13 Clima laboral	56
Figura 14 Competencia laboral	57
Figura 15 Gestión de retos	57
Figura 16 Compromiso	58
Figura 17 Desempeño laboral.....	58
Figura 18 Ishikawa	63

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al estudio del clima laboral y desempeño de los trabajadores, dado que hoy en día, el Banco de Crédito del Perú (BCP), esta situación puede generar insatisfacción en los clientes y pérdida de fidelización. Además, impacta negativamente en la reputación y crecimiento del banco. El estudio busca diseñar una propuesta de mejora del clima laboral. Su objetivo es optimizar el desempeño del personal en la sede central del BCP en Arequipa. Por lo tanto, el objetivo de la investigación es diseñar una propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los trabajadores del BCP sede central Arequipa.

A nivel mundial, las entidades bancarias enfrentan la necesidad de adaptarse a un entorno en constante cambio, donde el cambio interno y la satisfacción laboral son esenciales para su sostenibilidad y éxito, ya que el capital humano comprometido y eficaz contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales (Navarro et al., 2017). En el contexto nacional, el sector bancario enfrenta retos similares al intentar fomentar un ambiente laboral positivo; sin embargo, persiste una brecha entre la cultura organizacional promovida y la percepción real de los trabajadores, lo que genera conflictos, desmotivación y bajo rendimiento. Estos problemas suelen derivarse de un liderazgo ineficaz, comunicación deficiente y políticas de recursos humanos que no priorizan el bienestar del personal. A esto se suma el impacto del estrés y la sobrecarga laboral, que afectan la salud y desempeño de los empleados (Garay & Orellana, 2023). En la sucursal del BCP ubicada en la Av. Andrés Avelino Cáceres en Arequipa, se evidencian situaciones similares que en la sede central: los trabajadores reportan agotamiento, presión por altas metas, escasas oportunidades de desarrollo, baja motivación y sueldos poco equitativos, factores que han generado una visión negativa de la empresa e incremento de la insatisfacción laboral (Díaz & Riveros, 2023).

El clima laboral representa el nivel de satisfacción de los trabajadores y refleja la salud social de la organización, siendo clave para identificar problemas desde la perspectiva del personal (Arres, 2020). Desde el año 2000, su evaluación ha cobrado relevancia en el área de Recursos Humanos como parte del interés por mejorar las condiciones laborales. Este clima influye directamente en la motivación y productividad de los empleados, ya que un entorno positivo incentiva un mayor esfuerzo y rendimiento (Noordin et al., 2010). El desempeño laboral es esencial para el éxito organizacional, por lo que se buscan herramientas para medirlo y optimizarlo a través del análisis de competencias y contribuciones individuales (Pedraza et al., 2010). Sin embargo, la evaluación del desempeño muchas veces se aplica como un requisito formal más que como una estrategia real de gestión del talento. Esto genera una desconexión entre las calificaciones otorgadas y el verdadero rendimiento, afectando la valoración del aporte real de los trabajadores a los objetivos de la empresa (Mendoza & Arriola, 2022).



CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Descripción del problema

El clima laboral se refiere al nivel de satisfacción de un trabajador dentro de una organización. Evaluar este clima proporciona información sobre la salud social de la empresa y el bienestar de sus empleados. Medir el clima laboral es como tomar el pulso de la organización, lo que permite diagnosticar posibles problemas desde la perspectiva de los trabajadores. Desde el año 2000, el concepto de clima laboral ha sido adoptado en las empresas a través del área de Recursos Humanos, lo que indica un creciente interés por parte de las organizaciones en mejorar el ambiente y las condiciones laborales de sus empleados (Arrès, 2020).

Por otro lado, la productividad de una empresa se ve influenciada por el clima laboral, ya que este impacta en la motivación de los empleados. En muchos lugares de trabajo, existe una discrepancia entre lo que los empleados son capaces de lograr y su potencial para rendir al máximo. Un ambiente laboral positivo incentivará a los empleados a esforzarse y a dar lo mejor de sí mismos (Noordin et al., 2010).

El desempeño de los empleados es un elemento crucial para el éxito y la eficiencia de cualquier organización. Por esta razón, los responsables de recursos humanos buscan constantemente herramientas que no solo permitan medir este desempeño, sino también optimizarlo. Este concepto abarca los comportamientos visibles de los empleados que contribuyen al cumplimiento de los objetivos empresariales. Su evaluación se basa en las competencias individuales y en el nivel de contribución de cada trabajador. La efectividad del desempeño depende de múltiples factores, que generalmente se reflejan en las acciones de los empleados, influyendo de manera directa en los resultados de la organización (Pedraza et al., 2010).

La evaluación del desempeño tiene como objetivo medir y calificar el rendimiento de los empleados en función de las responsabilidades asignadas. Sin embargo, a menudo se utiliza más como un requisito legal que como una herramienta efectiva para gestionar el talento. Esto provoca una desconexión entre las altas calificaciones que reciben los empleados y el bajo rendimiento general de la organización, lo que sugiere que no se valora adecuadamente la aportación de los trabajadores al logro de los objetivos. Esta cuestión ha sido objeto de análisis, ya que se evidencia una falta de alineación entre el desempeño individual y los resultados organizacionales (Mendoza & Arriola, 2022).

En la actualidad a nivel mundial, las entidades bancarias se ven obligadas a transformarse y adaptarse a un entorno en constante cambio. El cambio interno es importante para la sostenibilidad de las empresas; la satisfacción laboral se ha vuelto un aspecto esencial en este proceso. El capital humano es clave para el éxito empresarial, ya que el compromiso y la efectividad de los empleados son cruciales para cumplir con los objetivos organizacionales. Crear un ambiente laboral positivo no solo aumenta la motivación y el bienestar de los trabajadores, sino que también impacta de manera significativa en los resultados de la organización (Navarro et al., 2017).

A nivel nacional uno de los principales desafíos que enfrenta el sector bancario, es la carencia de un ambiente laboral que incentive la satisfacción y el compromiso de los empleados. A menudo, se observa una brecha entre la cultura organizacional promovida y la percepción real de los trabajadores, lo que puede derivar en conflictos, tensiones y desmotivación dentro del equipo. Este desajuste puede ser consecuencia de una gestión de liderazgo ineficaz, comunicación interna inadecuada o la falta de políticas de recursos humanos que prioricen el bienestar y desarrollo del personal. Por otra parte, el estrés laboral y la sobrecarga de trabajo representan problemas significativos que impactan negativamente en el rendimiento de los empleados. En sectores como el bancario, caracterizados por largas

jornadas, altas metas de ventas y presión constante, se generan niveles de estrés elevados que afectan tanto la salud física como mental de los empleados, repercutiendo negativamente en su desempeño (Garay & Orellana, 2023).

En la ciudad de Arequipa, específicamente en la sucursal del Banco de Crédito del Perú (BCP) ubicada en la Av. Andrés Avelino Cáceres, se han reportado diversas complicaciones en el ambiente laboral. Los trabajadores han expresado sentirse agotados debido a conflictos en las relaciones interpersonales, sumados a la presión por alcanzar objetivos de ventas muy elevados. Además, mencionan la falta de oportunidades para cambiar de área, una formación insuficiente, escasa motivación para cumplir con los objetivos comerciales, y la percepción de que sus salarios no reflejan adecuadamente el esfuerzo realizado. Estas condiciones han fomentado una visión negativa de la empresa, lo que ha resultado en un aumento de la insatisfacción laboral. (Díaz & Riveros, 2023).

En este contexto, el Banco de Crédito del Perú (BCP), a pesar de su prolongada presencia en el sector bancario, se enfrenta a desafíos significativos. La degradación del ambiente laboral está afectando el rendimiento de sus empleados, lo que podría tener un impacto adverso en la calidad del servicio que ofrecen. Esto, a su vez, podría obstaculizar su capacidad para atraer y retener clientes. Un servicio de mala calidad suele provocar insatisfacción entre los usuarios, quienes podrían considerar opciones en la competencia. Además, la pérdida de confianza y lealtad de los clientes podría resultar en un incremento en la tasa de cancelación de productos y en una reducción de las recomendaciones de boca a boca, dificultando aún más el crecimiento del banco en el mercado local. Por lo tanto, es importante diseñar una propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los trabajadores del BCP sede central. Arequipa, 2024.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Interrogante general

¿Cómo será la propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024?

1.2.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cuál es la relación entre la autorrealización y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024?
- ¿Cuál es la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la supervisión y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la comunicación y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024?
- ¿Cuál es la relación entre las condiciones laborales y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024?

1.3. Objetivos de Investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.

1.3.2. Objetivos específicos

- Precisar la relación entre la autorrealización y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.
- Analizar la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.

- Identificar la relación entre la supervisión y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.
- Determinar la relación entre la comunicación y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.
- Definir la relación entre las condiciones laborales y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

En el contexto específico de un banco, donde la atención al cliente y la eficiencia operativa son cruciales, lo que se pretende con este estudio es brindar conocimiento a los investigadores que buscan entender cómo el clima laboral impacta el desempeño puede ayudar a implementar estrategias que mejoren la satisfacción del empleado y del cliente.

1.4.2. Justificación metodológica

En la presente investigación se emplea un cuestionario como instrumento de medición ya que el objetivo principal es diseñar una propuesta de mejora del clima laboral y el desempeño de los empleados en el BCP de la ciudad de Arequipa. Para ello, se utilizará un enfoque que permita un análisis estadístico preciso de los datos obtenidos a través de encuestas estructuradas, facilitando así la identificación de los puntos fuertes o débiles de la empresa de estudio. Se ha elegido un diseño descriptivo y correlacional con el fin de describir un plan de acción para la problemática identificada, asimismo el diseño correlacional permite evaluar la magnitud y dirección de las relaciones entre fenómenos sin intervenir directamente en las variables. Por lo tanto, la recolección de datos se llevará a cabo mediante el cuestionario, un instrumento ampliamente validado en estudios previos.

1.4.3. Justificación Económico o Empresarial

El estudio sobre el diseño de una propuesta de mejora del clima organizacional y el rendimiento de los empleados tiene un impacto económico significativo a nivel empresarial. Un entorno laboral favorable puede traducirse en una mayor productividad y eficiencia en las operaciones, lo que resulta en un aumento de los ingresos empresariales al optimizar la gestión del personal. Asimismo, un clima laboral positivo contribuye a disminuir los costos relacionados con el ausentismo y la rotación de empleados, facilitando la retención de talento y evitando los gastos asociados a la contratación y formación de nuevos trabajadores.

Por otro lado, la investigación aportará a tener un buen clima organizacional para que el banco pueda ser más competitivo en el mercado, ya que logrará atraer y retener a empleados altamente calificados, lo que fortalece su rentabilidad a largo plazo.

1.4.4. Justificación social

La investigación tiene relevantes implicaciones sociales, ya que busca identificar los factores que contribuyen a mejorar el bienestar general de los trabajadores en su entorno laboral. Un ambiente de trabajo favorable no solo mejora el rendimiento individual y grupal, sino que también impacta positivamente en la calidad de vida de los empleados al reducir el estrés y mejorar su salud física y emocional. Además, esta investigación puede promover la equidad y justicia en las organizaciones, fomentando la inclusión y el trato equitativo, lo cual favorece la construcción de una sociedad más justa y cohesionada.

De igual manera, un entorno laboral sano impulsa relaciones interpersonales positivas, lo que fortalece el sentido de comunidad dentro de la organización y mejora la convivencia social. Al optimizar el clima organizacional, se logra mayor estabilidad laboral y se mitigan los efectos adversos de la alta rotación de personal, lo que repercute positivamente en las familias y en la seguridad económica de los trabajadores. Finalmente, los hallazgos del estudio pueden servir para perfeccionar las políticas de responsabilidad

social corporativa, ayudando a crear empresas más comprometidas con el bienestar de sus empleados y de la sociedad en general.

1.5. Limitaciones de la investigación

No existe limitación de tiempo ya que se cuenta con el tiempo suficiente para poder desarrollar la siguiente investigación y se pueda llevar a cabo sin ningún percance.

De la misma forma no existe limitación de dinero ya que se designó un presupuesto para la presente investigación sin perjudicar la economía de los participantes

No se presenta limitación de acceso a la información ya que se cuenta con el acceso y autorización de la empresa para poder aplicar las encuestas al personal y poder recolectar la información que se requiere.





2. BASES TEÓRICAS E HIPOTESIS

2.1. Bases teóricas

2.1.1. *Clima organizacional*

2.1.1.1. **Concepto de clima organizacional**

El clima organizacional es uno de los aspectos más comúnmente considerados en los diagnósticos de las organizaciones. Este concepto comenzó a abordarse en los años sesenta, coincidiendo con la aparición del desarrollo organizacional y la aplicación de la teoría de sistemas al análisis organizacional. No resulta sorprendente que esto haya sucedido, ya que la noción de clima permite ampliar el enfoque analítico, pasando de una visión limitada y reduccionista a una perspectiva más integral. Esto posibilita considerar el entorno como una variable sistémica que incorpora fenómenos complejos desde una óptica igualmente compleja. La interacción entre el sistema y su entorno, característica de los sistemas abiertos en la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy (1984), respalda este enfoque.

El clima organizacional, entendido como un sistema, representa el conjunto de características que definen la dinámica interna de una organización. Si se logra mejorar este clima, se genera un impacto positivo en el desempeño de quienes forman parte de la misma. Desde una perspectiva psicológica, el análisis del clima organizacional abarca dos dimensiones principales: a) las particularidades del entorno laboral y b) el efecto que la percepción de dicho entorno tiene en el comportamiento de los miembros de la organización (Bertalanffy, 1984).

Bustos y Miranda (2001) destacan que el concepto de clima organizacional posee diversas características significativas, entre las cuales se puede enfatizar lo siguiente:

- Se relaciona con las particularidades del entorno en el que los miembros de la organización desarrollan sus actividades, siendo estas particularidades tanto externas como internas. Dichas características son percibidas, ya sea de manera

directa o indirecta, por quienes interactúan en ese ambiente. Esta percepción individual de cada miembro es lo que finalmente define el clima organizacional, dado que cada persona interpreta el entorno en el que opera de forma única.

- El clima organizacional, ya sea favorable o desfavorable, impacta significativamente en la organización, generando efectos tanto positivos como negativos según la percepción que los miembros tienen de la misma. Entre los efectos positivos se encuentran el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación y la innovación, entre otros. Por otro lado, los efectos negativos pueden incluir inadaptación, alta rotación, ausentismo, escasa innovación y baja productividad.

2.1.1.2. Dimensiones del clima laboral

Kolb et al. (2001) proponen que el clima organizacional puede ser explicado a través de nueve dimensiones específicas. Cada una de estas dimensiones está vinculada a ciertas características propias de la organización, tales como:

a) Relaciones interpersonales.

Luciem y Pierres (2007) sostienen que las relaciones laborales son la base de las interacciones entre los diferentes puestos en una organización. Señalan que, al comenzar la jornada laboral, las personas no dejan de lado sus problemas, aspiraciones o frustraciones, las cuales, junto con su personalidad, pueden manifestarse en las relaciones interpersonales dentro de la organización. Crear un buen clima laboral resulta fundamental para reducir fricciones y tensiones inherentes a las relaciones humanas. Asimismo, mientras que el uso adecuado del poder puede resolver conflictos, unas relaciones saludables contribuyen a prevenir su aparición.

Lopez (2006), define las relaciones interpersonales como la capacidad de interactuar y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad. Estas relaciones deben

desarrollarse de manera que favorezcan una convivencia armónica con las personas del entorno familiar, social y laboral. Según el autor, a lo largo de la vida, las personas establecen múltiples relaciones, como las que se tienen con padres, hijos, amistades, compañeros de trabajo o estudio. A través de estas interacciones, se comparten sentimientos, perspectivas de vida, necesidades, intereses y afectos, lo que constituye lo que se conoce como relaciones interpersonales.

b) Estilo de dirección

Por su parte, Pierres y Luciem (2007) señalan que, en las relaciones humanas, existe una expectativa de reciprocidad. Esto implica que las personas desean tanto dar como recibir, escuchar y ser escuchadas, comprender y ser comprendidas. La comunicación es un aspecto clave en las relaciones interpersonales, ya que facilita el intercambio de ideas, experiencias y valores; permite transmitir emociones y actitudes; y contribuye a un mejor entendimiento mutuo. Además, a través de la comunicación, las personas pueden expresar y descubrir más sobre sí mismas, sobre los demás y sobre el entorno en el que viven.

c) Sentido de pertenencia

Mientras tanto, Robbins y Coulter (2005) definen la dirección como una función administrativa enfocada en inspirar a los subordinados, influir tanto en las personas como en los equipos mientras realizan sus tareas, seleccionar los canales de comunicación más adecuados y gestionar de manera efectiva el comportamiento de los empleados. Así mismo definen el sentido de pertenencia se refiere a la sensación de formar parte de un grupo, una comunidad o una institución, y su origen se encuentra en la familia, que es el primer grupo al que se pertenece. fidelidad al grupo y el cumplimiento de sus normas generan identidad y proporcionan seguridad. Cuanto más segura se siente una persona, mayor será su sentido de comunidad y su disposición a respetar las normas de convivencia.

Según Alles (2008), para reducir los altos índices de rotación de personal, es fundamental fortalecer el sentido de pertenencia en los empleados. Esto implica analizar las necesidades que las personas esperan satisfacer a través de su trabajo. Maslow, en su teoría de la jerarquía de necesidades, identificó cinco niveles, con las necesidades más básicas en la base y las menos prioritarias en la cima. En este contexto, el sentido de pertenencia ocupa un lugar intermedio. Cada individuo debe valorar y cuidar lo que representa la institución, entendiendo que forma parte de una filosofía y un propósito significativo. Sentir orgullo por pertenecer a una organización contribuye al desarrollo personal.

Figura 1
Pirámide de Maslow



Nota. Alles (2008).

d) Retribución

Urquijo y Bonilla (2008) señalan que la función remunerativa tiene como objetivo principal garantizar una compensación justa y satisfactoria para el trabajador, en reconocimiento al cumplimiento de las actividades, tareas y funciones inherentes al puesto o cargo asignado, conforme a las estipulaciones contractuales previamente establecidas. La retribución total es el conjunto de recompensas que un empleado recibe por su trabajo, las cuales son cuantificables. Está compuesta por tres componentes: el salario base, los incentivos salariales y las prestaciones o retribuciones indirectas.

De la Fuente et al. (2006) definen diferentes tipos de retribución, entre los cuales se destacan los siguientes:

- **Retribución total:** Se refiere al valor total de todos los pagos directos e indirectos que se realizan al empleado.
- **Retribución intrínseca y extrínseca:** Las retribuciones intrínsecas son las recompensas internas que experimenta el individuo, generalmente derivadas de su participación en ciertas actividades o tareas. Ejemplos de estas son la satisfacción laboral y los sentimientos de logro. Por otro lado, las retribuciones extrínsecas se consideran aquellas recompensas tangibles que están controladas y distribuidas directamente por la organización.

e) **Estabilidad laboral**

Anaya (2007) sostiene que la estabilidad laboral requiere una relación equilibrada con el crecimiento de la productividad; de lo contrario, podría ser necesario reducir el personal. Esto también aplica al aumento de los salarios mínimos, ya que, para mantener la estabilidad en el empleo, es fundamental que la persona conserve su capacidad de innovar y de contribuir de manera continua a la organización.

Por su parte, Robbins y Coulter (2005) señalan que, en el pasado, los empleados podían dejar la organización cuando quisieran, al igual que los empleadores podían despedirlos en cualquier momento, con o sin motivo. No obstante, las leyes laborales han impuesto restricciones a estas prácticas, estableciendo que los empleadores deben relacionarse con los trabajadores bajo principios de buena fe y trato justo. La estabilidad laboral se refiere a la continuidad en el empleo, es decir, a que el contrato de trabajo entre una persona y su empleador se mantenga vigente a lo largo del tiempo, sin ser terminado de manera inesperada o sin justificación.

f) Claridad y consistencia en el liderazgo

Robbins y Coulter (2005) señalan que la claridad y coherencia en la dirección se da cuando los empleados comprenden hacia dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y saben qué deben aportar para alcanzar las metas, como coordinar actividades, colaborar y hacer lo necesario para lograrlas. Sin una dirección clara, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos contradictorios, lo que impediría que la organización avanzara hacia sus metas.

Una vez que las metas son establecidas, documentadas y comunicadas, se está preparado para diseñar los planes necesarios para alcanzarlas.

Tabla 1
Pasos para fijar metas

Misión	Meta general y alcanzable que involucra y funciona como guía, traduce la filosofía a una meta clara, interesante, estimulable y presencia visible.
Modelaje	Forma sencilla de ubicar a una compañía en relación a la posición de otra forma.
Visión	Filosofía que en un contexto de futuro, produce la imagen tangible, involucra principios, valores y costumbres.
Propósito	Parte de la visión y debe articularse de manera sencilla
Meta	Objetivo claro y medible

Nota. Adaptado de Robbins y Coulter (2005).

g) Principios compartidos

Rodríguez (2008) sostiene que la empresa es una comunidad, por lo que debe reflejar los valores necesarios para una comunidad humana, tales como la comunicación, la equidad, la honestidad, la verdad, el respeto, la alegría, la confianza, entre otros. En este contexto, se presenta una interacción profunda de valores entre la empresa y los individuos, lo que da lugar a una triple realidad:

- Los valores de la empresa y de cada puesto de trabajo.
- Los valores de los individuos que forman parte de la organización.

- Los valores de aquellos que interactúan con la empresa, como clientes, proveedores y el público en general.

Según Wayne y Robert (2005), los valores colectivos permiten a los miembros de la organización analizar los procesos del grupo y desarrollar soluciones para los problemas que surgen.

2.1.1.3. Relación entre el clima laboral y el desempeño laboral.

Según Nguyen (2022), el clima organizacional hace referencia a cómo los empleados perciben su entorno laboral. Se puede describir como un conjunto de percepciones individuales que abarcan patrones recurrentes de actitudes, comportamientos y sentimientos entre los miembros de la organización. Estas percepciones reflejan una visión compartida dentro de la empresa.

Peralta (2022) afirma que el clima organizacional se construye a partir de diversos factores, como las relaciones entre superiores y subordinados, las interacciones entre el personal, e incluso las relaciones con proveedores y clientes.

Latorre (2011) indican que el clima laboral abarca diferentes aspectos, en primer lugar, se encuentra la inseguridad laboral, que refleja la preocupación subjetiva de los empleados sobre la estabilidad de sus empleos en el futuro. En segundo lugar, está el apoyo organizacional, que hace referencia a la percepción de los trabajadores sobre el grado en que la empresa valora sus aportes y se interesa por su bienestar. En tercer lugar, se encuentra la autonomía, que se refiere a la percepción de los empleados acerca de su capacidad para tomar decisiones en relación con sus tareas y el control que tienen sobre cómo llevar a cabo su trabajo. Finalmente, el apoyo del supervisor está relacionado con la percepción de los trabajadores de que sus jefes se preocupan por ellos y reconocen sus contribuciones a la organización.

Ronquillo et al. (2021), destacan que el área de recursos humanos tiene la responsabilidad de implementar estructuras organizativas que favorezcan el trabajo en equipo y promover la igualdad entre los empleados, con el fin de crear un ambiente laboral inclusivo y cohesivo. De acuerdo con Latorre (2011), la alineación de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial es fundamental para establecer un clima organizacional favorable, que apoye el logro de los objetivos de la organización, ya que los procesos de recursos humanos impactan las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados.

Pérez (2009), define el desempeño laboral como las acciones o comportamientos de los empleados que son esenciales para que la empresa logre sus metas. Este desempeño se evalúa en función de las competencias y habilidades individuales y su efecto en el desarrollo de la organización. Por su parte, Bautista et al. (2011), consideran que el desempeño laboral es una disciplina de gran relevancia para su estudio, ya que facilita a las organizaciones comprender y explicar diversos factores que impactan en su crecimiento y efectividad.

Según Alvarez et al. (2018) las capacidades, cualidades, destrezas, habilidades y aptitudes son los factores que distinguen a un trabajador con alto desempeño laboral de otro con un desempeño inferior. En términos generales, el desempeño laboral consiste en un conjunto de comportamientos de los empleados que generan beneficios para la organización.

Latorre (2011) resalta que las acciones realizadas por la gestión de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre los trabajadores y, mediante sus percepciones y actitudes, inciden favorablemente en su desempeño laboral.

Barradas et al. (2021) señalan que la medición del desempeño es una actividad esencial para el progreso continuo de las organizaciones, ya que permite establecer objetivos, evaluarlos e identificar las desviaciones que surgen. Hoy en día, existen diversas herramientas para medir la autopercepción del desempeño laboral de los empleados en una

empresa. En la investigación en cuestión, se utilizó el Test de Autopercepción del Desempeño Laboral de Reinoso y Pérez, el cual también fue empleado en un estudio previo para analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en las MYPES.

En conclusión, la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral es crucial dentro de las organizaciones, dado que un clima positivo fomenta un mayor compromiso y rendimiento de los empleados, lo que, a su vez, contribuye al éxito y la sostenibilidad de la empresa.

2.1.1.4. Características del clima organizacional

Gonçalves (1997), el clima organizacional tiene las siguientes características:

- Abarca e integra todo lo que sucede dentro de la organización.
- Se forma a partir de las percepciones de los empleados, las cuales están influenciadas por su entorno laboral.
- Afecta el comportamiento de los trabajadores.
- Se desarrolla gracias a la interacción entre los individuos y el ambiente organizacional.

Por otro lado, Brunet (2011), sostiene que estudiar el clima organizacional implica explorar sus orígenes, los cuales han dado lugar a una teoría que aún no ha clarificado completamente la confusión entre los elementos que lo componen y la cultura organizacional. Esta última es percibida por los miembros de la empresa en relación con el ambiente y el centro de trabajo, así como su conexión con la estructura y los determinantes del clima, lo que lleva a una conceptualización abstracta del término.

Gonçalves (1997), también afirma que el clima influye en el comportamiento de la organización, ya que está relacionado con la motivación y afecta los componentes de la cultura empresarial, impactando la producción y los beneficios de la institución.

Según estos autores, el clima organizacional brinda a los empleados un sentido de pertenencia a través de las actividades que realizan durante su jornada laboral, ayudándoles a cumplir con su misión y satisfacer las necesidades de todos los involucrados en las actividades de la empresa. Esto les permite alcanzar los objetivos institucionales, desarrollando funciones normadas dentro de un ambiente de camaradería y respeto por las decisiones tomadas, lo que resulta en satisfacción por las tareas realizadas y el deber cumplido. Estas acciones favorecen el desarrollo institucional, el bienestar de los trabajadores y el de la empresa. El desempeño, las relaciones entre jefes y subordinados, así como la interacción con el personal, proveedores y clientes, son factores que conforman el clima organizacional. Este puede ser un factor que impulse o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, afectando tanto a los empleados como a las personas dentro y fuera de la empresa, incidiendo en el comportamiento organizacional.

2.1.2. *Desempeño laboral*

2.1.2.1. Concepto de desempeño laboral

Según Chiavenato (2000), se define el desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, el autor afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

También, agrega que el desempeño individual se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto, el desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

Asimismo, Chiavenato (2000) define cinco factores que pueden afectar el desempeño laboral de un puesto determinado en una organización, el valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la

magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales, así como de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan (Pineda et al., 2023),

2.1.3. Importancia del Desempeño Laboral

El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones (Pedraza et al., 2010).

Perez (2009) señala que evaluar el desempeño laboral es esencial para que cualquier organización pueda conocer los resultados del trabajo de sus empleados. Sin embargo, esta tarea no es sencilla y, en muchas ocasiones, la evaluación resulta deficiente en la práctica administrativa de las empresas. Esto se debe a que en el proceso intervienen factores subjetivos que dificultan una valoración objetiva, dando relevancia a aspectos que no están directamente relacionados con el rendimiento real de los trabajadores.

2.1.4. Factores que inciden en el desempeño laboral

Ordoñez et al. (2020) indican que el desempeño laboral es una variable que refleja cómo el factor humano dentro de una empresa cumple con las exigencias de su puesto de

trabajo. Se trata del nivel en el que los empleados demuestran sus habilidades con calidad y eficiencia en sus tareas. Además, permite evaluar qué tan eficaces y eficientes son en sus funciones, facilitando la identificación de necesidades de capacitación y estrategias para el reconocimiento del talento humano

Flores et al. (2020) señalan que el desempeño laboral está influenciado por diversos factores, como las habilidades, la motivación, el trabajo en equipo, la formación del empleado, la supervisión y las circunstancias individuales de cada persona. Su evaluación puede realizarse a través de aspectos como la capacidad, la adaptabilidad, la comunicación, la iniciativa, el conocimiento, la colaboración, el cumplimiento de estándares laborales, el desarrollo del talento, la optimización del diseño del trabajo y la maximización del rendimiento

2.1.5. Características de un desempeño laboral óptimo

Ruiz (2021) menciona que la evaluación del desempeño no debe verse como un objetivo final, sino como un instrumento, sistema o proceso. Su propósito es alcanzar metas orientadas a mejorar la calidad de los resultados dentro de la organización de manera integral. De hecho, la evaluación de los trabajadores se enmarca en un sistema más amplio que supervisa su rendimiento y los motiva de forma estructurada y continua

Marchenes (2013) argumenta que las características del desempeño laboral incluyen los conocimientos, habilidades y competencias que una persona debe demostrar al ejecutar sus tareas. La adaptabilidad implica mantener la eficacia en distintos entornos, asignaciones, responsabilidades y relaciones interpersonales. La comunicación se basa en la capacidad de expresar ideas de manera clara y efectiva, ya sea en grupo o individualmente, ajustando el lenguaje a las necesidades del receptor y utilizando correctamente la gramática, la organización y la estructura en los mensajes. La iniciativa se relaciona con la disposición

para influir activamente en los acontecimientos con el fin de lograr objetivos, así como con la habilidad de generar situaciones en lugar de limitarse a aceptarlas pasivamente

2.1.6. Grado de desempeño laboral del capital humano

Vera (2019) establece que la administración del talento humano facilita a las organizaciones optimizar el rendimiento laboral de sus empleados. En este contexto, es fundamental que se implementen estrategias, herramientas y recursos relacionados con esta área, ya que contribuirán a mejorar la competitividad de manera efectiva en el contexto de la globalización, se busca desarrollar políticas, programas y procedimientos que permitan establecer una estructura administrativa y organizativa eficiente, junto con mecanismos adecuados para la integración cuantitativa y cualitativa del personal. Estos aspectos son clave para alcanzar los objetivos de la organización. Para ello, la gestión del talento humano emplea técnicas enfocadas en la planificación, organización, dirección y control del capital humano. Dentro de las organizaciones, las funciones de recursos humanos se alinean con diversos factores, como el entorno organizacional, el modelo administrativo, las tecnologías empleadas, el fortalecimiento del talento humano a través de su filosofía institucional y la aplicación de sus políticas.

Mendez (2015) indica que el departamento de talento humano debe asegurar que, durante el proceso de contratación, se seleccione personal idóneo y capacitado para contribuir a la ejecución de la estrategia empresarial. El propósito de toda organización es contar con un equipo de alto desempeño, capaz de generar resultados que superen las expectativas y en el que cada colaborador juegue un papel clave en el logro de los objetivos corporativos.

2.1.7. Indicadores del Desempeño Laboral

Los indicadores de desempeño laboral más significativos pueden variar según la industria, el tipo de empresa y los objetivos específicos de cada organización. Sin embargo,

algunos de los más comunes y generalmente considerados más relevantes incluyen (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano [DCH], 2024):

- Productividad: miden la eficiencia con la que se utilizan los recursos para producir resultados.
- Calidad del trabajo: evalúan la precisión, consistencia y satisfacción del cliente con el trabajo realizado.
- Cumplimiento de objetivos: calculan el grado en que se alcanzan los objetivos establecidos por la empresa.
- Eficiencia operativa: es utilizado para medir la eficiencia de los procesos y operaciones de la empresa.
- Rentabilidad: valoran la capacidad de la empresa para generar beneficios en relación con los recursos invertidos.
- Desempeño del servicio al cliente: miden la calidad del servicio al cliente y la satisfacción del cliente.
- Desarrollo y capacitación del personal: establecen el progreso e impacto de los programas de desarrollo y capacitación del personal en el desempeño laboral.

2.1.8. Variable independiente: Clima laboral

El clima laboral se define como las características del entorno laboral que los miembros de la organización perciben o experimentan, y que ejercen una influencia directa en el comportamiento de los empleados (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2000).

Chiavenato (2002) define el clima laboral como el ambiente existente entre los miembros de una organización, directamente relacionado con el nivel de motivación de los empleados, destacando las propiedades motivacionales del entorno de trabajo. Por su parte, Serrano y Cruz (2008) sostienen que el clima laboral hace referencia a un conjunto de

factores que afectan la calidad de vida dentro de una organización. Esta percepción adquiere relevancia al observar y analizar la realidad organizacional actual. Velásquez (2005) afirma que una organización sin un clima laboral favorable estará en desventaja frente a aquellas que sí lo tienen, ya que el ambiente interno resulta crucial para la producción y la calidad. Finalmente, Hodgetts y Altman (1994) describen el clima laboral como un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los empleados, las cuales actúan como una fuerza fundamental que influye en su conducta laboral.

2.1.9. Dimensiones de clima laboral

2.1.9.1. Autorrealización

La autorrealización en el ámbito laboral se refiere al proceso mediante el cual los empleados alcanzan su máximo potencial, tanto a nivel personal como profesional. Este concepto abarca el desarrollo personal, que brinda oportunidades para aprender y adquirir nuevas habilidades; el reconocimiento de logros, que genera un sentido de pertenencia y motivación; la autonomía en la toma de decisiones, lo que incrementa la satisfacción laboral; un sentido de propósito al percibir que su trabajo contribuye a metas mayores; y la construcción de relaciones interpersonales de calidad, que fomentan la colaboración y el apoyo en el entorno laboral (Bernal, 2009).

Tradicionalmente, la «autorrealización» se ha definido como una tendencia esencial de la vida humana, enfocada en la realización plena de las potencialidades únicas de una persona, permitiendo que cada individuo logre lo que está destinado a ser. Las teorías humanistas más reconocidas coinciden en la idea de «crecimiento» o progreso hacia un estado ideal final, conocido como autorrealización. Estas teorías suponen que el ser humano posee una aspiración innata de alcanzar significados, valores y metas que trascienden sus limitaciones actuales. Esta necesidad de trascender se manifiesta en la persona como una

inquietud, una insatisfacción que impulsa a ser lo que aún no se ha alcanzado (Quitmann, 1989).

2.1.9.2. La autorrealización como motivación y necesidad

La autorrealización, según la perspectiva de Maslow, es el proceso en el cual una persona alcanza su máximo potencial al superar las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y avanzar hacia las metanecesidades o necesidades de crecimiento, como la totalidad, la perfección, la justicia y la belleza. Este concepto implica un desarrollo personal continuo que lleva a la madurez y a la plenitud del "Ser". Para Maslow, la autorrealización es el nivel más alto de su jerarquía de necesidades, un estado que pocos alcanzan completamente, ya que muchos permanecen enfocados en niveles inferiores. Las personas autorrealizadas se caracterizan por tener una percepción precisa de la realidad, ser autónomas, creativas y establecer relaciones interpersonales profundas. Sin embargo, también conservan imperfecciones humanas, ya que la perfección no es una cualidad inherente al ser humano. Maslow enfatiza que la autorrealización es un proceso poco común y que las imperfecciones juegan un papel importante en este estado (Maslow, 1983).

Por otro lado, Charlotte Bühler entiende la autorrealización como la culminación y completitud del ciclo de vida humano, en el que la persona se orienta hacia metas que representan valores y sentido. Este proceso implica una lucha continua y la superación de obstáculos, además de una integración de diversas metas que generan una tensión interna necesaria para el crecimiento personal. Bühler subraya que una vida plena depende de potenciar las tendencias básicas, como la satisfacción de necesidades, la adaptación, la creatividad y el mantenimiento del equilibrio interno. Aunque no siempre se logra plenamente, la autorrealización significa alcanzar la plenitud de la experiencia vivida, integrando tanto la felicidad como el sufrimiento. Viktor Frankl añade que la búsqueda de sentido es la principal fuerza motivacional del ser humano, y que la autorrealización surge

espontáneamente al cumplir con ese sentido y trascender más allá de uno mismo. Ambos enfoques destacan que la autorrealización está profundamente vinculada a la voluntad de sentido y la misión de vida, elementos esenciales para lograr la madurez personal (Ryff, 1989).

2.1.9.3. Involucramiento laboral

El involucramiento laboral se refiere al grado de compromiso y conexión emocional que un empleado tiene con su trabajo y la organización, lo cual se refleja en mayor motivación, satisfacción y productividad. Este concepto abarca elementos como el compromiso organizacional, la identificación con los valores de la empresa y la participación activa en las decisiones laborales, promoviendo un ambiente colaborativo y positivo. Un alto nivel de involucramiento no solo beneficia al empleado, sino que también impulsa el éxito global de la organización (Zepeda et al., 2016).

Wanyonyi (2014) argumenta que, en el contexto organizacional, el involucramiento laboral está vinculado a la implementación de estructuras o mecanismos que permiten a los empleados participar en las decisiones de su lugar de trabajo. Nalbadian y Shotter (1997) coinciden en que el involucramiento laboral implica la creación de mecanismos que faciliten la participación activa del talento humano en las decisiones organizacionales y en diversos programas de participación. Otros autores, como Chughtai (2008), lo definen como la integración de las acciones laborales dentro de la organización.

Burke (1987) describe el involucramiento laboral como el vínculo que un individuo o grupo establece con su trabajo, mientras que Lee y Tae (2015) lo consideran una respuesta emocional positiva hacia la identificación con la organización, basada en un sentido de pertenencia y responsabilidad. Según Emery y Barker (2007), el involucramiento laboral mejora el entorno laboral, la calidad de los productos, la productividad del equipo y, en última instancia, la competitividad de la empresa. Además, Lee y Tae (2015) destacan que

un mayor involucramiento de los empleados en la toma de decisiones no solo incrementa su interés y satisfacción, sino que también es un factor clave para el éxito organizacional.

2.1.9.4. Supervisión

La dimensión de supervisión en el clima laboral se refiere al nivel de apoyo, dirección y control que los empleados reciben de sus superiores para garantizar un desempeño óptimo en sus tareas. Esta dimensión abarca factores como el respaldo que el supervisor ofrece para superar dificultades y mejorar el rendimiento, la claridad en la asignación de responsabilidades, y la capacitación adecuada para cumplir con las funciones asignadas (Yslado & Arquero, 2021).

Asimismo, la supervisión incluye la aplicación de métodos de trabajo, el seguimiento constante de las actividades a través de sistemas de control, y la implementación de normas y procedimientos que guían la ejecución de las tareas. Los objetivos laborales se establecen de manera clara, y se utilizan planes o métodos definidos para alcanzarlos. Finalmente, esta dimensión también contempla la equidad en el trato hacia los empleados por parte de la organización (Hernández et al., 2013).

2.1.9.5. Comunicación

La dimensión de comunicación en el clima laboral hace referencia a la fluidez y efectividad con que circula la información dentro de la organización. Esta dimensión incluye el acceso adecuado a la información necesaria para desempeñar las tareas laborales, así como la armonía en las interacciones entre los miembros de los equipos de trabajo. Además, abarca la existencia de suficientes canales de comunicación para transmitir información y la posibilidad de interactuar con personas de mayor jerarquía. La organización fomenta una comunicación interna abierta, enfrentando obstáculos con un enfoque colaborativo. Asimismo, se refleja en la disposición de los supervisores para escuchar las sugerencias de

los empleados, la cooperación entre diferentes áreas y el conocimiento de los avances en otras partes de la institución (Lara, 2022).

2.1.9.6. Condiciones laborales

La dimensión de condiciones laborales en el clima organizacional se refiere a los factores que afectan el entorno de trabajo y su impacto en la satisfacción y desempeño de los empleados. Esta dimensión incluye la cooperación efectiva entre los compañeros y el uso eficiente de los equipos, así como la posibilidad de que los empleados tomen decisiones sobre las tareas bajo su responsabilidad. También abarca el nivel de desafío de los objetivos laborales, la disponibilidad y buena gestión de los recursos, y el uso de tecnología que facilite las tareas. Además, contempla la alineación entre los objetivos laborales y la visión institucional, junto con la percepción de una compensación justa y competitiva, en consonancia con el desempeño y los logros obtenidos, comparados con otras organizaciones (Romero-Polo et al., 2021).

2.1.10. Variable dependiente: Desempeño laboral

El desempeño de cada individuo se basa en las tareas que realiza, los objetivos y resultados que debe lograr, así como en su potencial de crecimiento. Es un procedimiento que permite valorar las habilidades, la calidad y el aporte de una persona, especialmente en relación con su contribución a la empresa (Álvarez et al., 2018).

El concepto de desempeño laboral ha experimentado una evolución a lo largo del tiempo. Inicialmente, se refería a la descripción de puestos, pero con el tiempo se ha convertido en una herramienta clave para evaluar el funcionamiento de cada rol en el área productiva, y hoy en día es fundamental para el éxito y la efectividad de las organizaciones. En sus primeras etapas, el desempeño laboral comenzó a considerarse a finales del siglo XIX (Naranjo, 2012). Strauss (1981, citado en Herrera, 2016) destaca que se daba importancia a los logros de los oficiales, quienes entregaban informes puntuales a sus

subordinados. En Estados Unidos, con la necesidad de organizar grupos y administrar armamento para las batallas, se asignaban roles en función del esfuerzo físico demostrado. Fernández (1995, citado en Iranzo, 2017) señala que, aunque aún no se utilizaba el término, en este período ya se valoraba el desempeño laboral, bajo el nombre de descripción de puestos.

Maristany (2005) afirma que el término "desempeño laboral" surgió a principios del siglo XX en Estados Unidos, aplicándose por primera vez a los vendedores contratados por el gobierno. Posteriormente, se implementó en el ejército de EE. UU. en 1916, como lo explica Owen (1989, citado en Panaifo, 2015), quien fue pionero en su uso. Su método consistía en asignar un jefe a cada trabajador para elaborar informes basados en su desempeño, además de utilizar un sistema de colores para indicar los niveles de rendimiento.

En una etapa posterior, Bautista et al. (2020) señalan que el desempeño laboral se ha transformado en una herramienta para medir la eficiencia en cada puesto del área productiva, destacando la importancia de la retroalimentación para que los trabajadores conozcan su nivel de desempeño. Esto les proporciona seguridad y les hace sentir valorados por la empresa, además de ser un recurso para apoyar a aquellos que no alcanzan los estándares requeridos. Flores (2007) añade que el desempeño no debe evaluarse únicamente con pruebas psicométricas, sino también con técnicas que consideren la experiencia y las conductas en el trabajo.

Finalmente, Pedraza et al. (2010) afirman que el desempeño laboral es esencial para el éxito empresarial, lo que motiva a los gerentes no solo a medirlo, sino también a mejorarlo. Aamodt (2010) sostiene que el desempeño se basa en conductas observables y las acciones que los empleados ejecutan, las cuales pueden medirse a través de sus capacidades y la contribución que hacen a la empresa. Por su parte, Robbins (2004) asocia el desempeño

laboral con la habilidad para organizar y coordinar actividades, las cuales conforman el comportamiento de las personas involucradas en los procesos productivos.

2.1.11. Dimensiones de desempeño laboral

2.1.11.1. Competencia laboral

La dimensión de competencia laboral en el clima laboral hace referencia a las habilidades y capacidades que los empleados demuestran al desempeñar sus funciones, así como a su eficacia en la gestión de responsabilidades. Esta dimensión incluye la percepción que los trabajadores tienen sobre su capacidad para asumir tareas adicionales, establecer prioridades claras y realizar sus labores de manera eficiente. También se evalúa su habilidad para gestionar el tiempo de forma óptima y su iniciativa para buscar actividades productivas, incluso en ausencia de tareas inmediatas, lo que evidencia un alto grado de proactividad y responsabilidad (Vargas, 2004).

2.1.11.2. Gestión de retos

La dimensión de gestión de retos dentro del clima laboral se refiere a la capacidad de los empleados para afrontar y resolver desafíos en su entorno de trabajo. Esto incluye la disposición de los trabajadores a recibir críticas constructivas, lo que es fundamental para su desarrollo personal y profesional. También abarca la habilidad de generar soluciones creativas frente a problemas nuevos que puedan surgir en el desempeño de sus funciones (Cieza-Sempertegui et al., 2021).

Además, la gestión de retos se refleja en la búsqueda activa de desafíos, lo que denota una actitud proactiva y un deseo de crecimiento constante. Asimismo, esta dimensión involucra la disposición de los empleados a compartir preocupaciones con personas externas a la organización, lo que facilita la obtención de nuevas perspectivas y apoyo en la resolución de problemas. En conjunto, destaca la importancia de la resiliencia, la creatividad y la

búsqueda continua de oportunidades de mejora en el entorno laboral (Salcedo-Benites et al., 2021).

2.1.11.3. Compromiso

La dimensión de compromiso en el clima laboral se refiere al grado de conexión y motivación que sienten los empleados hacia su trabajo y la organización. Esta dimensión incluye la disposición de los trabajadores para actualizar sus conocimientos y habilidades, lo que evidencia una actitud proactiva hacia su desarrollo profesional y un interés en mejorar su desempeño. Sin embargo, es importante señalar que los empleados pueden enfocarse en los aspectos negativos de su entorno laboral, lo que puede influir en su nivel de compromiso y satisfacción general. La interacción con compañeros sobre estos aspectos negativos puede reflejar una búsqueda de apoyo, pero también puede indicar una falta de atención a los elementos positivos (Vidal, 2022).

El compromiso también se expresa a través de la participación activa en reuniones y consultas, lo que demuestra una disposición a contribuir al diálogo y a la toma de decisiones en el ámbito laboral. Además, la habilidad para organizar el trabajo y cumplir con los plazos establecidos evidencia un sentido de responsabilidad y dedicación hacia las tareas asignadas. En conjunto, esta dimensión resalta la importancia de la motivación personal, la actitud ante los desafíos laborales y la voluntad de contribuir al bienestar del equipo y de la organización (Guevara & Fernández, 2017).

2.2. Operacionalización de variables

2.2.1. Operacionalización conceptual

El clima laboral se compone de cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

El desempeño laboral se compone de tres dimensiones: competencia laboral, gestión de retos y compromiso.

2.2.2. Tabla de operacionalización de variables

- Variable independiente: Clima laboral
- Variable dependiente: Desempeño laboral

Tabla 2
Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
V. Independiente Clima laboral	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de oportunidades de desarrollo profesional • Grado de reconocimiento y valoración del desempeño • Nivel de interés del jefe por el éxito del personal • Grado de participación en la toma de decisiones • Nivel de oportunidades de aprendizaje y desarrollo • Grado de fomento de creatividad e innovación 	Cuestionario
	Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de compromiso organizacional • Grado de logro y aseguramiento de metas • Nivel de desarrollo y estimulación personal • Grado de orgullo en productos o servicios • Claridad en la visión, misión y valores • Nivel de calidad de vida laboral • Grado de apoyo y solución de obstáculos 	
	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de claridad y definición de responsabilidades • Grado de evaluación y seguimiento de actividades • Nivel de preparación y capacitación • Grado de justicia en el entorno laboral 	
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de acceso y flujo de información • Nivel de colaboración y relaciones interpersonales • Grado de eficiencia de los canales de comunicación • Nivel de interacción con jerarquías superiores • Grado de superación de obstáculos a través de la comunicación • Nivel de conocimiento de los avances organizacionales 	
	Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cooperación y trabajo en equipo • Nivel de desafío y relación con los objetivos organizacionales • Grado de autonomía y toma de decisiones • Nivel de recursos y tecnología disponible • Grado de reconocimiento y equidad en la remuneración • Nivel de oportunidad para desempeño óptimo 	
V. Dependiente Desempeño laboral	Competencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de responsabilidad y proactividad • Nivel de priorización y gestión del tiempo • Grado de eficiencia laboral 	Cuestionario
	Gestión de retos	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de aceptación de críticas • Nivel de iniciativa y búsqueda de desafíos • Grado de creatividad en solución de problemas • Nivel de comunicación sobre preocupaciones 	
	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de interés por el aprendizaje • Nivel de participación activa • Grado de organización en el trabajo 	

Nota. Adaptación propia basada en la investigación, 2024.

2.3. Hipótesis de la investigación

2.3.1. *Hipótesis general*

Dado que, el clima laboral se refiere al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se desarrollan las relaciones de trabajo. Es probable que, el diseño de una propuesta de mejora del clima laboral optimice el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.

2.3.2. *Hipótesis específicas*

- Existe una relación significativa entre la autorrealización y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.
- Existe una relación significativa entre el involucramiento laboral y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.
- Existe una relación significativa entre la supervisión y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.
- Existe una relación significativa entre la comunicación y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.
- Existe una relación significativa entre las condiciones laborales y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.



CAPÍTULO III

3. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1. Metodología del estudio

3.1.1. Tipo de investigación

Es de tipo básica, dado que la investigación tiene como objetivo generar y/o contribuir con nuevo conocimiento y teorías (Hernández et al., 2014).

3.1.2. Enfoque de la investigación

El enfoque cuantitativo se basa en la recopilación y análisis de datos para responder preguntas de investigación y verificar hipótesis formuladas previamente, apoyándose en mediciones numéricas, conteos y, con frecuencia, en el uso de herramientas estadísticas para identificar con precisión los patrones de comportamiento dentro de una población (Ñaupas et al., 2013).

3.1.3. Diseño de la investigación

Un diseño no experimental de corte transversal es aquel en el que se recopilan datos en un solo momento, sin manipular las variables (Bernal C. , 2010).

3.1.4. Alcance de la investigación

El alcance descriptivo y correlacional, ya que se busca definir un objeto de estudio (plan de mejora), asimismo, el alcance correlacional tiene como objetivo medir el grado de relación entre dos o más variable (Hernández et al., 2014).

3.1.5. Delimitación de la investigación

3.1.5.1. Área, Subárea, Disciplina (Clasificación OCDE)

- Área: Ciencias Sociales
- Subárea: Economía y Negocios
- Disciplina: Negocios y Management

3.1.5.2. Línea y Sub línea de investigación (EPAE)

- Línea: Gestión del Talento Humano

- Sub línea: Evaluación del Desempeño

3.1.5.3. Delimitación sustantiva, geográfica, temporal

- Delimitación sustantiva

La investigación se centra en analizar el clima laboral y el desempeño de trabajadores del BCP.

- Delimitación geográfica

La investigación se realiza en la sede central del BCP, ubicada en la ciudad de Arequipa.

- Delimitación temporal

La investigación se realiza desde el mes de octubre del 2024 hasta enero de 2025.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población de estudio son los trabajadores de la sede central del BCP, por lo tanto, actualmente se encuentran laborando en planilla 100 trabajadores, quienes conforman la población.

3.2.2. Muestra

Para determinar la muestra se utiliza una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, en donde se opta por encuestar a 50 trabajadores del BCP, este muestreo permite seleccionar participantes basándose en su disponibilidad o accesibilidad para los investigadores, sin utilizar un proceso aleatorio. Los sujetos se eligen por ser fáciles de contactar, estar cerca o estar dispuestos a participar.

3.3. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1. Fuentes de información

Se empleará el cuestionario como fuente primaria de información. En cuanto a las fuentes secundarias, se recurrirá a la consulta de libros, artículos académicos y tesis.

3.3.2. Técnica de recolección de datos

La técnica que se empleará para desarrollar la investigación será la encuesta.

3.3.3. Descripción de instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado será un cuestionario, que se detalla de la siguiente manera:

Para el clima laboral, se emplea el cuestionario de Nieves (2013) el cual consta de 5 dimensiones: autorrealización (10 ítems), involucramiento laboral (10 ítems), supervisión (10 ítems), comunicación (10 ítems) y condiciones laborales (9 ítems).

Para el desempeño laboral, se emplea el cuestionario de Morales y Perez (2023) el cual consta de 3 dimensiones: competencia laboral (5 ítems), gestión de retos (5 ítems) y compromiso (5 ítems).

3.4. Protocolo del proceso de recolección de datos

La información recopilada se obtendrá mediante una encuesta creada en Google Forms. Tras su aplicación, las respuestas se registrarán en Microsoft Excel. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis estadístico utilizando el software SPSS V26. Se generarán gráficos descriptivos y tablas de frecuencia, y se realizará un análisis inferencial con el objetivo de determinar la relación entre las dos variables. Este análisis final incluirá el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman o Pearson, dependiendo de la normalidad de la distribución de la muestra. A partir de la información recolectada del análisis correlacional se podrá conocer el estado actual de la empresa, por lo tanto, las acciones de mejora serán diseñadas en base a información preliminar.

3.5. Cronograma, recursos y presupuesto

Tabla 3

Cronograma de la investigación

Etapas de la tesis	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Definición de tema	X															
Búsqueda de antecedentes	X															
Planteamiento del problema	X															
Marco de referencia				X												
Planteamiento operacional					X											
Presentación de plan de tesis					X											
Aplicación de herramientas									X X							
Recolección de información											X X					
Procesamiento de información													X			
Conclusiones y recomendaciones													X			
Presentación de borrador de tesis													X			
Levantamientos de observaciones													X			
Sustentación													X			

Nota. Adaptación propia basada en la investigación, 2024.

3.5.1. Recursos humanos

- Begazo Samalvides, Marialuz Milagros
- Muñoz Cabrera, Oscar Guillermo

3.5.2. Recursos materiales

- Lapiceros.
- Lápiz.
- Borrador.
- Hojas bond A-4.
- Laptops.

- Memoria USB.
- Impresora.
- Tablet
- Post- its (notas)
- Pizarra

3.5.3. Presupuesto

Tabla 4

Presupuesto de investigación

Descripción	Inversión
Viáticos	S/. 150.00
Movilidad	S/. 180.00
Papelería	S/. 80.00
Materiales de escritorio	S/. 230.00
Empastados y anillados	S/. 80.00
Derechos de titulación	S/. 3500.00
Total	S/. 4220.00

Nota. Adaptación propia basada en la investigación, 2024.



CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

La interpretación de los resultados que responden a los objetivos de investigación son:

- El “4.5. Propuesta” responde al objetivo general “Diseñar una propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024”.
- El “4.2.3. Correlación por dimensiones” responde a los objetivos específicos.

4.1. Análisis de los resultados descriptivos

4.1.1. Datos de control

Tabla 5

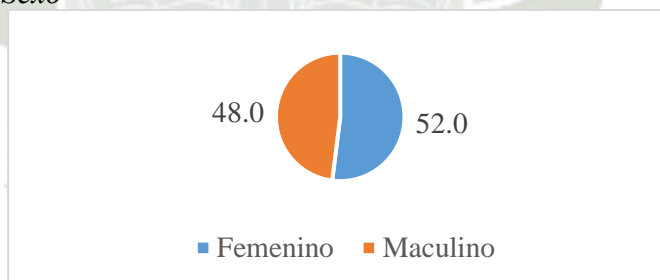
Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	26	52.0
Masculino	24	48.0
Total	50	100.0

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Figura 2

Sexo



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Interpretación: Se observa que el 52% de los colaboradores son del sexo femenino mientras que el 48% son del sexo masculino.

Tabla 6

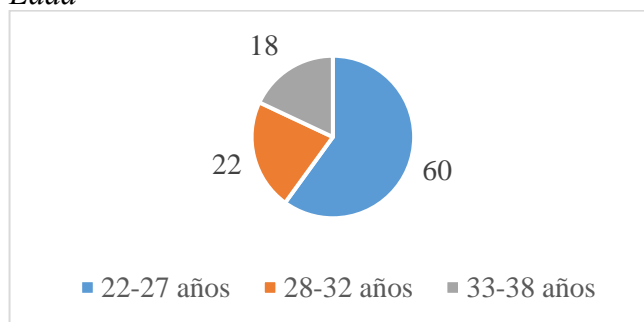
Edad

	Frecuencia	Porcentaje
22-27 años	30	60.0
28-32 años	11	22.0
33-38 años	9	18.0
Total	50	100.0

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Figura 3

Edad



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Interpretación: Se observa que el 60% de los colaboradores tienen entre 22-27 años, el 22% tiene entre 28-32 años y el 18% restante tiene 33-38 años.

Tabla 7

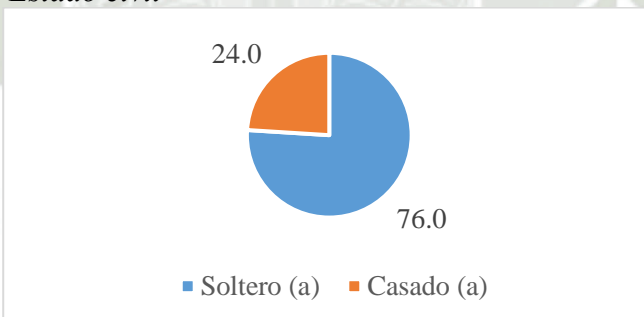
Estado civil

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero (a)	38	76.0
Casado (a)	12	24.0
Total	50	100.0

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Figura 4

Estado civil



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Interpretación: Se observa que el 76% de los colaboradores se encuentran solteros mientras que el 24% se encuentran casados.

Tabla 8

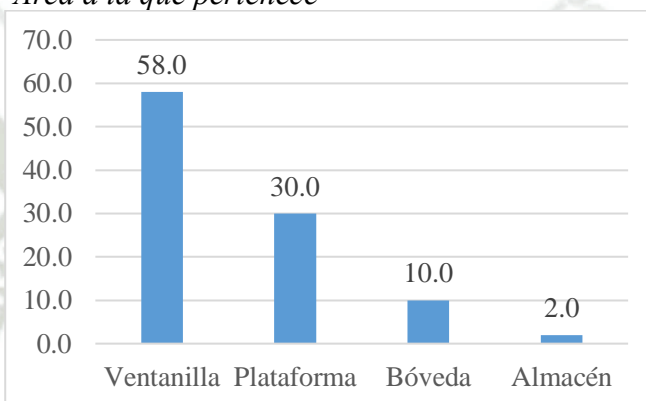
Área a la que pertenece

	Frecuencia	Porcentaje
Ventanilla	29	58.0
Plataforma	15	30.0
Bóveda	5	10.0
Almacén	1	2.0
Total	50	100.0

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Figura 5

Área a la que pertenece



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Interpretación: Se observa que el 58% de colaboradores pertenecen al área de ventanilla, 30% al área de plataforma, 10 % al área de bóveda y 2 % al área de almacén.

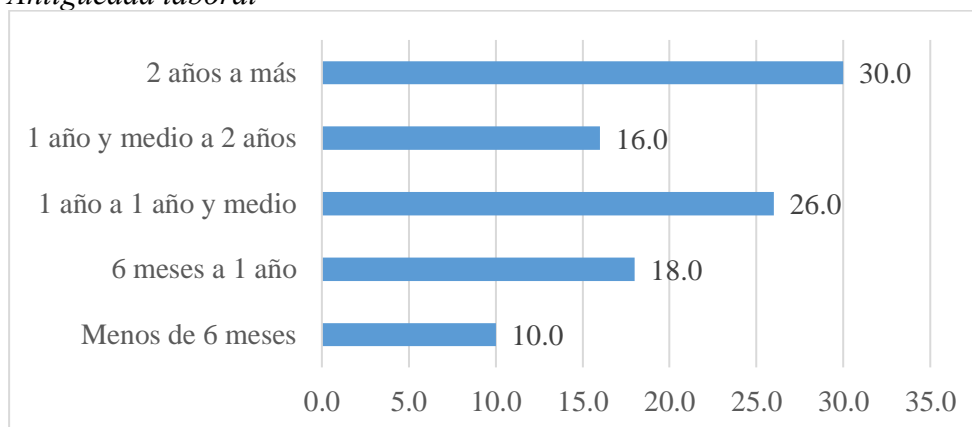
Tabla 9

Antigüedad laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	5	10.0
6 meses a 1 año	9	18.0
1 año a 1 año y medio	13	26.0
1 año y medio a 2 años	8	16.0
2 años a más	15	30.0
Total	50	100.0

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Figura 6
Antigüedad laboral



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

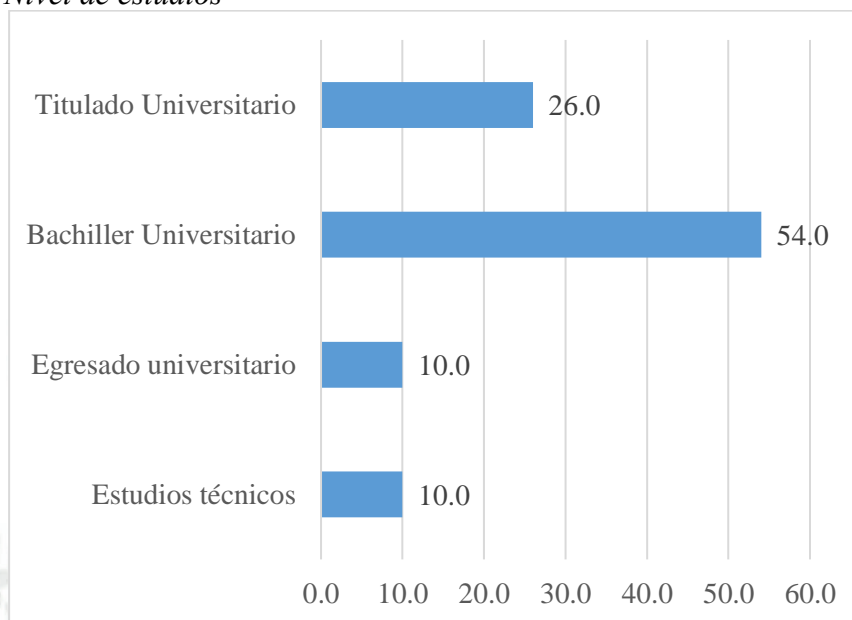
Interpretación: Se observa que el 30% de los trabajadores tienen 2 años a más de antigüedad laboral, 26 % cuentan con 1 año a 1 año y medio, 18% tienen 6 meses a 1 año, 16% tienen 1 año y medio a 2 años y 10% menos de 6 meses de antigüedad laboral.

Tabla 10
Nivel de estudios

	Frecuencia	Porcentaje
Estudios técnicos	5	10.0
Egresado universitario	5	10.0
Bachiller	27	54.0
Universitario	13	26.0
Total	50	100.0

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Figura 7
Nivel de estudios



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Interpretación: Se observa que el 54 % de los trabajadores tienen el grado de bachiller, 26% son titulados y 10% son egresados y estudios técnicos.

4.1.2. Resultados por ítems

Tabla 11

Resultados por ítems de Clima laboral

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
7. Existen oportunidades de progresar en la institución.	0	0.0%	6	12.0%	12	24.0%	20	40.0%	12	24.0%
8. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	2	4.0%	9	18.0%	14	28.0%	17	34.0%	8	16.0%
9. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	1	2.0%	8	16.0%	20	40.0%	15	30.0%	6	12.0%
10. Se valora los altos niveles de desempeño	1	2.0%	10	20.0%	18	36.0%	16	32.0%	5	10.0%
11. Los supervisores expresan reconocimiento por los grupos.	1	2.0%	10	20.0%	18	36.0%	15	30.0%	6	12.0%
12. Las actividades en las que se trabajan permiten aprender y desarrollarse.	0	0.0%	9	18.0%	18	36.0%	18	36.0%	5	10.0%
13. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	0	0.0%	9	18.0%	23	46.0%	12	24.0%	6	12.0%
14. La empresa promueve el desarrollo del personal.	1	2.0%	6	12.0%	19	38.0%	17	34.0%	7	14.0%
15. Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.	0	0.0%	15	30.0%	16	32.0%	15	30.0%	4	8.0%
16. Se reconocen los logros en el trabajo.	2	4.0%	9	18.0%	18	36.0%	15	30.0%	6	12.0%
17. Se siente comprometido con el éxito en la organización.	0	0.0%	7	14.0%	27	54.0%	13	26.0%	3	6.0%
18. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	0	0.0%	10	20.0%	16	32.0%	15	30.0%	9	18.0%
19. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	0	0.0%	12	24.0%	19	38.0%	13	26.0%	6	12.0%
20. Los trabajadores están comprometidos con la organización.	1	2.0%	9	18.0%	16	32.0%	18	36.0%	6	12.0%
21. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	0	0.0%	8	16.0%	23	46.0%	14	28.0%	5	10.0%
22. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.	0	0.0%	4	8.0%	24	48.0%	14	28.0%	8	16.0%
23. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	0	0.0%	10	20.0%	19	38.0%	15	30.0%	6	12.0%
24. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal	0	0.0%	9	18.0%	15	30.0%	19	38.0%	7	14.0%
25. Hay clara definición de la visión, misión y valores en la institución.	1	2.0%	6	12.0%	20	40.0%	19	38.0%	4	8.0%
26. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	1	2.0%	7	14.0%	19	38.0%	17	34.0%	6	12.0%
27. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	0	0.0%	7	14.0%	21	42.0%	16	32.0%	6	12.0%
28. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	0	0.0%	9	18.0%	21	42.0%	13	26.0%	7	14.0%
29. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.	0	0.0%	12	24.0%	16	32.0%	14	28.0%	8	16.0%
30. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	0	0.0%	6	12.0%	20	40.0%	15	30.0%	9	18.0%
31. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	0	0.0%	8	16.0%	19	38.0%	14	28.0%	9	18.0%

32. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	0	0.0%	4	8.0%	23	46.0%	14	28.0%	9	18.0%
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	1	2.0%	9	18.0%	16	32.0%	18	36.0%	6	12.0%
34. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	0	0.0%	6	12.0%	18	36.0%	21	42.0%	5	10.0%
35. El trabajo se realiza en función a métodos o planes.	0	0.0%	6	12.0%	22	44.0%	13	26.0%	9	18.0%
36. Existe un trato justo en la empresa.	0	0.0%	9	18.0%	22	44.0%	12	24.0%	7	14.0%
37. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	0	0.0%	5	10.0%	21	42.0%	15	30.0%	9	18.0%
38. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	0	0.0%	8	16.0%	21	42.0%	14	28.0%	7	14.0%
39. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	0	0.0%	8	16.0%	19	38.0%	11	22.0%	12	24.0%
40. Existen suficientes canales de comunicación.	0	0.0%	7	14.0%	22	44.0%	12	24.0%	9	18.0%
41. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	0	0.0%	10	20.0%	19	38.0%	13	26.0%	8	16.0%
42. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	0	0.0%	7	14.0%	22	44.0%	14	28.0%	7	14.0%
43. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	0	0.0%	7	14.0%	22	44.0%	11	22.0%	10	20.0%
44. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	0	0.0%	11	22.0%	21	42.0%	10	20.0%	8	16.0%
45. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	3	6.0%	10	20.0%	16	32.0%	13	26.0%	8	16.0%
46. Se conoce los avances en otras áreas de la organización.	1	2.0%	10	20.0%	16	32.0%	15	30.0%	8	16.0%
47. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	0	0.0%	11	22.0%	17	34.0%	13	26.0%	9	18.0%
48. Los objetivos del trabajo son retadores.	0	0.0%	9	18.0%	17	34.0%	13	26.0%	11	22.0%
49. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	0	0.0%	8	16.0%	25	50.0%	11	22.0%	6	12.0%
50. El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	0	0.0%	7	14.0%	24	48.0%	12	24.0%	7	14.0%
51. Existe buena administración de los recursos.	0	0.0%	8	16.0%	20	40.0%	17	34.0%	5	10.0%
52. La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.	1	2.0%	13	26.0%	21	42.0%	8	16.0%	7	14.0%
53. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	0	0.0%	8	16.0%	20	40.0%	14	28.0%	8	16.0%
54. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	0	0.0%	4	8.0%	20	40.0%	19	38.0%	7	14.0%
55. La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.	3	6.0%	11	22.0%	22	44.0%	9	18.0%	5	10.0%

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Totalmente en desacuerdo

El 6% de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo en que existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas, asimismo, otro 6% que indica que están totalmente en desacuerdo en que la remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros. Esto indica que el personal no puede apoyarse entre oficinas, ya que cada oficina tiene un cumplimiento de metas diferentes.

En desacuerdo

El 30% de los encuestados indica estar en desacuerdo en que la empresa promueve la generación de ideas creativas e innovadoras. Esto indica que este grupo de personas deducen que en las reuniones programadas no se toman en cuenta la generación de nuevas ideas para la empresa ya que la sede principal se rige a las propuestas generadas en la sede central de la ciudad de Lima.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

El 54% de los encuestados indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se sienten comprometidos con el éxito de la organización. Esto indica que una gran parte de los colaboradores podrían pensar que su salario con la carga laboral en la sede no es equitativo, por ende, influiría en su compromiso con el éxito en la empresa.

De acuerdo

El 42 % de los encuestados indica estar de acuerdo en que los objetivos del trabajo están claramente definidos. Esto indica que aquella cantidad de personas tienen conocimiento de sus metas personal y/o grupales, y se sienten interesados con poder cumplirlas en el periodo de tiempo dado por la empresa.

Totalmente de acuerdo

El 24 % de los encuestados indica estar totalmente de acuerdo en que existen oportunidades de progresar en la institución. Esto indica que este grupo de encuestados tiene

conocimiento de las oportunidades que existen en la empresa de hacer línea de carrera, crecer profesionalmente, y tienen interés de su continuidad en la empresa para poder alcanzar y aprovechar las oportunidades.



Tabla 12*Ítems de desempeño laboral*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
56. Usted considera que cuenta con responsabilidades adicionales a su cargo	1	2.0%	7	14.0%	23	46.0%	11	22.0%	8	16.0%
57. Usted considera que es capaz de establecer prioridades en su trabajo.	1	2.0%	7	14.0%	19	38.0%	16	32.0%	7	14.0%
58. Usted reconoce que es capaz de llevar a cabo su trabajo de forma eficiente.	0	0.0%	5	10.0%	25	50.0%	12	24.0%	8	16.0%
59. Usted considera que gestiona bien su tiempo.	0	0.0%	8	16.0%	21	42.0%	11	22.0%	10	20.0%
60. Usted reconoce buscar qué hacer en el trabajo, aunque aparentemente no tenga pendientes.	0	0.0%	7	14.0%	21	42.0%	14	28.0%	8	16.0%
61. Usted considera que tiene problemas o inconvenientes con las críticas constructivas.	1	2.0%	11	22.0%	17	34.0%	14	28.0%	7	14.0%
62. Usted considera que ha desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.	0	0.0%	9	18.0%	17	34.0%	18	36.0%	6	12.0%
63. Usted reconoce que habla con gente externa al trabajo sobre sus preocupaciones.	0	0.0%	9	18.0%	19	38.0%	16	32.0%	6	12.0%
64. Usted reconoce que ha buscado continuamente nuevos retos en su trabajo.	0	0.0%	7	14.0%	17	34.0%	19	38.0%	7	14.0%
65. Usted considera que le gustan los desafíos y los busca en su trabajo.	0	0.0%	6	12.0%	17	34.0%	16	32.0%	11	22.0%
66. Usted considera que se interesa en actualizar sus conocimientos y competencias sobre su trabajo.	0	0.0%	7	14.0%	17	34.0%	17	34.0%	9	18.0%
67. Usted considera que se ha centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos.	0	0.0%	10	20.0%	15	30.0%	15	30.0%	10	20.0%
68. Usted reconoce que ha hablado con sus compañeros sobre los aspectos negativos de su trabajo.	1	2.0%	4	8.0%	19	38.0%	15	30.0%	11	22.0%
69. Usted reconoce que ha participado activamente en reuniones y/o consultas.	0	0.0%	3	6.0%	19	38.0%	18	36.0%	10	20.0%
70. Usted reconoce que organiza su trabajo para terminar a tiempo.	0	0.0%	3	6.0%	14	28.0%	22	44.0%	11	22.0%

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Totalmente en desacuerdo

El 2% de encuestados mencionan estar totalmente en desacuerdo en que cuentan con responsabilidades adicionales a su cargo. Esto indica que aquella minoría de personas podrían considerar que sus responsabilidades asignadas son las adecuadas con el perfil de sus puestos de trabajo.

En desacuerdo

El 22% de encuestados mencionan estar en desacuerdo en que tienen problemas o inconvenientes con las críticas constructivas. Esto indica que este grupo de colaboradores se sienten motivados con las críticas constructivas por sus supervisores, para mejorar su rendimiento y alcanzar sus metas.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

El 50% de encuestados mencionan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que son capaces de llevar a cabo su trabajo de forma eficiente. Esto indica que la mitad de los encuestados podrían no tener bien claro cuáles son los procedimientos para cada tipo de operación y al final puede lograr confundirlos.

De acuerdo

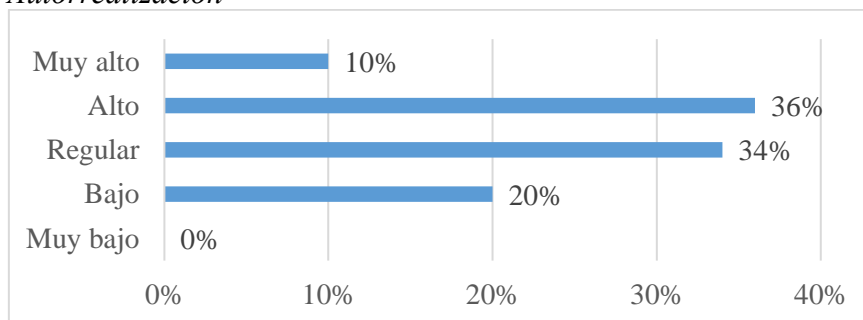
EL 44% de los colaboradores encuestados mencionan estar de acuerdo con que reconocen que son organizados con su trabajo para terminar a tiempo. Esto indica que las indicaciones y recomendaciones brindadas por su supervisor las tomaron en cuenta y fueron claras para organizar bien su trabajo y cumplir con los tiempos, también indica que este grupo de personas son organizadas y ordenadas con sus labores.

Totalmente de acuerdo

El 22% de los encuestados indican estar totalmente de acuerdo con que les gustan los desafíos y los buscan en su trabajo. Esto indica que este grupo de colaboradores les gusta o tienen una cierta pasión por los retos y/o desafíos que se les puede presentar en el camino

dentro de la empresa, quiero decir que se vuelven más competitivos, por lo tanto, la empresa y los trabajadores salen ganando.

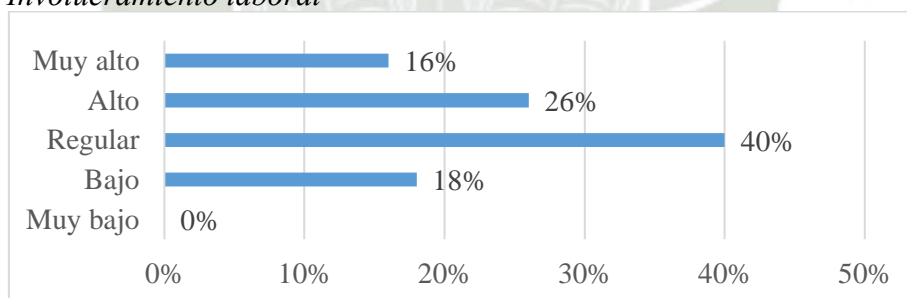
Figura 8
Autorrealización



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que el 36% perciben un nivel alto de autorrealización, el 34% percibe un nivel regular, el 20% un nivel bajo y el 10% un nivel muy alto. Esto puede ser debido a que los colaboradores buscan su propio crecimiento profesional y personal en la organización, de esta forma se sienten comprometidos con la experiencia que brindan al cliente.

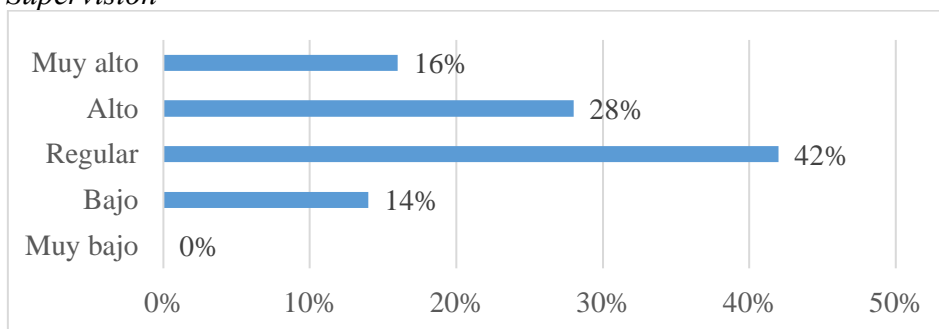
Figura 9
Involucramiento laboral



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que el 40% perciben un nivel regular de involucramiento laboral, el 26% un nivel alto, el 18% un nivel bajo y un 16% muy alto. Esto puede ser debido a que los empleados no logran identificar de qué manera sus funciones impactan en los objetivos de la empresa, es probable que pierdan el interés por su trabajo, ya que no encuentran un propósito claro en lo que hacen.

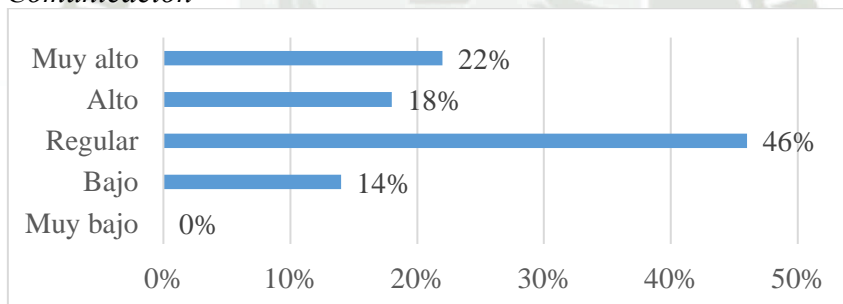
Figura 10
Supervisión



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que el 42% perciben un nivel regular de supervisión, el 28 % un nivel alto, el 16% un nivel muy alto y un 14% bajo. Esto puede ser debido a cómo la orientación y guía que les brinda los supervisores de cada oficina influye mucho en los colaborados a la hora de la evaluación y seguimiento de sus actividades laborales.

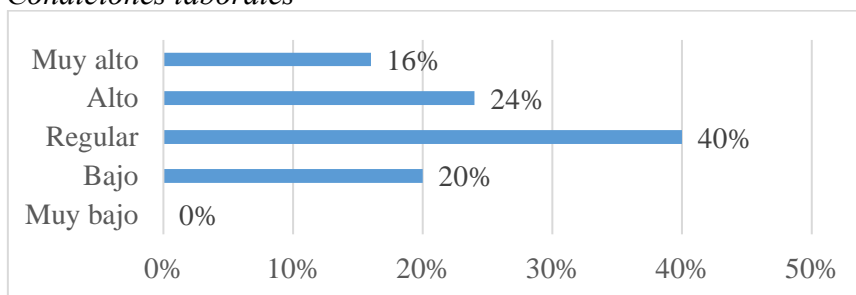
Figura 11
Comunicación



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que el 46% perciben un nivel regular de comunicación, el 22% un nivel muy alto, el 18% un nivel alto y 14 % un nivel bajo. Esto puede ser debido a la facilidad de acceso, flujo de información y la eficiencia que tiene los canales de comunicación de la empresa, también puede deberse al nivel de interacción que se tiene con jerarquías superiores.

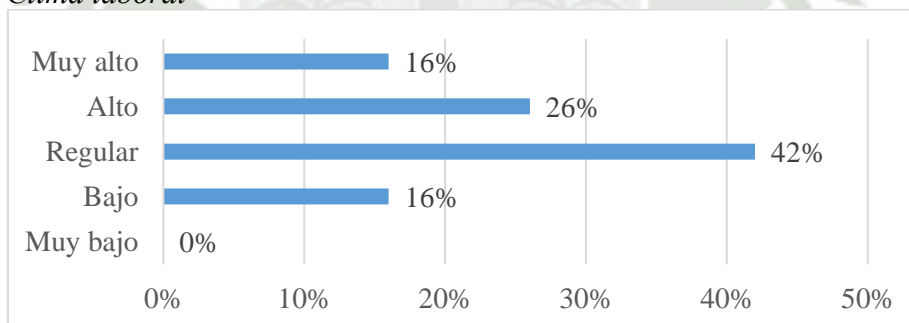
Figura 12
Condiciones laborales



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que el 40% perciben un nivel regular de condiciones laborales, el 24% un nivel alto, el 20% un nivel bajo y el 16% un nivel muy alto. Esto puede ser debido al grado de los colaboradores que tienen en cooperar y trabajar en equipo, también puede deberse a la equidad remunerativa, al nivel de recursos y a la carga laboral que se presenta en el día a día.

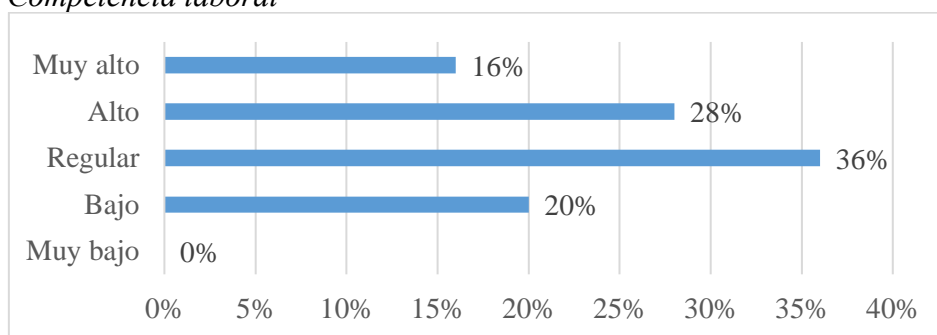
Figura 13
Clima laboral



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que el 42% perciben un nivel regular de clima laboral, el 26% un nivel alto, el 16% un nivel bajo y muy alto. Esto puede ser debido a la constante rotación de los trabajadores en las agencias de toda la ciudad, consiguiendo la falta de integración de estos.

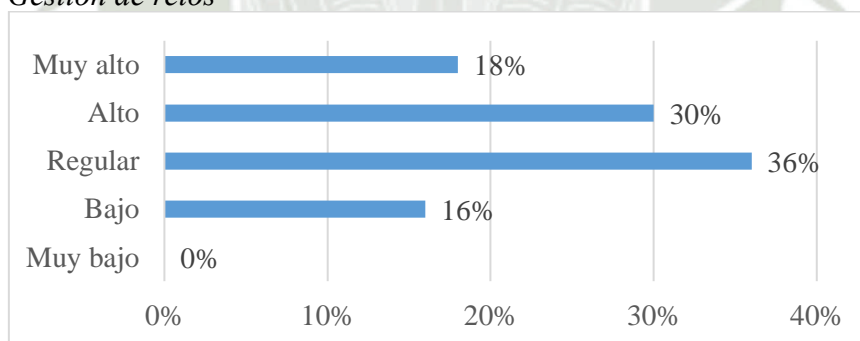
Figura 14
Competencia laboral



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que el 36% perciben un nivel regular de la competencia laboral, el 28% un nivel alto, el 20% un nivel bajo y el 16% un nivel muy alto. Esto puede ser a que cada trabajador tiene un cumplimiento mensual de metas por lograr para conseguir su permanencia en el puesto y a futuro desarrollarse profesionalmente, esto influye en la competitividad que hay en los puestos.

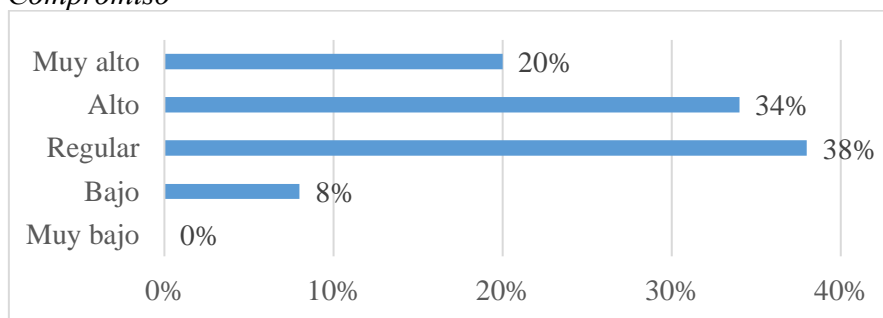
Figura 15
Gestión de retos



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que el 36% perciben un nivel regular de la gestión de retos, el 30% un nivel alto, el 18% un nivel muy alto y el 16% un nivel bajo. Esto puede ser debido a que la mayoría de los colaboradores cumplen con un perfil competitivo para los puestos, ya que es importante poder manejar las críticas constructivas por parte de sus superiores.

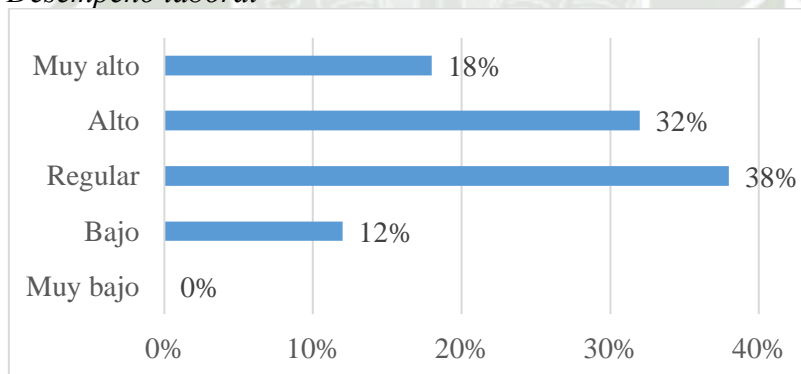
Figura 16
Compromiso



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que el 38% perciben un nivel regular de compromiso, el 34% un nivel alto, el 20% un nivel muy alto y el 8% un nivel bajo. Esto puede ser debido a que cada colaborador busca ascender a un mejor puesto, por consiguiente, deben tener un cumplimiento positivo en las metas establecidas, asimismo, una participación activa y mostrar interés en el aprendizaje constante.

Figura 17
Desempeño laboral



Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que el 38% perciben un nivel regular de la variable de desempeño laboral, el 32% un nivel alto, el 18% un nivel muy alto y el 12% un nivel bajo. Esto puede ser debido a que existen varios factores, como falta de motivación, falta de interés, compromiso por parte de los colaboradores, consiguiendo que no tengan un desempeño laboral óptimo.

4.2. Análisis de los resultados inferenciales

4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 13
Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	0.971	50	0.261
Desempeño laboral	0.974	50	0.320

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se utiliza la prueba de Shapiro-Wilk para evaluar la normalidad, dado que la muestra es igual a 50 datos. En este contexto, se examinan los niveles de significancia de ambas variables, los cuales superan el umbral de 0.05. Esto permite rechazar la hipótesis de que "la muestra no sigue una distribución normal". Por lo tanto, se recurre al análisis inferencial mediante estadísticos paramétricos, aplicando la correlación de Pearson.

4.2.2. Correlación general

Tabla 14
Clima laboral y desempeño laboral

Clima laboral	Desempeño laboral	
	Correlación de Pearson	.814**
	Sig.	0.000
	N	50

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que existe una relación significativa, positiva y muy alta ($p=0.000$, $r=0.814$) entre clima laboral y desempeño de los trabajadores. Esto significa que cuando el clima laboral mejora, también mejora el desempeño de los empleados. Un ambiente positivo, colaborativo y saludable motiva a las personas, las hace sentirse valoradas y comprometidas, lo cual se refleja en una mejor productividad, calidad de trabajo y cumplimiento de metas. Se puede decir que esta relación evidencia una conexión fuerte entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores.

4.2.3. Correlación por dimensiones

Tabla 15

Autorrealización y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Autorrealización	Correlación de Pearson	.669**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que existe una relación significativa, positiva y alta ($p=0.000$, $r=0.669$) entre autorrealización y el desempeño laboral. Este hallazgo quiere decir que a medida que los trabajadores experimentan mayores niveles de autorrealización, es decir, cuando sienten que alcanzan sus metas personales, crecen profesionalmente y encuentran sentido en su labor, logrando que su desempeño en el trabajo mejore notablemente. Este resultado evidencia que hay una conexión sólida entre sentirse realizado y tener un buen desempeño en el trabajo.

Tabla 16

Involucramiento laboral y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Involucramiento laboral	Correlación de Pearson	.807**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Interpretación: Se observa que existe una relación significativa, positiva y muy alta ($p=0.00$, $r=0.807$) entre involucramiento laboral y el desempeño laboral. Esto indica que, en la medida en que los trabajadores se sienten más comprometidos, identificados e implicados con su labor, su nivel de desempeño tiende a mejorar de manera notable. Esta relación hallada permite afirmar que el involucramiento laboral constituye un factor determinante en el rendimiento de los trabajadores.

Tabla 17
Supervisión y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Supervisión	Correlación de Pearson	.790**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que existe una relación significativa, positiva y alta ($p=0.00$, $r=0.790$) entre supervisión y el desempeño laboral, Esto significa que, a medida que la supervisión aumenta, también lo hace el desempeño laboral de los empleados. Es decir, cuando la supervisión es más efectiva o se ofrece más apoyo y guía, el rendimiento de los trabajadores tiende a mejorar. Este hallazgo sugiere que una supervisión adecuada y efectiva es clave para mejorar el rendimiento laboral. La relación positiva y fuerte entre ambas variables sugiere que la supervisión tiene un impacto importante en el desempeño de los trabajadores.

Tabla 18
Comunicación y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Comunicación	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	.807**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que existe una relación significativa, positiva y muy alta ($p=0.00$, $r=0.807$) entre comunicación y el desempeño laboral. Esto significa que, a medida que la calidad y frecuencia de la comunicación mejoran, también lo hace el desempeño laboral. Es decir, cuando los empleados tienen una comunicación clara, abierta y eficaz con sus supervisores o compañeros de trabajo, su rendimiento en el trabajo mejora considerablemente. La fuerte relación entre ambas variables indica que la mejora en las prácticas comunicativas dentro de la organización podría llevar a un aumento significativo en el rendimiento laboral de los trabajadores.

Tabla 19
Condiciones laborales y el desempeño laboral

Condiciones laborales		Desempeño laboral
	Correlación de Pearson	.791**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Se observa que existe una relación significativa, positiva y alta ($p=0.00$, $r=0.791$) entre condiciones laborales y el desempeño laboral. Esto significa que a medida que mejoran las condiciones laborales (como el entorno físico, las herramientas disponibles, la carga de trabajo adecuada, las relaciones laborales saludables, etc.), el desempeño de los empleados tiende a mejorar. Es decir, los trabajadores que disfrutan de condiciones laborales óptimas son más propensos a rendir mejor en sus tareas. También los aspectos como un ambiente de trabajo seguro, un horario flexible, un salario justo y un espacio adecuado para realizar las tareas son factores clave que se relacionan directamente en la productividad y eficacia de los empleados.

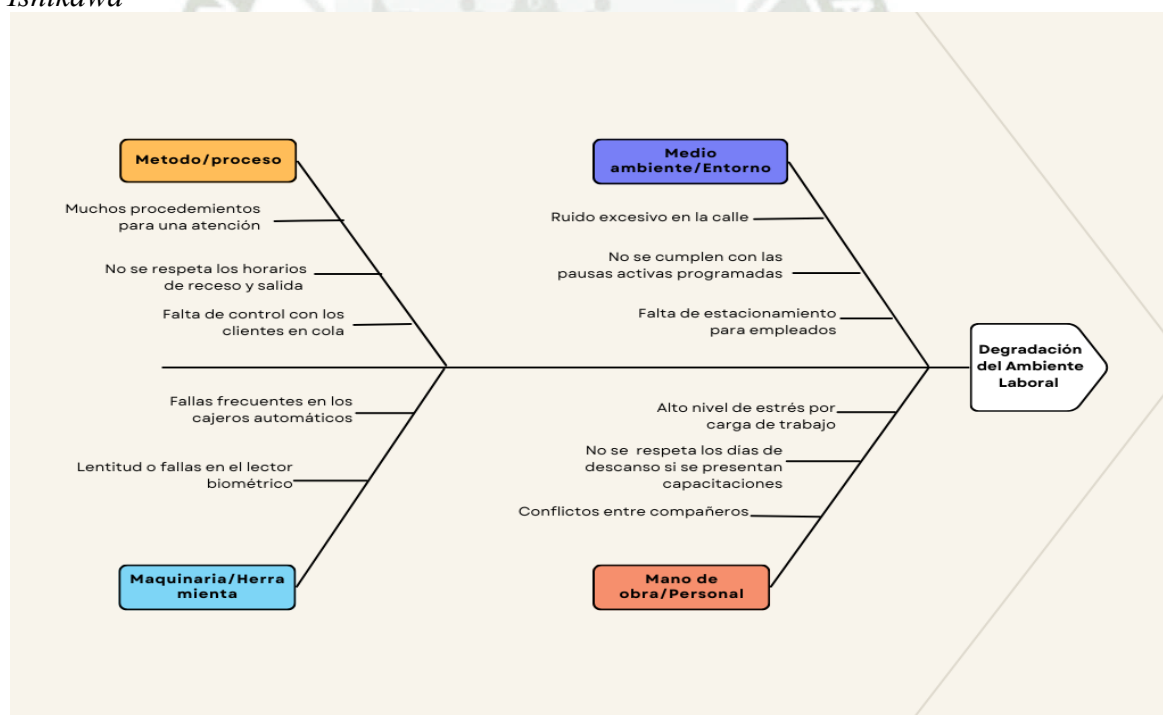
4.3. Resultados del diagrama de Ishikawa

Para desarrollar el diagrama, se llevaron a cabo varias visitas a la sede principal del BCP en Arequipa, donde se pudieron identificar los problemas que afectan el desempeño de los colaboradores, destacándose como el principal la degradación laboral. Para priorizar este inconveniente, se recopilaron datos e indicadores, obteniendo la siguiente información:

- Los colaboradores no pueden realizar las pausas activas debido a la falta de tiempo.
- Existe una falta de empatía entre los colaboradores.
- La presión para cumplir con las metas laborales.
- Se presenta una alta rotación de personal.
- Los horarios laborales no son respetados.

Con base en el contexto y la información recopilada durante las visitas a la agencia, se puede identificar el problema a abordar. Una vez determinado el problema principal, se realiza una lluvia de ideas, analizando de manera ordenada y detallada cada una de las cuatro categorías. Luego, se aplica la técnica de los “5 por qué” para llegar a la causa raíz del problema, asegurando de que fuera algo que pudiera resolverse y que promoviera un enfoque positivo para encontrar soluciones. Es esencial evitar respuestas habituales, como la falta de dinero, dado que este es uno de los recursos más limitados en las empresas. Después de identificar la causa fundamental, se ubica en la categoría correspondiente, ya sea Maquinaria / Herramienta, Método / Proceso, Mano de obra / Personas o Medio ambiente / Entorno, conocidas como las 4 “M”. A continuación, se puede observar el diagrama obtenido

Figura 18
Ishikawa



Nota. Adaptación propia basada en la presente investigación.

Tabla 20
Categorías analizadas por los “5 por qué”:

Lentitud o fallas en el lector biométrico				
¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?
Vida útil	Componentes internos se desgastaron	Se utilizó de manera inadecuada	Mal uso	Fuerza excesiva, suciedad en los dedos o forzar
Fallas frecuentes en los cajeros automáticos				
¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?
Atasco de dinero	Problemas con el sensor	Falta de mantenimiento	Mal uso	Golpes en la pantalla táctil
Atasco de tarjetas	No recogieron la tarjeta	Distracción	Seguridad	
Falta de control con los clientes en cola				
¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?
No hay quien controle	No se planteó la idea	No se tocó el tema en las reuniones semanales que se tiene	Porque se otorgaron prioridades a otros temas más importantes para la empresa	Temas por mejorar y optimizar procesos
No se respeta los horarios de receso y salida				
¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?
Muchos clientes por atender	Hay transacciones que demoran más de lo normal	Cantidades fuertes de dinero por contar	No conocen el horario de cierre del banco	Falta de información
Cierran caja tarde	Clientes llegan tarde			
Muchos procedimientos para una atención				
¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?
Existen múltiples validaciones y requisitos en cada transacción	Controles rigurosos para minimizar errores y riesgos	Se han identificado problemas previos de fraudes, errores o incumplimientos normativos	Los procesos y sistemas no han sido optimizados para detectar y prevenir estos problemas de manera eficiente	La actualización tecnológica y la automatización de procesos no han sido priorizadas dentro de la estrategia operativa.
Conflictos entre compañeros				
¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?
Por días de descanso	Por diferencias salariales entre ellos	Diferentes puestos y escalas salariales		Por metas conseguidas y tiempo en la organización
No se respeta los días de descanso si se presentan capacitaciones				
¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?
Se presentan cualquier día	Porque es obligación de los trabajadores	Para mejorar en sus funciones	Para optimizar procesos	Mejorar la atención al cliente
Alto nivel de estrés por carga de trabajo				
¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?
Muchos clientes por atender	Los horarios son complejos	Para poder lograr con el cumplimiento de metas		Las metas planteadas son altas
Falta de estacionamiento para empleados				
¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?

La central no cuenta con espacio	Es una zona céntrica y todos los locales están comprometidos con otras empresas	Se encuentra en el centro de la ciudad y es transitable por personas naciones y extranjeras	Por necesidad de los clientes y por estrategia
----------------------------------	---	---	--

No se cumplen con las pausas activas programadas

¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?
Por falta de tiempo	Mucha afluencia de clientes	Tiempo es de espera prolongados	Necesidad de llegar a sus metas	Mayor salario

Ruido excesivo en la calle

¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?	¿POR QUE?
Porque la sede se encuentra en el centro de la ciudad	La cantidad de gente dentro del banco genera un ruido	Demora en atención	Mucha gente por atender	Por qué es la sede principal
Afluencia de gente por la zona	muchas veces pasan huelguistas	protestas políticas		

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

Después de elaborar el diagrama de Ishikawa, el siguiente paso es identificar la causa raíz. Para ello, se definieron seis criterios que permiten evaluar las posibles causas, tal como se muestra a continuación.

- ¿Es un factor que lleva al problema?
- Esto ¿Ocasiona directamente el problema?
- Si esto es eliminado ¿Se corregiría el problema?
- ¿Se puede plantear una solución factible?
- ¿Se puede medir si la solución funcionó?
- ¿La solución es de bajo costo?

A continuación, se diseñó una escala de calificación para los criterios, con el propósito de identificar las causas que generarán el mayor beneficio.

Para la calificación se establecieron valores del 1 al 3, de la siguiente manera:

Valor 1 = El solucionarlo no dará un beneficio a la empresa

Valor 2 = El solucionarlo dará un menor beneficio a la empresa

Valor 3 = El solucionarlo dará un mayor beneficio a la empresa

Tabla 21

Causa-Soluciones-Criterio

		DEGRADACION DEL AMBIENTE LABORAL						TOTALES
CAUSA	SOLUCIONES	FACTORES		CRITERIO				
MAQUINARIA/ HERRAMIENTAS	SOLUCIÓN	FACTOR	CAUSA DIRECTA	SOLUCIÓN	FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO COSTO	
Lentitud o fallas en el lector biométrico	Plan de mantenimiento preventivo	2	1	2	2	3	3	13
Fallas frecuentes en los cajeros automáticos	Mantenimiento preventivo para cajeros y mejora	1	1	2	2	3	3	12
METODO/ PROCESOS	SOLUCIÓN	FACTOR	CAUSA DIRECTA	SOLUCIÓN	FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO COSTO	
Muchos procedimientos para una operación	Estandarizar y simplificar procesos para agilizar la atención al cliente	2	2	2	3	2	1	12
No se respeta los horarios de receso y salida	Compensación por el tiempo que se trabaja fuera de horario, o cubrir gastos de movilidad	3	3	2	2	2	3	15
Falta de control con clientes en espera	Contratar un personal para que cumpla la función de orientar al cliente en espera	3	3	3	3	3	2	17
MANO DE OBRA/PROCESOS	SOLUCIÓN	FACTOR	CAUSA DIRECTA	SOLUCIÓN	FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO COSTO	
Conflictos entre compañeros	Programar reuniones donde se discutan temas sobre el clima entre compañeros	2	2	2	2	2	1	11
No se respeta los días de descanso si se presenta capacitaciones	Programar y anunciar las capacitaciones con tiempo anticipado para que los colaboradores organicen su tiempo	3	2	3	2	2	1	13
Alto nivel de estrés por carga de trabajo	Aumento de bonificación o reconocimientos para colaboradores que lleguen a cumplir sus metas del mes	3	3	3	2	3	2	16
MEDIO AMBIENTE	SOLUCIÓN	FACTOR	CAUSA DIRECTA	SOLUCIÓN	FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO COSTO	
Ruido excesivo en la calle	Reubicación de espacios sensibles Usar selladores en puertas y ventanas para evitar filtraciones de ruido	1	2	2	2	1	3	11
No se cumple con las pausas activas programadas	Evaluar que días de la semana hay menos afluencia de gente para que se lleven a cabo las pausas activas	3	2	3	3	3	1	15
Falta de estacionamiento para empleados	Conseguir un convenio o contrato con una playa de estacionamiento cercano o por la zona	2	1	2	3	2	3	13

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que, según los criterios utilizados, las causas raíz con mayor valoración fueron 4, teniendo la valoración más alta de 17 en su totalidad, a lo que se observa que no se aplica procesos para el control de clientes en espera, hay alto nivel de estrés por carga de trabajo, no se respeta los horarios de receso y salida, no se cumple con las pausas activas.

4.4. Propuesta

4.4.1. Diagnóstico inicial

Tabla 22
Diagnóstico inicial

Variable	Causa	Ítems relacionados	Alineación entre causa - ítem	Solución	Objetivo SMART	Criterio						Total
						Factor	Causa directa	Solución	Factibl	Medibl	Bajo costo	
Clima laboral	No se respeta los horarios de receso y salida	Los supervisores expresan reconocimiento por los grupos (Autorrealización) .	Si no se respetan los horarios de descanso, los empleados pueden sentirse desvalorizados, lo que impacta el reconocimiento	Compensación por el tiempo que se trabaja fuera de horario, o cubrir gastos de movilidad	Mejorar en un 20% la percepción de reconocimiento laboral implementando, durante el segundo semestre del 2026, un sistema de compensación económica por trabajo fuera de horario.	3	2	3	2	3	1	14
		Se siente comprometido con el éxito en la organización (Involucramiento laboral) .	La falta de descanso puede generar cansancio y disminuir el compromiso de los empleados con la organización									
		Los trabajadores están Smart67metido con la organización (Involucramiento laboral) .	El respeto por los horarios de receso y salida influye directamente en la satisfacción y el									

compromiso de los empleados

Falta de control con clientes en espera	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo (Involucramiento laboral).	La falta de control sobre los clientes puede generar una sensación de desorganización y dificultad para alcanzar los objetivos personales	Contratar un personal para que cumpla la función de orientar al cliente en espera	Reducir en un 40% el tiempo de espera de los clientes mediante la implementación de un sistema digital de turnos, con capacitación del personal y mejoras en la organización, en un plazo de 60 días.	3	3	3	3	3	2	17
Alto nivel de estrés por carga de trabajo	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante (Involucramiento laboral). El Supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan (Supervisión). La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea (Supervisión).	Si la carga de trabajo es demasiado alta, puede disminuir la estimulación de las tareas y aumentar el estrés El estrés por carga de trabajo puede ser un obstáculo que los supervisores deben ayudar a mitigar El estrés puede afectar la productividad y, por lo tanto, la evaluación del trabajo	Aumento de bonificación o reconocimientos para colaboradores que lleguen a cumplir sus metas del mes	Implementar un sistema de bonificación y reconocimientos mensuales para los colaboradores, durante el segundo semestre del 2026, logrando un aumento del 20% en la percepción positiva del ambiente de trabajo	3	3	3	2	3	2	16
No se cumple con las pausas activas programadas	Las actividades en las que se trabajan permiten aprender y desarrollarse (Autorrealización). La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea (Supervisión).	No cumplir con las pausas activas puede generar cansancio y dificultar el desarrollo personal de los empleados El incumplimiento de las pausas puede afectar negativamente el desempeño de los empleados	Evaluar que días de la semana hay menos afluencia de gente para que se lleven a cabo las pausas activas	Proponer una estrategia de implementación de pausas activas para el segundo semestre del 2026, identificando los días de menor afluencia de personal, con el fin de mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño de los trabajadores en al menos un 15%.	2	2	3	3	3	1	14

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

4.4.2. Diseño de la propuesta

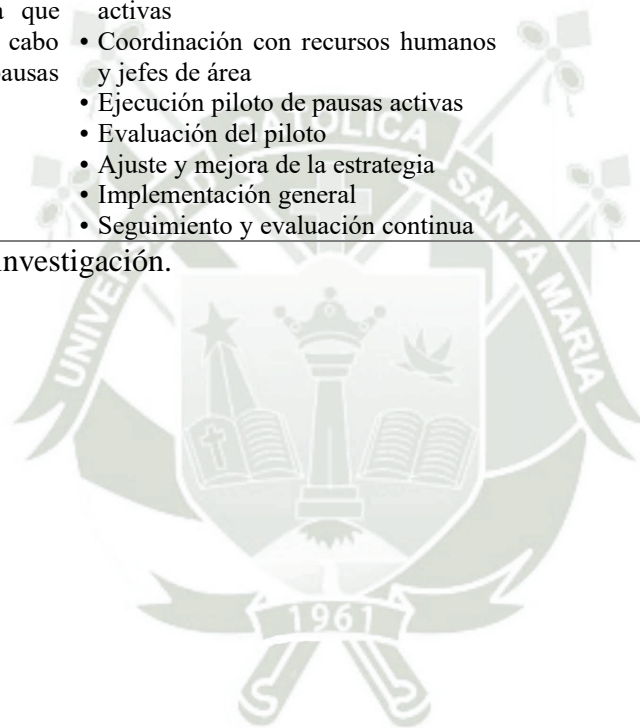
Tabla 23

Diseño de propuesta

Objetivo SMART	Causa	Solución	Acciones de mejora	Responsable	Participantes	Recursos	Presupuesto
Mejorar en un 20% la percepción de reconocimiento laboral implementando, durante el segundo semestre del 2026, un sistema de compensación económica por trabajo fuera de horario.	No se respeta los horarios de receso y salida	Compensación por el tiempo que se trabaja fuera de horario, o cubrir gastos de movilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la situación actual • Diseño del sistema de compensación • Validación interna • Implementación del piloto 	Jefe de RRHH Equipo de Tesis	10 colaboradores del área de operaciones que participarán de la prueba piloto	Laptop o tablet Personal a cargo Útiles de oficina general Movilidad	s/.2,200.00
Reducir en un 40% el tiempo de espera de los clientes mediante la implementación de un sistema digital de turnos, con capacitación del personal y mejoras en la organización, en un plazo de 60 días.	Falta de control con los clientes en espera	Contratar un personal para que cumpla la función de orientar al cliente en espera	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganización del área de espera • Diseño e implementación de un sistema digital de turnos • Capacitación en gestión de filas y tiempos de espera • Monitoreo y análisis de tiempos de espera 	Supervisores	10 colaboradores del área de operaciones y plataforma	Laptop o computadoras Personal capacitado Software Investigadores	s/. 4,200.00
Implementar un sistema de bonificación y reconocimientos mensuales para los colaboradores, durante el segundo semestre del 2026, logrando un aumento del 20% en la percepción positiva del ambiente de trabajo según encuestas internas aplicadas antes y	Alto nivel de estrés por carga de trabajo	Aumento de bonificación o reconocimientos para colaboradores que lleguen a cumplir sus metas del mes	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico inicial del clima laboral • Identificación de indicadores clave de desempeño (KPIs) • Diseño del sistema de bonificación y reconocimiento • Implementación del piloto • Monitoreo, Evaluación y retroalimentación del personal sobre el nuevo sistema 	Gerente General de la Sede central	10 colaboradores del área de atención al cliente responsables de áreas, personal administrativo	Bonificaciones, regalos simbólicos, diplomas o placas Recursos tecnológicos	s/.4,500.00

después de la implementación								
Proponer una estrategia de implementación de pausas activas para el segundo semestre del 2026, identificando los días de menor afluencia de personal, con el fin de mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño de los trabajadores en al menos un 15%.	No se cumple con las pausas activas programadas	Evaluar qué días de la semana hay menos afluencia de gente para que se lleven a cabo las pausas activas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la situación actual • Análisis de afluencia de personal, recopilando datos internos • Diseño de la estrategia de pausas activas • Coordinación con recursos humanos y jefes de área • Ejecución piloto de pausas activas • Evaluación del piloto • Ajuste y mejora de la estrategia • Implementación general • Seguimiento y evaluación continua 	Jefe de RRHH	Investigador principal Personal de RRHH 10 colaboradores del área de atención al cliente, plataforma, RRHH, finanzas	Encuestas, papelería, grabadoras, laptop Guías de entrevista, formatos y plantillas	s/. 1,150.00	

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.



4.5. Desarrollo de la primera propuesta

4.5.1. *Acción 1: Diagnóstico de la situación actual*

El objetivo de esta primera acción es identificar los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores y establecer una línea base que sirva de sustento para el diseño e implementación de acciones de mejora.

Dicha acción se justifica como un diagnóstico preciso que constituye la base fundamental para cualquier proceso de mejora organizacional. En este sentido, evaluar el clima laboral permitirá identificar fortalezas y debilidades internas, así como aspectos críticos que inciden directamente en el rendimiento del personal. Esta primera propuesta busca obtener información confiable y objetiva que guíe la toma de decisiones estratégicas orientadas a optimizar el ambiente de trabajo y, por ende, el desempeño laboral en la sede central del BCP en Arequipa.

En la metodología a implementar para el desarrollo del diagnóstico se propone una metodología mixta, que combine técnicas cuantitativas y cualitativas, a fin de obtener una visión amplia y profunda de la situación actual:

- **Aplicación de encuestas de clima laboral:** Se utilizará un instrumento estructurado y validado, el cual será aplicado a una muestra representativa de trabajadores de diferentes áreas y niveles jerárquicos.
- **Entrevistas semiestructuradas y/o focus group:** Se realizarán entrevistas a jefaturas, mandos medios y personal operativo, con el objetivo de recoger percepciones cualitativas respecto al ambiente laboral, estilo de liderazgo, comunicación interna, motivación, y otros factores relacionados.
- **Revisión documental:** Se analizarán documentos internos relevantes, tales como informes de gestión de talento humano, resultados previos de encuestas de clima, reportes de rotación, ausentismo laboral y productividad.

Tabla 24

Actividades del Diagnóstico de la Situación Actual de la primera propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Diseño y validación del instrumento de encuesta	Adaptación del cuestionario a la realidad del BCP	Equipo de tesis con apoyo de RR.HH.	3 días
Aplicación de la encuesta	Distribución a trabajadores seleccionados	Equipo de RR.HH.	5 días
Realización de entrevistas/focus group	Recopilación de datos cualitativos	Equipo de tesis	1 semana
Revisión documental	Análisis de reportes internos relacionados al clima laboral	Equipo de tesis	3 días
Elaboración del informe diagnóstico	Sistematización de los hallazgos	Equipo de tesis	1 semana
Tiempo estimado total			3 semanas y 1 día

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

Los resultados esperados de la primera propuesta y de la acción de mejora identificada como diagnóstico de la situación son las siguientes:

- Identificación de los principales factores que inciden en el clima laboral para encontrar la causa raíz del problema de la sede central del BCP en Arequipa,
- Obtención de una línea base que permita comparar avances posteriores después de haber implementado o puesto en marcha la primera acción
- Delimitación de áreas críticas y oportunidades de mejora que ayuden a mejorar con el clima laboral de la organización y como consecuencia mejora la eficiencia de los colaboradores.
- Generación de insumos fundamentales para el diseño de estrategias específicas en los siguientes apartados de esta propuesta.

4.5.1.1. Indicador del Desempeño (KPI)

El KPI que se empleará para dicha acción es el nivel de participación en el diagnóstico del clima laboral, que se describe y mide el porcentaje de trabajadores que participaron efectivamente en la aplicación del diagnóstico (encuesta y/o entrevistas) respecto al total convocado.

La fórmula utilizada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Nivel de participación (\%)} = \left(\frac{\text{Número de trabajadores que respondieron}}{\text{Número total de trabajadores convocados}} \right) \times 100$$

Se estima como meta alcanzar un mínimo del 80% de participación para asegurar la representatividad de los resultados, teniendo como responsables de medición al Equipo de tesis en coordinación con el área de Recursos Humanos.

4.5.2. Acción 2: Diseño del sistema de compensación

Diseñar un sistema de compensación integral y equitativo en la sede central del Banco de Crédito del Perú (BCP) en Arequipa, que responda a las necesidades del personal, reconozca el desempeño individual y grupal, y contribuya a mejorar el clima laboral y la motivación organizacional.

La compensación es uno de los factores clave que incide en la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de los trabajadores. Un sistema de compensación adecuado no solo debe considerar los aspectos económicos, sino también los beneficios no monetarios que fomenten la fidelización, el reconocimiento y el sentido de pertenencia. Por ende, se propone el diseño de un sistema que combine incentivos financieros y no financieros, alineado con los objetivos estratégicos de la organización y con la cultura corporativa del BCP.

El sistema de compensación propuesto se estructurará en base a los siguientes componentes:

4.5.2.1. Compensación directa

Se llevará a cabo una revisión de los sueldos con el fin de ajustarlos a los estándares del mercado. Además, se fortalecerá el esquema de bonificaciones otorgadas por el cumplimiento de metas tanto individuales como grupales. A esto se sumarán incentivos específicos dirigidos a promover la puntualidad, la asistencia constante y la mejora continua en la productividad

4.5.2.2. Compensación indirecta (beneficios):

Para dicha compensación se llevará a cabo programas de bienestar como salud mental, convenios educativos, talleres de desarrollo personal, cheques médicos, convenios con clínicas psicológicas, con la finalidad que los colaboradores se sientan cómodos, se encuentren en perfectas condiciones para lograr un trabajo eficiente y por ende cumplan sus objetivos o metas con facilidad y sin estrés laboral.

Por otro lado, como reconocimiento no monetario se llevará a cabo una premiación respectiva del “empleado del mes”, agradecimientos públicos, cartas de reconocimiento, vales de consumo en centros específicos, suvenires, consiguiendo que los empleados se sientan valorados por la empresa, a su vez a los que consigan estos reconocimientos se les brindara flexibilidad laboral, como sean los primeros en escoger su día de descanso que les corresponde durante el periodo laboral de semana, así mismo evaluar y brindar horarios flexibles.

4.5.2.3. Criterios de asignación:

- Basado en evaluación de desempeño, como se desenvuelven en sus actividades, puntualidad constante organización de actividades
- En función de la contribución al logro de objetivos organizacionales, optimizando recursos y mejorando resultados contribuyendo en una mayor eficiencia, cumplimiento de metas estratégicas y ventaja competitiva.
- Alineado con los valores corporativos del BCP, demostrando integridad, compromiso y empatía en cada acción fortaleciendo la
- confianza con clientes y equipos

Tabla 25

Actividades del Diseño del sistema de compensación de la primera propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Diagnóstico de expectativas	Recoger información sobre las expectativas de los trabajadores respecto a la compensación	Equipo de tesis y RR.HH.	1 semana
Diseño del sistema	Elaboración de la propuesta técnica de compensación	Equipo de tesis	1 semana
Revisión legal y validación	Validación del diseño con el área legal y gerencia	RR.HH. y gerencia	3 días
Socialización del sistema	Presentación y retroalimentación con trabajadores	RR.HH.	3 días
Ajustes finales	Modificación del sistema con base en sugerencias	Equipo de tesis y RR.HH.	2 días
Total tiempo estimado			3 semanas 1 día

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

Los resultados esperados de la primera propuesta y de la acción de mejora identificada como diseño del sistema de compensación son las siguientes

- Contar con un sistema de compensación documentado, estructurado y validado, garantizando equidad interna, competitividad externa y alineando con los objetivos organizacionales
- Mayor percepción de equidad y motivación entre los trabajadores, conociendo en qué situación se encuentra el entorno laboral, para conocer la causa raíz
- Disminución de la rotación y mejora en los niveles de satisfacción laboral, contribuyendo a la estabilidad laboral, al desarrollo laboral de los colaboradores y competencia interna y externa de la organización

4.5.2.4. Indicador del Desempeño (KPI)

El KPI que se empleará para dicha acción es el índice de satisfacción con el sistema de compensación, que se describe y mide el porcentaje de trabajadores que manifiestan estar satisfechos o muy satisfechos con el nuevo sistema de compensación propuesto.

La fórmula utilizada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Índice de satisfacción (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de trabajadores satisfechos o muy satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} \right) \times 100$$

Se estima como meta alcanzar un mínimo del **75%** de satisfacción durante la evaluación piloto del sistema, siendo los responsables de medición de este indicador el

equipo de tesis con apoyo del área de Recursos Humanos, dicha área también se encargaría de la medición y evaluación una vez finalizada la simulación del sistema.

4.5.3. Acción 3: Programa de capacitación y desarrollo profesional

Elaborar y poner en marcha un programa de formación y desarrollo profesional enfocado en potenciar tanto las habilidades técnicas como las blandas del personal de la sede central del BCP en Arequipa, con el objetivo de impulsar el rendimiento individual y grupal, además de fomentar un ambiente laboral favorable.

La capacitación continua representa un pilar fundamental para construir una cultura organizacional robusta, flexible y en constante evolución. Al potenciar las competencias, saberes y actitudes del personal, se favorece el aumento de la productividad, el compromiso laboral y las oportunidades de crecimiento profesional. Asimismo, disponer de un equipo mejor capacitado promueve un ambiente laboral más satisfactorio, optimiza la comunicación interna y fortalece el sentido de pertenencia hacia la empresa.

4.5.3.1. Contenidos del programa

El programa de capacitación se estructurará en dos líneas principales:

- Capacitación técnica
 - Ya que los productos y servicios han evolucionado hacia soluciones digitales, priorizando así la banca móvil, pagos electrónicos y servicios personalizados. Buscando mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente
 - Uso eficiente de herramientas digitales internas optimizando los procesos operativos y mejorando la comunicación de la organización, consiguiendo una toma de decisiones eficientes, basado en una data de información.
 - Gestión del tiempo y cumplimiento de objetivos, permitiendo al personal priorizando tareas y optimizar recursos contribuyendo así al cumplimiento de

metas de la empresa, consiguiendo fortalecer la productividad y mejorando los indicadores de desempeño.

- Capacitación en habilidades blandas
 - Comunicación asertiva y trabajo en equipo, fortaleciendo la cultura organizacional, mejorando la colaboración y el clima laboral. Estas competencias son clave para brindar un servicio al cliente eficiente y empático.
 - Inteligencia emocional y manejo del estrés, permitiendo al personal mantener el equilibrio emocional, tomar decisiones acertadas y brindar una atención de calidad incluso bajo presión.
 - Liderazgo y toma de decisiones, impulsando a los equipos más autónomos y eficientes, favoreciendo una gestión proactiva orientada a resultados. Estas competencias fortalecen la capacidad de respuesta ante desafíos organizacionales.

Tabla 26

Actividades del Programa de capacitación y desarrollo profesional de la primera propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Levantamiento de necesidades	Encuestas o entrevistas para identificar brechas de habilidades	RR.HH. y equipo de tesis	1 semana
Diseño del plan de capacitación	Selección de temas, modalidades, cronograma y recursos	RR.HH. y equipo de tesis	1 semana
Ejecución piloto del programa	Implementación de un primer módulo de prueba	Facilitadores internos o externos	2 semanas
Evaluación de satisfacción y aprendizaje	Encuestas y pruebas antes y después de la capacitación	RR.HH.	1 semana
Ajustes y planificación de siguiente fase	Retroalimentación e iteración del plan	Equipo de tesis y RR.HH.	3 días
Tiempo estimado total			5 semanas 3 días

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

Los resultados esperados de la primera propuesta y de la acción de mejora identificada como programa de capacitación y desarrollo profesional son las siguientes:

- Personal más competente y preparado para afrontar sus funciones, capaz de afrontar sus funciones con mayor eficiencia, seguridad y compromiso.

- Incremento en la eficacia del desempeño tanto a nivel individual como en equipo. Esto permitirá una mayor coordinación, productividad y cumplimiento de metas organizacionales.
- Se espera un aumento notable en la motivación y el compromiso del personal con la organización, como resultado de un entorno laboral más positivo y oportunidades de desarrollo profesional. Este fortalecimiento del vínculo favorece la retención del talento y mejora el rendimiento general.
- Se busca promover un ambiente de trabajo más saludable, positivo y participativo, donde predominen la colaboración, el respeto y la comunicación efectiva, esto contribuye a reducir el estrés laboral y fortalecer la relación entre los equipos. Favoreciendo así tanto el bienestar del personal como la productividad organizacional.

4.5.3.2. Indicador de desempeño (KPI)

El KPI que se empleará para dicha acción es la tasa de participación efectiva en el programa de capacitación, que mide el porcentaje de trabajadores que participaron activamente en las capacitaciones ofrecidas, en comparación con el total convocado.

La fórmula utilizada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Tasa de participación (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de trabajadores capacitados}}{\text{N.º total de convocados}} \right) \times 100$$

Se estima como meta alcanzar un mínimo del **78%** de participación en la fase piloto del programa., siendo los responsables de medición de este indicador el equipo de tesis con apoyo del área de Recursos Humanos, estos mismos siendo partícipes de la medición y evaluación de los resultados obtenidos una vez finalizada la simulación del sistema.

4.5.4. Acción 4: Implementación del piloto

Implementar un plan piloto que permita aplicar de forma controlada y temporal las acciones de mejora propuestas diagnóstico del clima laboral, sistema de compensación, programa de capacitación y estrategias de reconocimiento, con el fin de evaluar su viabilidad, eficacia y aceptación por parte del personal de la sede central del BCP en Arequipa.

Antes de proceder con la implementación total de las acciones de mejora, es fundamental realizar una fase piloto que permita detectar posibles dificultades operativas, ajustes necesarios y el impacto preliminar en el clima laboral y desempeño. Esta etapa proporciona retroalimentación valiosa, disminuye riesgos organizacionales y optimiza recursos, garantizando así una posterior implementación más efectiva y ajustada a las necesidades reales del personal.

La implementación se desarrollará durante un período de prueba de 30 días, focalizado en un área específica de la sede central (por ejemplo, el área de atención al cliente o área administrativa), con participación voluntaria del personal.

Tabla 27

Actividades de la Implementación del piloto de la primera propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Selección del área piloto	Definir la unidad o departamento donde se aplicará el piloto	RR.HH. y equipo de tesis	2 días
Implementación de acciones	Aplicar la propuesta de mejora en condiciones reales o simuladas	RR.HH., líderes de área y equipo de tesis	30 días
Recolección de datos	Encuestas, entrevistas, observación directa	Equipo de tesis	Durante y al final del piloto
Evaluación de resultados	Análisis de efectividad, aceptación y retroalimentación	RR.HH. y equipo de tesis	1 semana
Ajustes y recomendaciones	Modificaciones a las acciones en base a los hallazgos	Equipo de tesis	3 días
Tiempo estimado total			1 mes y 1 semana

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

Los resultados esperados de la primera propuesta y de la acción de mejora identificada como implementación del piloto son las siguientes

- Validación práctica de las acciones propuestas, permitirá medir la efectividad de las estrategias implementadas, asegurando que los cambios generen resultados tangibles. Este proceso de evaluación continua permitirá ajustar y optimizar las iniciativas de desarrollo, asegurando su alineación con los objetivos institucionales y mejorando el rendimiento global.
- Identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, este resultado permitirá a la organización potenciar las capacidades existentes, mientras aborda áreas que requieran ajustes para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
- Recopilación de evidencias para sustentar su implementación a nivel general. Esto demostrará su efectividad mediante datos cuantitativos y cualitativos. Este proceso garantizará la transparencia y permitirá realizar ajustes necesarios en la estrategia, con el fin de lograr los objetivos propuestos.
- Mayor involucramiento del personal en el proceso de mejora. Esto no solo fortalece el sentido de pertenencia y compromiso, sino que también promueve un entorno colaborativo donde cada miembro contribuye al éxito organizacional, mejorando la eficacia de las estrategias aplicadas.

4.5.4.1. Indicador de Desempeño (KPI)

El KPI que se empleará para la acción es el nivel de aceptación del plan piloto de mejora, que mide el porcentaje de trabajadores participantes en el piloto que manifiestan una percepción positiva respecto a las acciones implementadas.

La fórmula utilizada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Nivel de aceptación (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de participantes con opinión favorable}}{\text{Total de participantes en el piloto}} \right) \times 100$$

La meta a alcanzar es un mínimo de 80% de aceptación general entre los colaboradores del área piloto. Siendo los responsables de medición el equipo de tesis y el área de Recursos Humanos.

4.5.5. Acción 5: Evaluación final del impacto del piloto

Evaluar de forma integral el impacto de las acciones de mejora implementadas durante el piloto en la sede central del BCP en Arequipa, con el fin de identificar logros alcanzados, dificultades presentadas y proyecciones para su aplicación institucional a largo plazo.

La evaluación del impacto es fundamental para determinar si las acciones ejecutadas contribuyeron efectivamente a mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño de los trabajadores. Esta fase permite medir los resultados con evidencia objetiva, ajustar las propuestas antes de su implementación completa y brindar recomendaciones fundamentadas a la gerencia del BCP para su adopción formal.

4.5.5.1. Dimensiones de evaluación

La evaluación final del impacto abarcará las siguientes dimensiones:

- Percepción del clima laboral post-piloto mostrará el impacto directo de las acciones implementadas, evidenciando mejoras en la satisfacción y el compromiso del personal
- Satisfacción del personal con las acciones de mejora se medirá a través de encuestas y retroalimentación directa, lo que permitirá evaluar la efectividad de las iniciativas implementadas.
- Cambios observados en el desempeño y motivación, estos avances evaluados mediante indicadores clave y observaciones directas, demostrarán la efectividad de las acciones de mejora
- Viabilidad operativa y sostenibilidad de las propuestas se evaluará considerando los recursos disponibles, la capacidad de adaptación del personal y el alineamiento con los objetivos a largo plazo

4.5.5.2. Instrumentos y Técnicas

- Encuestas comparativas pre y post piloto, permitirán medir de manera objetiva los cambios en la percepción y el desempeño del personal antes y después de la implementación de las acciones. Esta técnica proporcionará datos clave para evaluar el impacto de las mejoras.
- Entrevistas en profundidad a líderes de área y personal participante, brindarán una comprensión detallada de sus experiencias, percepciones y sugerencias sobre las acciones implementadas
- Revisión de indicadores internos (asistencia, cumplimiento de metas, rotación, entre otros).
- Grupos focales con los participantes del piloto, permitirán obtener retroalimentación detallada sobre las experiencias vividas durante la implementación, identificando áreas de mejora y evaluando la percepción general del proceso, facilitando el análisis de dinámicas grupales y opiniones para perfeccionar las estrategias de mejora.

Tabla 28

Actividades de la evaluación final del impacto del piloto de la primera propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Aplicación de instrumentos de evaluación	Encuestas, entrevistas, revisión de datos internos	Equipo de tesis y RR.HH.	1 semana
Análisis de resultados	Procesamiento de datos y redacción del informe de evaluación	Equipo de tesis	1 semana
Presentación de resultados	Exposición de hallazgos ante la gerencia del BCP	Equipo de tesis	2 días
Recomendaciones finales	Propuesta de ajustes y plan de escalamiento	Equipo de tesis	2 días
Tiempo estimado total			2 semanas 4 días

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

Los resultados esperados de la primera propuesta y de la acción de mejora identificada evaluación final del impacto del piloto son las siguientes

- Determinación clara del grado de impacto generado por las acciones piloto, este enfoque permitirá identificar las áreas con mayores mejoras y aquellas que requieren ajustes, asegurando que las acciones sean efectivas y alineadas con los objetivos
- Evidencia del cambio en el clima laboral y desempeño, estos datos servirán para validar la efectividad de las acciones piloto implementadas
- Sugerecias específicas para escalar o ajustar las propuestas de mejora, estas recomendaciones permitirán afinar las estrategias implementadas y adaptarlas a diferentes áreas, asegurando su efectividad a largo plazo.
- Mayor involucramiento de la gerencia en la toma de decisiones basada en datos, al incorporar datos objetivos y análisis detallados, la gerencia podrá identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar el desempeño, asegurando decisiones más efectivas y sostenibles a largo plazo.

4.5.5.3. Indicador de Desempeño (KPI)

El KPI que se empleará para la acción es Variación del índice de clima laboral tras el piloto, que mide el cambio porcentual en la percepción del clima laboral antes y después de la implementación del piloto.

La fórmula utilizada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Variación (\%)} = \left(\frac{\text{Índice posterior al piloto} - \text{Índice previo al piloto}}{\text{Índice previo al piloto}} \right) \times 100$$

Como meta esperada obtener una mejora mínima del 10% en la percepción del clima laboral respecto al diagnóstico inicial, siendo responsables de la medición y resultados el equipo de tesis en coordinación con el área de Recursos Humanos

4.6. Desarrollo de la segunda propuesta

4.6.1. Acción 1: Reorganización del área de espera

Reorganizar física y funcionalmente el área de espera de la sede central del BCP en Arequipa con el fin de mejorar el confort, la imagen institucional y la experiencia de los usuarios internos y externos, contribuyendo así a un clima laboral más positivo y ordenado.

El espacio físico donde los trabajadores y clientes esperan servicios o reuniones influye en su percepción de la organización. Un área de espera mal distribuida, con mobiliario incómodo o escasa señalización, puede generar molestias, estrés innecesario y retrasos. Por el contrario, una zona cómoda, funcional y estéticamente agradable promueve la tranquilidad, reduce la tensión y mejora la eficiencia del flujo de atención. Esta acción se alinea con los objetivos de crear entornos laborales saludables y mejorar la imagen institucional.

4.6.1.1. Estrategias de reorganización

Con el objetivo de mejorar la experiencia de los usuarios en el área de espera, se plantearon diversas estrategias orientadas a optimizar el uso del espacio, aumentar el confort y reducir la percepción del tiempo de espera. Estas acciones buscan adaptar el entorno físico a las necesidades reales de los colaboradores y clientes internos, alineándose con estándares de eficiencia y calidad en la atención. A continuación, se detallan las principales estrategias implementadas:

- **Evaluación del uso actual del espacio y necesidades de los usuarios.**

Se lleva a cabo un diagnóstico inicial observando flujos, tiempos de permanencia y comentarios de los usuarios para identificar puntos críticos y oportunidades de mejora.

- **Redistribución del mobiliario para optimizar el aforo, la comodidad y la circulación.**

Se reorganizaron las sillas, escritorios y otros elementos para asegurar un uso eficiente del espacio disponible, favoreciendo tanto la movilidad como el distanciamiento adecuado.

- **Incorporación de señalización clara y digital (si es posible).**

Se añadieron elementos visuales como carteles, pantallas o indicadores digitales para guiar a los usuarios de forma intuitiva, reduciendo confusiones y tiempos de búsqueda.

- **Mejoras en iluminación, ventilación y decoración para un ambiente más cálido y moderno.**

Se implementaron cambios en la ambientación física del lugar, utilizando luz natural, plantas decorativas y colores agradables para crear un entorno más acogedor y funcional.

- **Inclusión de elementos que reduzcan la percepción del tiempo de espera (pantallas informativas, revistas, música ambiental, etc.).**

Se incorporaron recursos que entretienen o informan al usuario durante su espera, con el fin de disminuir la sensación de demora y aumentar la satisfacción general.

Tabla 29

Actividades de la reorganización del área de espera de la segunda propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Diagnóstico del área actual	Observación, entrevistas y análisis del flujo de personas	Equipo de tesis y RR.HH.	1 semana
Propuesta de rediseño	Elaboración del nuevo plano de distribución y requerimientos	Equipo de tesis e Infraestructura	1 semana
Implementación del rediseño	Adecuación física del espacio y adquisición de mobiliario o señalética	Logística y RR.HH.	2 semanas
Socialización del nuevo espacio	Comunicar a los trabajadores sobre los cambios realizados	RR.HH. y equipo de tesis	3 días
Evaluación del impacto	Encuesta de satisfacción y observación del comportamiento post-intervención	Equipo de tesis	1 semana
Tiempo estimado total			5 semanas 3 días

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

Los resultados esperados de la segunda propuesta y de la acción de mejora identificada reorganización del área de espera son las siguientes

- Mejora en la percepción del ambiente físico laboral, estimando así que los usuarios perciban un entorno más ordenado, funcional y estéticamente agradable, lo cual contribuye a una experiencia más positiva dentro de la organización.
- Mayor comodidad para usuarios internos y externos, reorganizando el espacio busca facilitar el acceso, la movilidad y el confort durante la espera, beneficiando tanto a colaboradores como a visitantes.
- Reducción de quejas o incomodidades asociadas al tiempo de espera, al optimizar el entorno y ofrecer estímulos visuales o informativos, se prevé una disminución en las manifestaciones de malestar relacionadas con la espera.

4.6.1.2. Indicador de Desempeño (KPI)

El Índice de Satisfacción con el Área de Espera Reorganizada es un indicador clave de rendimiento (KPI) que permite medir el porcentaje de usuarios, en este caso colaboradores o clientes internos, que manifiestan una percepción positiva respecto a las condiciones del área de espera tras su reorganización. Este indicador tiene como objetivo evaluar el impacto de las mejoras implementadas en dicha área, considerando aspectos como la comodidad, limpieza, funcionalidad, ambientación y orden general del espacio, con el fin de conocer si estas transformaciones contribuyen a una mejor experiencia para el usuario.

La fórmula utilizada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Índice de satisfacción (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de usuarios satisfechos con el nuevo espacio}}{\text{Total de encuestados}} \right) \times 100$$

Se considera como “usuario satisfecho” a aquel que califica su experiencia con una puntuación igual o superior a 4, en una escala de 1 a 5, dentro de una encuesta estructurada aplicada posteriormente a su permanencia en el área de espera.

La meta establecida para este KPI es alcanzar un mínimo del 90 % de satisfacción en la primera medición realizada luego de implementarse los cambios. Esta medición se llevará a cabo una única vez, 15 días después de la reorganización del espacio, para permitir que los usuarios hayan tenido la oportunidad de interactuar con el nuevo entorno y emitir una evaluación informada.

La responsabilidad de llevar a cabo esta medición recae en el equipo de tesis, en coordinación con los departamentos de Recursos Humanos y Atención al Cliente Interno, quienes garantizarán la correcta aplicación de las encuestas y la recolección de datos confiables que permitan obtener conclusiones objetivas respecto al nivel de satisfacción de los usuarios.

4.6.2. Acción 2: *Diseño e implementación de un sistema digital de turnos*

Diseñar e implementar un sistema digital para la gestión de turnos laborales del personal en la sede central del BCP en Arequipa, con el propósito de mejorar la organización interna, promover la equidad en la distribución de horarios y reducir los niveles de estrés y conflicto relacionados con la asignación de turnos.

La falta de un sistema eficiente para la asignación de turnos puede generar descontento entre los trabajadores, percepciones de favoritismo, sobrecarga laboral y disminución del rendimiento. La implementación de una herramienta digital permitirá transparentar el proceso, automatizar la distribución de horarios y brindar autonomía a los trabajadores para gestionar sus turnos, lo cual impacta directamente en su bienestar y desempeño.

Además, el uso de tecnología en la gestión de personal refuerza una cultura organizacional moderna, orientada a la eficiencia, la equidad y la mejora continua del clima laboral.

4.6.2.1. Características del Sistema

- Plataforma digital accesible desde PC y dispositivos móviles, el sistema podrá ser utilizado desde diversos dispositivos, facilitando el acceso remoto y en tiempo real por parte de todos los usuarios autorizados.
- Funcionalidad para intercambio de turnos entre colaboradores (con autorización) habilitando una opción que permita solicitar cambios de turno entre compañeros, siempre sujeto a validación por parte del supervisor o área responsable.
- El sistema enviará notificaciones automáticas por correo electrónico o mensaje a los colaboradores, recordándoles sus turnos asignados o cualquier modificación.
- Reportes descargables para jefes de área y RR.HH.

Tabla 30

Actividades del diseño e implementación de un sistema digital de turnos de la segunda propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Análisis de requerimientos	Levantamiento de necesidades funcionales y técnicas	Equipo de tesis, RR.HH. y TI	1 semana
Diseño del sistema	Bocetado de interfaz, funcionalidades clave y flujos de uso	Área de TI y Equipo de tesis	2 semanas
Desarrollo e implementación	Construcción y pruebas piloto del sistema	TI y RR.HH.	3 semanas
Capacitación personal	Instrucción sobre el uso de la plataforma	RR.HH. y equipo de tesis	1 semana
Monitoreo y ajustes	Recoger retroalimentación para mejoras	Equipo de tesis y RR.HH.	2 semanas
Total, tiempo estimado			9 semanas

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

Los resultados esperados de la segunda propuesta y de la acción de mejora identificada diseño e implementación de un sistema digital de turnos son las siguientes

- Mayor equidad en la asignación de turnos, la automatización del proceso garantizará criterios objetivos y transparentes al momento de asignar horarios, reduciendo percepciones de favoritismo o desigualdad, esto contribuirá a un clima laboral más justo y colaborativo.

- Reducción de conflictos y estrés laboral asociados a la programación de horarios, minimizando errores, confusiones y sobrecargas de trabajo derivadas de una mala distribución de turnos. Esto impactará directamente en el bienestar emocional de los colaboradores.
- Aumento de la satisfacción del personal respecto a la organización del trabajo, logrando tener un mejor control y visualización de sus horarios de trabajo, mejorando así su percepción de gestión de tiempo
- El sistema reducirá el tiempo y los recursos dedicados a la elaboración manual de cronogramas y seguimiento de asistencia. Además, facilitará la toma de decisiones con base en datos actualizados y confiables.

4.6.2.2. Indicador de Desempeño (KPI)

El Nivel de Satisfacción con el Sistema de Gestión de Turnos es un indicador clave de rendimiento que permite medir el porcentaje de trabajadores que califican como “satisfactorio” o “muy satisfactorio” el nuevo sistema digital de turnos implementado en la organización. Este KPI busca evaluar la percepción del personal sobre la eficiencia, facilidad de uso, claridad y funcionalidad del sistema, así como su impacto en la organización del tiempo y la mejora de la experiencia laboral.

La fórmula utilizada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Satisfacción (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de trabajadores satisfechos con el sistema}}{\text{Total de trabajadores encuestados}} \right) \times 100$$

Se considera “trabajador satisfecho” a aquel que otorga una calificación de “satisfactorio” o “muy satisfactorio” en la encuesta de evaluación del sistema, basada generalmente en una escala de valoración de tipo Likert.

La meta establecida para este KPI es alcanzar un mínimo del 85 % de satisfacción dentro de los dos primeros meses posteriores a la implementación del sistema. Esta meta

permitirá identificar si el cambio ha sido bien recibido y si está cumpliendo con las expectativas del personal en términos de agilidad y organización.

La frecuencia de medición será mensual, realizándose una evaluación cada 30 días durante los primeros tres meses tras la puesta en marcha del sistema. Este seguimiento permitirá ajustar o reforzar aspectos del sistema de forma oportuna, según los resultados obtenidos.

La responsabilidad de la medición recae en el área de Recursos Humanos, en coordinación con el equipo de tesis, quienes estarán a cargo del diseño de los instrumentos de evaluación, la recolección de datos y el análisis de resultados, garantizando la objetividad y utilidad del indicador para la toma de decisiones futuras.

4.6.3. Acción 3: Capacitación en gestión de filas y tiempos de espera

Brindar capacitación especializada al personal del BCP sede central Arequipa sobre técnicas y herramientas de gestión de filas y tiempos de espera, con el propósito de optimizar la atención al cliente, reducir el estrés operativo y mejorar la percepción del clima laboral.

La eficiencia en la atención al público es una de las principales fuentes de presión para los colaboradores del sector bancario. Una gestión inadecuada de las filas y los tiempos de atención genera acumulación de clientes, tensión en el ambiente de trabajo y percepción negativa del servicio. Capacitar al personal en metodologías ágiles, herramientas digitales y habilidades blandas de manejo del tiempo y atención al cliente permitirá mejorar el flujo de trabajo, reducir conflictos y contribuir a un ambiente laboral más positivo y eficiente.

4.6.3.1. Contenido de la Capacitación

La capacitación ha sido diseñada con un enfoque práctico y estratégico, orientado a mejorar las competencias del personal en la gestión de filas y tiempos de espera. A través de sesiones teóricas y ejercicios aplicados, se busca dotar a los colaboradores de

herramientas y conocimientos clave para optimizar la atención al usuario, especialmente en contextos de alta demanda y presión operativa.

- Fundamentos de la teoría de colas y tiempos de espera, Se explicarán conceptos básicos sobre la dinámica de atención al cliente, tiempos promedio de servicio y modelos para optimizar el flujo de usuarios.
- Técnicas de atención rápida y eficaz, se brindarán estrategias para reducir los tiempos de interacción sin afectar la calidad del servicio, priorizando la agilidad y la claridad en el trato.
- Manejo del estrés y comunicación asertiva en situaciones de alta demanda, se abordarán técnicas de autorregulación emocional y habilidades de comunicación que permitan mantener la calma y ofrecer respuestas adecuadas bajo presión.
- Buenas prácticas para la atención en horas pico, se implementarán procedimientos y criterios para organizar la atención durante momentos de alta afluencia, asegurando orden, eficiencia y trato respetuoso.

La capacitación se desarrollará en modalidad presencial, en sesiones de 4 horas durante dos días consecutivos, con material práctico, dinámicas grupales y simulaciones de casos reales.

Tabla 31

Actividades capacitación en gestión de filas y tiempos de espera de la segunda propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Diagnóstico de necesidades	Identificación de áreas y puestos críticos en gestión de atención	RR.HH. y Equipo de tesis	3 días
Diseño del programa de capacitación	Estructura curricular, contenidos y metodología	Equipo de tesis y Especialistas en capacitación	1 semana
Ejecución de la capacitación	Sesiones formativas teóricas y prácticas	RR.HH. y facilitadores externos	2 días
Evaluación de la capacitación	Medición de aprendizaje y retroalimentación de los participantes	RR.HH. y equipo de tesis	3 días
Seguimiento post-capacitación	Observación en campo y monitoreo de cambios en la atención	Supervisores de área	2 semanas
Total de tiempo estimado			4 semanas 1 día

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

Los resultados esperados de la segunda propuesta y de la acción capacitación en gestión de filas y tiempos de espera son las siguientes

- Personal capacitado para gestionar adecuadamente filas y tiempos de espera, formar personal capacitado y apasionado para no solo cumplir con sus funciones, sino que lo realice de forma eficientemente.
- Mejora en los tiempos promedio de atención al cliente, reducir los tiempos prolongados que toma atender a un cliente, ya sea una operación simple o compleja, gestionar bien el tiempo para cada situación diferente que se presente
- Disminución de la tensión laboral en momentos de alta demanda, para conseguir que el colaborador no cumpla sus funciones en toda su jornada laboral con estrés y esto lleve a una mala atención y servicio al cliente
- Mayor satisfacción del cliente interno y externo, consiguiendo buenas puntuaciones en satisfacción cuando el cliente nos califique al finalizar la atención.

4.6.3.2. Indicador de Desempeño (KPI)

El indicador de Reducción del Tiempo Promedio de Atención al Cliente tras la Capacitación tiene como objetivo medir el impacto directo de una intervención formativa en la eficiencia del personal encargado de la atención en ventanilla o plataforma. Este KPI se enfoca en identificar la disminución porcentual del tiempo que tarda un colaborador en atender a un cliente, comparando los promedios registrados antes y después de la capacitación. Su propósito es verificar si la mejora en conocimientos, habilidades y procedimientos adquiridos durante la capacitación se traduce en una atención más ágil y eficiente.

La fórmula utilizada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Reducción (\%)} = \left(\frac{\text{Tiempo promedio antes} - \text{Tiempo promedio después}}{\text{Tiempo promedio antes}} \right) \times 100$$

A través de esta fórmula se obtiene el porcentaje de mejora en el tiempo de atención, reflejando la eficacia de la capacitación implementada.

La meta esperada es lograr una reducción mínima del 15 % en el tiempo promedio de atención al cliente durante el primer mes posterior a la capacitación. Este umbral ha sido establecido como una mejora significativa y alcanzable, que evidencia un cambio positivo en el desempeño del personal.

La medición de este KPI se realiza en dos momentos clave: primero, antes de la capacitación, para establecer una línea base; y segundo, 30 días después de finalizada la capacitación, permitiendo así una evaluación comparativa precisa del impacto generado.

Los responsables de esta medición son los supervisores del área de atención al cliente, en conjunto con el equipo de tesis, quienes se encargan de recopilar los datos necesarios, calcular los promedios correspondientes y analizar los resultados para determinar si se han alcanzado los objetivos planteados.

4.6.4. Acción 4: Monitoreo y análisis de tiempos de espera

El objetivo es implementar un sistema de monitoreo continuo y análisis de datos sobre los tiempos de espera de clientes en las áreas de atención del BCP sede central Arequipa, con el fin de identificar cuellos de botella, tomar decisiones informadas y mejorar la experiencia del usuario y el entorno laboral del personal.

El monitoreo sistemático de los tiempos de espera permite identificar con precisión los momentos de mayor congestión y las causas de las demoras, lo que resulta fundamental para mejorar la gestión de recursos, optimizar la atención y reducir la presión sobre los trabajadores. Esta propuesta contribuye tanto a la eficiencia operativa como al

fortalecimiento del clima laboral al ofrecer herramientas objetivas para la toma de decisiones y la mejora continua de procesos.

4.6.4.1. Componentes del Sistema de Monitoreo

El sistema de monitoreo tiene como finalidad realizar un seguimiento continuo y preciso de los tiempos de espera en los puntos de atención. Esta herramienta no solo permite detectar desviaciones respecto a los estándares establecidos, sino también generar información clave para la toma de decisiones operativas y estratégicas, contribuyendo a una mejora continua del servicio.

- Uso de software o sistemas de turnos digitales con capacidad de registrar datos en tiempo real, se implementarán herramientas tecnológicas que registren automáticamente la hora de ingreso, inicio de atención y tiempo total de espera del usuario, garantizando trazabilidad y precisión en los datos recolectados.
- Tableros de control para seguimiento de KPIs operativos, utilizando paneles visuales interactivos que nos informe sobre los indicadores clave de rendimiento como el tiempo promedio de espera, el número de atenciones por hora y el porcentaje de cumplimiento de estándares
- Alertas automáticas para tiempos de espera superiores al estándar, configurando notificaciones automáticas que se activen cuando los tiempos de espera excedan los límites establecidos, facilitando respuestas inmediatas por parte del equipo supervisor.
- Integración con la gestión de talento humano para evaluar impacto en carga laboral, los datos del sistema se conectarán con los registros del área de Recursos Humanos, permitiendo analizar cómo los tiempos de espera afectan al desempeño y distribución de la carga de trabajo del personal.

Tabla 32

Actividades de monitoreo y análisis de tiempos de espera de la segunda propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Selección de indicadores clave	Definir variables a monitorear (espera, atención, total)	Equipo de tesis, RR.HH. y TI	3 días
Configuración del sistema de registro	Parametrizar software de turnos y recojo de datos	TI y Proveedores de sistema	1 semana
Diseño de tableros y reportes	Plantillas para análisis y visualización de datos	Equipo de tesis y TI	1 semana
Capacitación sobre interpretación de datos	Formación a supervisores sobre lectura de KPIs	RR.HH. y equipo de tesis	3 días
Implementación piloto y evaluación	Prueba inicial del sistema y ajustes técnicos	Equipo de tesis, TI y RR.HH.	2 semanas
Total tiempo estimado			4 semanas 6 días

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

Los resultados esperados de la segunda propuesta y de la acción Actividades de monitoreo y análisis de tiempos de espera son las siguientes

- Disponibilidad de datos en tiempo real sobre flujos de atención, brindándonos un seguimiento inmediato del comportamiento de la demanda y la capacidad de respuesta del personal.
- Identificación oportuna de problemas en la gestión de espera, facilitando la detección temprana de cuellos de botella o desviaciones respecto a los estándares establecidos.
- Reducción progresiva de los tiempos de espera promedio, el monitoreo constante juega un papel importante en este resultado ya que nos permite implementar mejoras continuas que impactan directamente en la eficiencia del servicio

4.6.4.2. Indicador de Desempeño (KPI)

La Tasa de Cumplimiento del Tiempo Estándar de Espera es un indicador clave de rendimiento que permite medir la eficiencia del servicio de atención al cliente, evaluando el porcentaje de atenciones realizadas dentro de un tiempo considerado óptimo, previamente establecido por la organización. Por ejemplo, se puede definir como óptimo un tiempo de espera inferior a los 10 minutos. Este KPI refleja el nivel de cumplimiento del estándar en

cuanto a tiempos de atención y permite identificar oportunidades de mejora en la gestión de turnos y recursos.

La fórmula empleada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Tasa de cumplimiento (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de atenciones dentro del tiempo estándar}}{\text{Total de atenciones registradas}} \right) \times 100$$

Este cálculo se basa en los registros obtenidos a través del sistema digital de turnos o del software de atención utilizado, lo cual garantiza precisión y trazabilidad en los datos recolectados.

La meta establecida para este KPI es alcanzar al menos un 85 % de cumplimiento del tiempo estándar de espera durante el primer mes de implementación de las mejoras. Lograr este porcentaje reflejaría que la mayoría de los clientes están siendo atendidos dentro de los límites aceptables, mejorando así su experiencia y percepción del servicio.

La medición se realizará de forma semanal, lo que permitirá un seguimiento constante del rendimiento del área de atención. Los datos obtenidos serán consolidados en un análisis mensual acumulado, proporcionando una visión integral del comportamiento del indicador a lo largo del tiempo.

La responsabilidad de la medición recae en el área de Tecnologías de la Información (TI), los supervisores del área de atención y el equipo de tesis, quienes colaborarán en la recolección, análisis y validación de los datos, asegurando la consistencia y utilidad del indicador como herramienta para la toma de decisiones y la mejora continua del servicio.

4.7. Desarrollo de la tercera propuesta

4.7.1. Acción 1: Diagnóstico inicial del clima laboral

Se tiene como objetivo realizar un diagnóstico inicial del clima laboral en la sede central del BCP en Arequipa, a fin de establecer una línea base sobre la percepción de los

colaboradores respecto a su ambiente de trabajo, que sirva como punto de comparación para evaluar el impacto del sistema de bonificación y reconocimientos mensuales propuesto.

Es fundamental conocer el estado actual del clima laboral. Este diagnóstico permitirá identificar fortalezas, debilidades, y oportunidades de mejora en el ambiente de trabajo desde la perspectiva de los colaboradores. Además, proporcionará datos cuantitativos y cualitativos que sustentarán la evaluación del impacto posterior de la acción de mejora.

La metodología para implementar la acción se llevará a cabo de la siguiente manera, así mismo las actividades, responsables, resultados

- Aplicación de una encuesta de clima laboral validada, con enfoque en dimensiones clave como: reconocimiento, motivación, relaciones laborales, comunicación y satisfacción general.
- Inclusión de preguntas específicas relacionadas con la percepción del reconocimiento actual,
- Recolección de información mediante formulario digital, ya que es la mejor forma para recolectar datos, es más práctico para los usuarios y son más efectivos
- Análisis estadístico básico de los resultados y presentación de hallazgos clave, con el fin de obtener resultados viables y medibles

Tabla 33

Actividades de Diagnóstico inicial del clima laboral de la tercera propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Diseño o selección del instrumento	Elegir o adaptar una encuesta validada de clima laboral	Equipo de tesis y RR.HH.	3 días
Aplicación de la encuesta	Distribuir y recolectar la encuesta a los colaboradores	RR.HH. y equipo de tesis	1 semana
Análisis de datos	Procesamiento de respuestas y elaboración de informe	Equipo de tesis	1 semana
Presentación de resultados	Compartir hallazgos con la gerencia y trabajadores	Equipo de tesis	3 días
Total tiempo estimado			3 semanas

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

4.7.1.1. Resultados esperados

- Obtención de una línea base confiable sobre la percepción del clima laboral, esto permitirá contar con un punto de partida objetivo para medir el impacto del sistema de bonificación y realizar comparaciones posteriores
- Identificación de áreas críticas relacionadas con el reconocimiento y motivación, el diagnóstico revelará aspectos específicos que requieren intervención para mejorar la satisfacción y el compromiso del personal.
- Mayor compromiso de los colaboradores al saber que su opinión es considerada, ya que la participación en el diagnóstico fortalece el sentido de pertenencia y refuerza una cultura organizacional basada en la escucha activa.

4.7.1.2. Indicador de Desempeño (KPI)

Se ha definido un indicador clave de desempeño (KPI) que permitirá establecer una línea base objetiva para evaluar el impacto posterior de la intervención. Este indicador es el **Índice base de percepción positiva del clima laboral**, el cual mide el porcentaje de trabajadores que califican como "bueno" o "muy bueno" el clima laboral en la evaluación inicial. Su finalidad es proporcionar un punto de referencia cuantitativo que permita realizar una comparación precisa con los resultados obtenidos luego de la implementación del sistema de bonificación y reconocimientos mensuales.

La fórmula utilizada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Índice base (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de respuestas positivas (bueno/muy bueno)}}{\text{Total de encuestados}} \right) \times 100$$

La meta esperada para este KPI es establecer un índice base que servirá de contraste para futuras mediciones, con el objetivo de lograr un incremento del 20% en la percepción positiva del ambiente de trabajo,

La frecuencia de medición será única, realizándose una sola vez antes de aplicar cualquier intervención, específicamente durante el primer semestre del 2026. La

responsabilidad de medición recaerá en el equipo de tesis, en coordinación directa con el área de Recursos Humanos, garantizando objetividad, confidencialidad y representatividad en los resultados obtenidos.

4.7.2. Acción 2 Identificación de indicadores clave de desempeño (KPIs)

Como objetivo contamos con establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) relevantes, claros y medibles, que sirvan como base objetiva para el sistema de bonificación y reconocimientos mensuales, permitiendo identificar y premiar a los colaboradores con mejor rendimiento de forma justa y transparente.

Un sistema de reconocimiento eficaz debe basarse en criterios objetivos y verificables. La identificación de KPIs alineados con los objetivos de la organización permite evaluar el desempeño individual y colectivo de manera estandarizada, evitando subjetividades. Esto promueve la equidad, motiva a los colaboradores a mejorar sus resultados y fortalece la percepción de justicia organizacional, contribuyendo así a un mejor clima laboral.

4.7.2.1. Criterios para la selección de KPIs

Los indicadores deberán cumplir con las siguientes características:

- **Especificidad:** Medir tareas directamente relacionadas con el cargo, los indicadores deben estar directamente relacionados con las funciones y responsabilidades propias de cada puesto. Esto asegura que la evaluación refleje el desempeño real y no generalidades.
- **Cuantificabilidad:** Los KPIs deben ser medibles numéricamente o mediante registros verificables, lo que permite evaluaciones objetivas. Evita la subjetividad en los procesos de reconocimiento

- **Relevancia:** Cada indicador debe contribuir de manera directa al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Así se garantiza que el reconocimiento esté alineado con las prioridades del banco.
- **Trazabilidad:** Los datos que alimentan cada KPI deben estar disponibles y ser accesibles para su seguimiento. Esto facilita auditorías y genera confianza en la transparencia del proceso.
- **Periodicidad clara:** Es importante que el desempeño pueda ser evaluado en periodos mensuales, en línea con la frecuencia de los reconocimientos. Esto permite retroalimentación oportuna y continua.

Ejemplos de KPIs a implementar (*según el área de desempeño*):

- Número de operaciones procesadas sin error.
- Nivel de atención al cliente (tiempo de respuesta, satisfacción).
- Cumplimiento de metas mensuales.
- Puntualidad y asistencia.
- Participación activa en capacitaciones o actividades internas.

Tabla 34

Actividades de Identificación de indicadores clave de desempeño (KPIs) de la tercera propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Análisis de funciones por área	Identificación de responsabilidades clave	Equipo de tesis y RR.HH.	3 días
Definición de KPIs por puesto	Elaboración de lista de indicadores relevantes y medibles	Equipo de tesis y líderes de área	1 semana
Validación interna	Revisión y aprobación de los KPIs propuestos	Gerencia y RR.HH.	4 días
Comunicación personal al	Explicación clara de los indicadores y cómo serán evaluados	RR.HH. y equipo de tesis	3 días
Total tiempo estimado			2 semanas 3 días

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

4.7.2.2. Resultados esperados

Se contará con un documento estructurado que relacione cada puesto con sus respectivos indicadores clave. Esta matriz servirá como base para futuras evaluaciones de

desempeño. Al conocer los KPIs aplicables a su puesto, los trabajadores podrán alinear mejor sus esfuerzos y metas individuales. Esto promueve una cultura de desempeño claro y esperado.

La implementación de KPIs bien definidos permitirá reconocer de forma justa a quienes cumplen con los objetivos. Además, se reducirá la percepción de favoritismos o evaluaciones arbitrarias.

4.7.2.3. Indicador de Desempeño (KPI)

Como parte esencial de la acción de mejora orientada a la identificación de indicadores clave de desempeño (KPIs), se ha definido un indicador que permita evaluar el nivel de cobertura del sistema de evaluación previo a la implementación del programa de bonificación y reconocimientos. En este contexto, se establece el siguiente KPI:

Porcentaje de cargos con KPIs definidos y validados.

Este indicador mide el grado de cobertura del sistema de evaluación, reflejando qué porcentaje de los cargos en la sede central del BCP cuenta con indicadores clave de desempeño correctamente definidos y validados. Su propósito es asegurar que todos los puestos relevantes dispongan de criterios de medición claros, alineados con los objetivos organizacionales y aptos para ser utilizados como base para el sistema de reconocimientos.

La meta esperada es alcanzar una cobertura del 100% de los puestos relevantes con KPIs operativos y validados antes de iniciar el programa de reconocimientos mensuales. Esto garantizará que el sistema se aplique de forma justa, transparente y orientada al mérito.

La frecuencia de medición de este KPI será única, al finalizar la etapa de diseño del sistema de evaluación. Su monitoreo estará a cargo del equipo de tesis, en coordinación estrecha con el área de Recursos Humanos, asegurando que todos los cargos cuenten con métricas pertinentes y verificables antes de la implementación del programa.

4.7.3. Acción 3: Diseño del Sistema de Bonificación y Reconocimiento Mensual

Como objetivo nos planteamos a diseñar un sistema estructurado y equitativo de bonificación y reconocimiento mensual para los colaboradores de la sede central del BCP en Arequipa, basado en el cumplimiento de KPIs previamente definidos, con el fin de motivar, reforzar comportamientos positivos y contribuir a la mejora del clima laboral.

El reconocimiento y la bonificación son herramientas clave para mejorar el compromiso, la motivación y la satisfacción de los trabajadores. Un sistema bien diseñado promueve la cultura del mérito, eleva el rendimiento y fortalece la percepción positiva del ambiente laboral. Además, permite alinear los esfuerzos individuales con los objetivos institucionales, contribuyendo a una mayor eficiencia organizacional.

4.7.3.1. Elementos del diseño

El sistema de bonificación y reconocimiento mensual debe construirse bajo principios de objetividad, equidad, claridad y alineación con los objetivos estratégicos del banco. Para ello, es fundamental definir de manera detallada sus componentes, los mecanismos de evaluación, los tipos de incentivos a utilizar, así como los canales de comunicación interna que garanticen su transparencia. A continuación, se describen los elementos clave que conformarán este sistema

- **Tipo de reconocimiento:**

Bonificaciones económicas mensuales, certificados de reconocimiento, menciones destacadas en reuniones internas, y publicación de logros en boletines institucionales.

- **Criterios de selección:**

Cumplimiento de los KPIs establecidos para cada cargo, actitud proactiva, colaboración con el equipo, y aportes a la mejora continua.

- **Proceso de evaluación:**

Evaluaciones mensuales coordinadas por Recursos Humanos y los jefes directos, con verificación de resultados y revisión de informes de desempeño.

- **Frecuencia:**

Reconocimientos y bonificaciones otorgados de forma mensual para mantener la motivación constante.

- **Transparencia y comunicación:**

Comunicación clara de los criterios y del proceso de selección a todos los trabajadores, así como publicación periódica de los resultados y premiados.

Tabla 35

Actividades de Diseño del Sistema de Bonificación y Reconocimiento Mensual de la tercera propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Diseño del sistema y sus componentes	Definir tipos de reconocimientos, montos, criterios y mecanismos de evaluación	Equipo de tesis y RR.HH.	1 semana
Elaboración de reglamento interno del sistema	Crear un documento normativo que rija el funcionamiento del sistema	RR.HH. y asesores legales	5 días
Validación con gerencia	Presentar el sistema a la alta dirección para su aprobación	RR.HH. y equipo de tesis	3 días
Socialización interna	Comunicar el sistema a los colaboradores a través de reuniones y medios internos	RR.HH. y jefes de área	1 semana
Total tiempo estimado			3 semanas 1 día

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

4.7.3.2. Resultados esperados

- **Sistema de reconocimiento documentado y aprobado institucionalmente:**

Se contará con un instrumento formal que regule y estandarice el proceso de reconocimiento mensual, garantizando equidad y claridad.

- **Aumento de la motivación laboral y compromiso del personal:**

Los trabajadores sentirán que su esfuerzo es valorado, lo que incrementará su satisfacción y disposición a contribuir al logro de metas.

- **Fortalecimiento de la cultura del mérito en la organización:**

Al recompensar el desempeño y el comportamiento ejemplar, se consolidarán hábitos positivos y una mayor orientación a resultados.

4.7.3.3. Indicador de Desempeño (KPI)

En el marco de la acción de mejora relacionada con la implementación del sistema de bonificación y reconocimiento, se ha definido un indicador de desempeño clave que permita verificar el nivel de avance y consolidación del sistema antes de su puesta en marcha.

Este KPI es el Grado de implementación del sistema de bonificación y reconocimiento, el cual mide el progreso efectivo en la creación, validación del sistema propuesto. Para ello, se evalúa si el sistema ha sido debidamente aprobado por las instancias correspondientes, reglamentado de forma formal y comunicado de manera clara a todo el personal involucrado.

$$\text{Grado de implementación (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de actividades del sistema completadas}}{\text{Total de actividades planificadas}} \right) \times 100$$

La meta esperada para este indicador es contar con el sistema completamente diseñado, aprobado y comunicado al 100% del personal de la sede central del BCP en Arequipa antes del inicio de su aplicación mensual. Esto asegura que la implementación se realice de forma ordenada, transparente y con pleno conocimiento de todos los colaboradores.

La frecuencia de medición será única, realizándose al culminar la etapa de diseño y socialización del sistema. El responsable de medición será el equipo de tesis en coordinación con el área de Recursos Humanos, quienes validarán el cumplimiento de los hitos establecidos y garantizarán la correcta preparación para la fase operativa del sistema de reconocimientos.

4.7.4. Acción 4: Implementación del piloto

Poner en marcha, de forma controlada y temporal, el sistema diseñado de bonificación y reconocimiento mensual en un área específica de la sede central del BCP en Arequipa, con el fin de validar su funcionamiento, recoger retroalimentación y realizar los ajustes necesarios antes de su implementación general.

La ejecución de un piloto permite comprobar la viabilidad y eficacia del sistema propuesto en un entorno real, pero a pequeña escala. Esta etapa es fundamental para identificar posibles barreras, evaluar la comprensión de los criterios de evaluación por parte de los colaboradores, y medir las primeras reacciones frente al nuevo esquema de incentivos. Además, garantiza que las mejoras posteriores se basen en evidencia práctica, reduciendo el riesgo de errores en la implementación total.

4.7.4.1. Metodología del piloto

- Aplicación del sistema durante dos ciclos mensuales consecutivos, el piloto se desarrollará en un periodo de prueba de dos meses, permitiendo observar la sostenibilidad del sistema en el tiempo y su adaptación al entorno laboral real.
- Evaluación del desempeño mensual según los KPIs establecidos, cada colaborador del área piloto será evaluado al finalizar cada mes, utilizando los indicadores definidos para su puesto como base para determinar el cumplimiento.
- Otorgamiento de bonificaciones simbólicas o reales, según acuerdo con la gerencia, los reconocimientos pueden ser monetarios o de tipo simbólico (certificados, menciones), lo que permitirá observar reacciones sin generar grandes impactos presupuestales.
- Registro de observaciones, dificultades y recomendaciones por parte de evaluadores y evaluados, se llevará un registro estructurado de los comentarios y

dificultades operativas detectadas durante la ejecución del piloto, para su análisis posterior.

- Aplicación de encuestas breves al finalizar el piloto para medir percepción, comprensión y aceptación del sistema, Al término del segundo mes, se aplicarán instrumentos de retroalimentación al personal, con el fin de conocer su nivel de satisfacción, claridad del proceso y sugerencias de mejora.

Tabla 36

Actividades de Implementación de la piloto tercera propuesta

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Selección del área piloto	Elegir el equipo o departamento donde se aplicará el piloto	RR.HH. y equipo de tesis	2 días
Capacitación interna	Brindar orientación sobre el sistema, criterios y proceso de evaluación	RR.HH.	3 días
Ejecución del piloto	Implementación del sistema durante dos meses	RR.HH. y jefes de área	2 meses
Evaluación y retroalimentación	Recoger datos de desempeño y aplicar encuestas de percepción	Equipo de tesis	1 semana
Total, tiempo estimado			2 meses 1 semana 5 días

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

4.7.4.2. Resultados esperados

Se evaluará si los procesos, criterios e incentivos se aplican correctamente y sin ambigüedades en un contexto real, así mismo se obtendrán observaciones concretas para perfeccionar el sistema antes de su aplicación a toda la organización., por consiguiente, se dispondrá de información preliminar sobre los efectos del sistema en la actitud y satisfacción de los colaboradores.

4.7.4.3. Indicador de Desempeño (KPI)

Durante la fase de prueba del sistema de bonificación y reconocimiento, se establece un indicador clave para medir la participación activa de los colaboradores del área piloto. Este KPI se denomina Tasa de participación y cumplimiento del piloto del sistema de bonificación y tiene como propósito evaluar qué porcentaje del personal seleccionado para

esta primera implementación fue efectivamente evaluado con base en los KPIs previamente establecidos.

La fórmula utilizada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Tasa de participación (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de colaboradores evaluados durante el piloto}}{\text{Total de colaboradores del área piloto}} \right) \times 100$$

Este cálculo permitirá conocer el nivel de involucramiento del personal en el proceso y verificar si el sistema fue aplicado correctamente en la muestra seleccionada.

La meta esperada es alcanzar al menos un 90% de participación efectiva entre los colaboradores del área piloto, lo que evidenciaría un alto nivel de compromiso y viabilidad operativa para escalar el sistema a otras áreas.

La frecuencia de medición de este KPI será única, realizándose una vez finalizado el segundo mes del piloto. La responsabilidad de medición recaerá en el equipo de tesis y el área de Recursos Humanos, quienes supervisarán la correcta ejecución del piloto y consolidarán los resultados para su análisis posterior.

4.7.5. Acción 5: Monitoreo, evaluación y retroalimentación del personal sobre el nuevo sistema

Evaluar de forma integral el impacto del sistema piloto de bonificación y reconocimiento en el clima laboral y en el desempeño de los trabajadores del BCP sede central (Arequipa), recopilando además la retroalimentación directa de los colaboradores para validar, ajustar o reforzar los componentes del sistema antes de su implementación definitiva.

El monitoreo y la evaluación son fases esenciales en todo proceso de mejora organizacional. Permiten medir la efectividad real de las acciones implementadas, detectar oportunidades de mejora y fortalecer la participación de los trabajadores mediante mecanismos de retroalimentación. Este enfoque asegura que el sistema de reconocimiento

esté alineado con las expectativas del personal y con los objetivos estratégicos del banco, promoviendo una implementación sostenible.

4.7.5.1. Estrategias de ejecución

- **Recolección de datos cuantitativos y cualitativos:**

Se aplicarán encuestas internas post-piloto para medir el cambio en la percepción del clima laboral, así como entrevistas semiestructuradas para conocer opiniones, sugerencias y percepciones del sistema.

- **Análisis comparativo pre y post implementación:**

Se compararán los resultados obtenidos en las encuestas de percepción antes y después del piloto, con énfasis en el cambio porcentual en la calificación del clima laboral.

- **Sesiones de retroalimentación con los equipos piloto:**

Se organizarán espacios presenciales o virtuales donde los trabajadores puedan compartir directamente sus experiencias, sugerencias y dificultades frente al sistema aplicado.

- **Informe final de resultados e identificación de ajustes necesarios:**

Se elaborará un informe técnico con conclusiones, recomendaciones y una propuesta de mejora final al sistema, con base en los datos recogidos y el análisis realizado.

4.7.5.2. Resultados esperados

- **Medición objetiva del impacto del sistema en el clima laboral:**

Se obtendrán datos concretos que reflejen si hubo mejoras significativas en la percepción del ambiente de trabajo tras el piloto.

- **Identificación de fortalezas y debilidades del sistema:**

A partir del monitoreo y la retroalimentación, se podrán identificar elementos que funcionan correctamente y otros que requieren ajustes.

- **Propuesta final de ajustes para optimización del sistema:**

La información recopilada permitirá perfeccionar el sistema antes de su implementación completa, garantizando mayor aceptación y efectividad.

4.7.5.3. Indicador de Desempeño (KPI)

Este KPI mide la variación entre el índice base de percepción positiva del clima laboral (medido antes del piloto) y el índice obtenido tras su finalización, a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores del área piloto.

$$\text{Incremento porcentual} = \left(\frac{\text{Índice post piloto} - \text{Índice base}}{\text{Índice base}} \right) \times 100$$

La meta esperada es lograr un incremento del 20% en la percepción positiva del clima laboral. La frecuencia de medición será única, posterior al piloto. El responsable será el equipo de tesis con el apoyo de Recursos Humanos.

4.8. Desarrollo de la cuarta propuesta

4.8.1. *Acción 1: Análisis de afluencia de personal mediante datos internos*

Establecer un sistema estructurado de recolección y análisis de datos internos sobre la afluencia de personal a las instalaciones del BCP sede central Arequipa, con el fin de identificar patrones de ingreso, congestión horaria y distribución de cargas laborales, permitiendo tomar decisiones informadas para mejorar el clima laboral y la eficiencia operativa.

El desconocimiento de los momentos de mayor afluencia del personal puede generar sobrecarga en determinadas áreas, estrés organizacional y desequilibrio en la distribución de tareas. El análisis de estos datos permitirá al banco organizar mejor sus horarios,

implementar turnos eficientes, y adaptar los recursos físicos y humanos para reducir la presión sobre los trabajadores, impactando positivamente en su desempeño y en el clima organizacional.

4.8.1.1. Acciones y Actividades

Tabla 37

Acciones y Actividades

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Revisión de sistemas de control de ingreso existentes	Evaluar dispositivos actuales (biométricos, tarjetas, etc.)	Área de TI + RR.HH.	3 días
Extracción de datos históricos de asistencia	Recopilar al menos 3 meses de registros	TI + Supervisor de sede	1 semana
Análisis de patrones de afluencia	Identificar horas pico, distribución por áreas y días de mayor afluencia	Equipo de tesis + TI	1 semana
Generación de reportes de hallazgos	Informes por rango horario y tipo de personal	RR.HH. + equipo de tesis	4 días
Recomendaciones para ajustes operativos	Sugerencias basadas en análisis de carga horaria	RR.HH. + Comité de gestión	3 días
Total, tiempo estimado		3 semanas y 3 días	

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

4.8.1.2. Resultados Esperados

Como parte de los resultados esperados del análisis de afluencia de personal en la sede central del BCP en Arequipa, se prevé la obtención de información clave que permitirá fundamentar decisiones organizacionales orientadas a la mejora del clima laboral y del desempeño de los trabajadores. En primer lugar, se contará con datos consolidados sobre los patrones de ingreso del personal, organizados por día y hora, lo cual facilitará una comprensión detallada del comportamiento de afluencia a lo largo de la semana.

Asimismo, este análisis permitirá identificar con precisión las denominadas horas punta, es decir, aquellos momentos del día en que se concentra el mayor volumen de ingreso de colaboradores. Esta información será esencial para comprender el impacto de dichas concentraciones en el desempeño operativo, especialmente en lo que respecta al uso de espacios comunes, la gestión del tiempo, y el aumento potencial del estrés laboral.

Con base en estos hallazgos, se podrán formular propuestas concretas de reorganización de horarios, como la implementación de turnos escalonados o entradas diferenciadas por áreas, con el fin de distribuir de manera más eficiente el flujo de personal y mejorar la dinámica interna.

Finalmente, este análisis también servirá como insumo para futuras acciones de mejora, tales como el rediseño de espacios de espera, la optimización de los recursos físicos en función de la carga horaria, y la eventual implementación de herramientas digitales para la gestión de turnos o afluencia. En conjunto, estos resultados contribuirán a una planificación más estratégica y a la consolidación de un entorno de trabajo más ordenado, eficiente y saludable.

4.8.1.3. Indicador de Desempeño (KPI)

El indicador clave de desempeño propuesto para evaluar la acción de mejora relacionada con el análisis de afluencia de personal es el “Porcentaje de identificación de franjas horarias críticas”. Este indicador permite medir el grado de efectividad en la detección de aquellos intervalos del día en los que se presenta una mayor concentración de ingreso de trabajadores, generando posibles congestiones y desequilibrios operativos.

La fórmula empleada para su cálculo es la siguiente:

$$\text{Identificación de franjas críticas (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de franjas críticas correctamente identificadas}}{\text{Total de franjas horarias evaluadas}} \right) \times 100$$

Se establece como meta alcanzar, al menos, un 90% de identificación efectiva de las franjas críticas durante el primer mes de análisis. Este valor permitirá comprobar que el sistema de recopilación y análisis de datos internos funciona de manera confiable y ofrece insumos precisos para la toma de decisiones.

La frecuencia de medición será mensual durante el primer trimestre de ejecución del programa y, posteriormente, se evaluará de manera trimestral. El área responsable de su

cálculo será Recursos Humanos, en coordinación con el área de Tecnología y el equipo técnico que acompañe la implementación.

4.8.2. *Acción 2: Diseño de la estrategia de pausas activas*

El objetivo de esta Desarrollar e implementar una estrategia estructurada de pausas activas para los trabajadores del BCP sede central Arequipa, con el fin de promover el bienestar físico y mental, reducir el estrés laboral y mejorar el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores.

El trabajo prolongado en entornos administrativos sin descansos adecuados genera fatiga, disminución de la productividad, molestias musculares y problemas de concentración. La implementación de pausas activas contribuye a la mejora del estado físico y emocional del trabajador, elevando así su motivación, satisfacción y desempeño laboral. Además, fomenta una cultura organizacional centrada en el cuidado del colaborador.

4.8.2.1. **Acciones y Actividades**

Tabla 38
Acciones y Actividades

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Diagnóstico del estado actual	Encuestas sobre hábitos de descanso y pausas laborales	RR.HH. + Equipo de tesis	5 días
Diseño del programa de pausas activas	Desarrollo de rutinas breves de 5-10 minutos adaptadas al entorno laboral	RR.HH. + profesionales en salud ocupacional	1 semana
Capacitación a líderes internos	Formación de personal guía (líderes de equipo o promotores de salud)	RR.HH. + consultores externos	4 días
Implementación piloto	Ejecución del programa durante 1 mes con seguimiento	Coordinador del proyecto + líderes internos	1 mes
Evaluación del impacto	Encuestas de percepción y medición de indicadores de bienestar	Equipo de tesis + RR.HH.	1 semana
Total tiempo estimado			7 semanas y 2 días

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

4.8.2.2. Resultados Esperados

Como resultado de la ejecución del programa de pausas activas, se espera una reducción significativa del estrés y de las molestias físicas que suelen presentarse durante la jornada laboral, especialmente en aquellos trabajadores que desempeñan funciones de tipo sedentario o repetitivo. Estas pausas, breves pero planificadas, contribuirán a disminuir la fatiga muscular, mejorar la postura y favorecer el bienestar general del personal.

Asimismo, se prevé una mejora en los niveles de concentración y productividad, ya que los descansos activos ayudan a despejar la mente, renovar la energía y mantener un estado de alerta sostenido a lo largo del día. Este efecto positivo repercutirá directamente en la calidad del trabajo y en la eficiencia de los procesos internos.

La implementación de espacios breves de relajación guiada también promoverá un ambiente laboral más saludable, fomentando la interacción positiva entre colaboradores, reduciendo tensiones acumuladas y fortaleciendo el sentido de pertenencia a la organización.

Finalmente, esta iniciativa permitirá incorporar el autocuidado como un valor transversal dentro de la cultura institucional, posicionándolo como una práctica promovida desde la propia gestión organizacional. De esta manera, se contribuirá a consolidar una visión más humana y preventiva del trabajo, en línea con las tendencias actuales de bienestar laboral.

4.8.2.3. Indicador de Desempeño (KPI)

El indicador propuesto para evaluar la efectividad de la ejecución del programa de pausas activas es el “Nivel de participación en pausas activas programadas”. Este indicador permite medir el grado de involucramiento del personal con la iniciativa, expresado en el porcentaje de trabajadores que asisten regularmente a las sesiones planificadas en relación con el total de colaboradores convocados.

Su seguimiento ofrecerá información clave sobre la aceptación del programa por parte del equipo humano, así como sobre su capacidad de integrarse dentro de la rutina laboral sin afectar la operatividad. Además, facilitará la identificación de posibles barreras de participación (como la carga de trabajo, la falta de interés o una planificación inadecuada) y permitirá hacer los ajustes necesarios para maximizar el alcance e impacto de esta estrategia de bienestar.

Un alto nivel de participación reflejará una buena acogida del programa y contribuirá a consolidar una cultura organizacional orientada al autocuidado, la salud ocupacional y el fortalecimiento del clima laboral.

La fórmula empleada para su cálculo es la siguiente:

$$\text{Participación (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de trabajadores participantes}}{\text{Total de trabajadores programados}} \right) \times 100$$

↓

El indicador propuesto para evaluar la implementación del programa de pausas activas es el “Nivel de participación en pausas activas programadas”. Este indicador permite medir qué porcentaje del personal participa regularmente en las sesiones organizadas, con el objetivo de conocer el grado de involucramiento y aceptación de la iniciativa por parte de los colaboradores.

Se espera alcanzar, como meta inicial, al menos un 70% de participación sostenida durante el primer mes de ejecución, lo cual evidenciaría una buena acogida del programa y su integración efectiva en la dinámica laboral diaria. Esta cifra será clave para determinar la viabilidad de ampliar la estrategia a otras áreas de la organización o de mantenerla de forma permanente.

La frecuencia de medición será semanal durante la fase piloto, permitiendo un monitoreo cercano y la realización de ajustes oportunos si fuera necesario. Posteriormente, la medición se realizará de manera mensual, como parte del seguimiento regular del plan de bienestar.

La responsabilidad de la recolección y análisis de este indicador recaerá en el Área de Recursos Humanos, en coordinación con el Comité de Bienestar Laboral, quienes velarán por su correcta aplicación y evaluación continua.

4.8.3. *Acción 3: Coordinación con recursos humanos y jefes de área*

Establecer un sistema efectivo de coordinación entre el área de Recursos Humanos y los jefes de área del BCP sede central Arequipa, con el propósito de facilitar la implementación eficiente de las acciones de mejora propuestas, fomentar la comunicación transversal y asegurar el cumplimiento de los objetivos de mejora del clima laboral.

Una adecuada articulación entre Recursos Humanos y las distintas áreas operativas es clave para que las estrategias de mejora se implementen de forma uniforme y sostenida. Equipos, por lo que su participación activa y alineamiento con RR.HH. permitirá generar sinergias, mayor compromiso del personal y mejores resultados en clima organizacional y desempeño.

4.8.3.1. **Acciones y Actividades**

Tabla 39
Acciones y Actividades

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Reuniones iniciales de alineamiento	Sesiones entre RR.HH. y líderes de áreas para presentar propuestas	RR.HH. + Dirección general	3 días
Identificación responsables por área	Nombramiento de referentes internos por cada departamento	RR.HH. + jefaturas	2 días
Diseño de canales de comunicación interna	Establecer medios (correo, reuniones, chat interno) para retroalimentación	RR.HH. + Comunicaciones	1 semana
Implementación de reuniones periódicas de seguimiento	Encuentros quincenales o mensuales para revisar avances y ajustes	RR.HH. + jefes de área	Mensual
Consolidación de reportes integrados	Integrar datos de RR.HH. con observaciones de cada área	Comité de mejora + RR.HH.	1 semana
Total tiempo estimado			2 semanas y 5 días

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

4.8.3.2. **Resultados Esperados**

Para mejorar la implementación, proponemos enfocarnos en cuatro aspectos clave: primero, aumentar el involucramiento de los jefes de área en las actividades, asegurando su

participación activa en las reuniones y decisiones. Para medir esto, se puede registrar el porcentaje de jefes que asisten y participan en las reuniones periódicas.

En segundo lugar, fortalecer la coordinación entre las áreas operativas y Recursos Humanos, promoviendo una comunicación bidireccional y fluida. Un buen indicador será la cantidad y calidad de reuniones inter-áreas, reflejada en las minutas y acuerdos tomados.

Además, es fundamental mejorar el seguimiento y la evaluación en tiempo real de las estrategias implementadas. Esto se puede lograr mediante un dashboard actualizado semanalmente con los indicadores clave, permitiendo tomar decisiones oportunas.

Finalmente, se debe asegurar una resolución rápida y efectiva de las barreras internas que surjan durante la implementación. El tiempo promedio de resolución de incidencias será un buen KPI para monitorear este aspecto.

4.8.3.3. Indicador de Desempeño (KPI)

El indicador propuesto para evaluar la efectividad de la acción de mejora relacionada con la coordinación interdepartamental es el “Nivel de participación de jefes de área en reuniones de coordinación”. Este indicador tiene como finalidad medir el grado de compromiso y participación activa de los líderes de equipo en los espacios de diálogo y planificación conjunta, fundamentales para la implementación exitosa de iniciativas como las pausas activas o la reorganización operativa.

Este KPI se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Participación de jefaturas (\%)} = \left(\frac{\text{N.º de jefes participantes en reuniones}}{\text{Total de jefes convocados}} \right) \times 100$$

Un porcentaje alto reflejará una disposición favorable al trabajo colaborativo y a la integración de las mejoras propuestas, mientras que un valor bajo podría evidenciar la necesidad de reforzar la comunicación interna, la motivación o el compromiso organizacional.

Se espera alcanzar, como meta, un nivel de participación de al menos el 85% de los jefes de área en las reuniones de coordinación durante los tres primeros meses de ejecución. Este nivel de asistencia continua es fundamental para asegurar una comunicación fluida entre las distintas áreas y una implementación efectiva de las acciones de mejora propuestas.

La medición de este indicador se realizará con una frecuencia mensual, lo que permitirá evaluar de forma constante el compromiso y la implicancia de los líderes departamentales en el proceso. El seguimiento y control de este KPI estarán a cargo del Área de Recursos Humanos, que será responsable de registrar la asistencia, consolidar los datos y proponer acciones correctivas en caso de identificarse niveles de participación por debajo de lo esperado.

Esta supervisión contribuirá a fortalecer el trabajo colaborativo y a garantizar que las decisiones estratégicas se construyan de manera coordinada y participativa.

4.8.4. Acción 4: Ejecución piloto de pausas activas

Implementar de manera controlada una fase piloto del programa de pausas activas en el BCP sede central Arequipa, con el fin de evaluar su viabilidad, impacto inicial en el bienestar de los colaboradores y su influencia en el clima laboral antes de una eventual implementación a gran escala.

Las pausas activas constituyen una estrategia efectiva para prevenir el estrés laboral, mejorar la concentración y reducir molestias físicas. Sin embargo, antes de extender el programa a toda la organización, es necesario validar su efectividad mediante una fase piloto que permita ajustar tiempos, rutinas, aceptación del personal y sostenibilidad operativa.

4.8.4.1. Acciones y Actividades

Tabla 40

Acciones y Actividades

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado
Selección de áreas piloto	Elegir 2 a 3 departamentos con diferentes cargas laborales	RR.HH. + Comité de mejora	2 días
Elaboración de cronograma de pausas activas	Definir horarios fijos diarios o alternos durante 1 mes	Coordinador del piloto	2 días
Capacitación a facilitadores	Entrenamiento a los líderes que dirigirán las pausas	RR.HH. + asesor en salud ocupacional	3 días
Ejecución del piloto	Realización diaria de pausas activas (5-10 min)	Facilitadores designados	4 semanas
Monitoreo y retroalimentación	Encuestas de satisfacción, asistencia y observaciones	RR.HH. + equipo de tesis	1 semana
Total tiempo estimado			6semanas

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

4.8.4.2. Resultados Esperados

La ejecución piloto del programa de pausas activas permitirá validar su diseño y aplicación en condiciones reales de trabajo, facilitando así la evaluación de su viabilidad operativa dentro del entorno organizacional del BCP, sede central Arequipa. A través de esta fase, se podrá identificar de manera concreta las principales barreras que puedan limitar su implementación —como la disponibilidad horaria, la infraestructura o la resistencia al cambio—, así como reconocer oportunidades de mejora que optimicen su alcance y efectividad.

Además, el piloto brindará datos preliminares relevantes sobre los niveles de participación, el grado de aceptación por parte del personal y los beneficios percibidos tanto a nivel físico como emocional. Esta información será clave para realizar los ajustes necesarios antes de una eventual expansión del programa a toda la institución.

En conjunto, esta fase proporcionará una base sólida para la toma de decisiones informadas respecto a la institucionalización del programa de pausas activas, asegurando que su implementación a mayor escala se realice de forma sostenible, efectiva y alineada con los objetivos de bienestar organizacional.

4.8.4.3. Indicador de Desempeño (KPI)

El indicador propuesto para evaluar la fase piloto del programa de pausas activas es la “Tasa de participación promedio en pausas activas durante el piloto”. Este KPI permite medir el grado de compromiso y asistencia del personal de las áreas seleccionadas a las sesiones programadas, lo cual brinda una primera aproximación sobre la aceptación de la iniciativa y su integración en la rutina laboral.

La fórmula para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Participación promedio (\%)} = \left(\frac{\text{Total de asistencias registradas}}{\text{N.º total de sesiones} \times \text{N.º de trabajadores piloto}} \right) \times 100$$

Este valor permitirá identificar el nivel de interés y adherencia del personal hacia la estrategia, y servirá como base para realizar ajustes antes de su implementación a mayor escala. Una tasa de participación elevada evidenciará un entorno receptivo a las prácticas de bienestar, mientras que una tasa baja podría indicar la necesidad de revisar factores como la comunicación, los horarios o la dinámica de ejecución.

Como meta, se espera alcanzar una participación igual o superior al 70% durante las cuatro semanas que comprende el piloto. Este nivel de asistencia permitirá validar la funcionalidad del programa en un entorno real, identificar oportunidades de mejora y fundamentar su posible extensión a otras áreas de la organización.

La frecuencia de medición será semanal, lo que permitirá realizar un seguimiento cercano del comportamiento de participación y efectuar ajustes inmediatos en caso necesario. La responsabilidad del registro y análisis de este indicador recaerá en el Área de Recursos Humanos, en coordinación con los facilitadores designados para liderar las pausas activas en cada unidad participante.

Este indicador será clave para determinar el nivel de compromiso del personal con la iniciativa de bienestar y para proyectar su implementación a mayor escala con base en evidencias concretas.

Tabla 41
Cronograma en diagrama Gantt

		2026				
Propuestas		E	F	M	A	M
Propuesta 1						
1	Diagnóstico de la situación actual	X (3 semanas)				
2	Diseño del sistema de compensación	X (1 semana)	X (2 semanas y 1 día)			
3	Programa de capacitación y desarrollo profesional		X (2 semanas)	X (3 semanas y 3 días)		
4	Implementación del piloto				X (1 mes)	X (1 semana)
5	Evaluación final del impacto del piloto					X (2 semanas, 4 días)
Propuesta 2						
1	Reorganización del área de espera	X (4 semanas)	X (1 semana y 3 días)			
2	Diseño e implementación de un sistema digital de turnos	X (2 semanas)	X (4 semanas)	(3 semanas)		
3	Capacitación en gestión de filas y tiempos de espera			X (1 semana)	X (3 semanas y 1 día)	
4	Monitoreo y análisis de tiempos de espera				X (1 semana)	X (3 semanas y 6 días)
PROPUESTA 3						
1	Diagnóstico inicial del clima laboral	X (3 semanas)				
2	Identificación de indicadores clave de desempeño (KPIs)	X (1 semana)	X (1 semana y 3 días)			
3	Diseño del sistema de bonificación y reconocimiento mensual		X (2 semanas)	X (1 semana y 1 día)		
4	Implementación del piloto			X (3 semanas)	X (4 semanas)	X (2 semanas y 5 días)
5	Monitoreo, evaluación y retroalimentación del personal sobre el nuevo sistema					X (2 semanas y 3 días)
PROPUESTA 4						
1	Análisis de afluencia de personal mediante datos internos	X (3 semanas y 3 días)				
2	Diseño de la estrategia de pausas activas	X (1 semana)	X (4 semanas)	X (2 semanas y 2 días)		
3	Coordinación con recursos humanos y jefes de área			X (2 semanas y 5 días)		
4	Ejecución piloto de pausas activas				X (4 semanas)	X (2 semanas)

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

Tabla 42
Presupuesto

		2026				
Propuestas		E	F	M	A	M
Propuesta 1						
1	Diagnóstico de la situación actual	S/ 400				
2	Diseño del sistema de compensación		S/ 600			
3	Programa de capacitación y desarrollo profesional		S/ 250	S/ 250		
4	Implementación del piloto				S/ 400	S/ 100
5	Evaluación final del impacto del piloto					S/ 200
Propuesta 2						
		E	F	M	A	M
1	Reorganización del área de espera	S/ 600	S/ 300			
2	Diseño e implementación de un sistema digital de turnos	S/ 300	S/ 800	S/ 500		
3	Capacitación en gestión de filas y tiempos de espera			S/ 200	S/ 950	
4	Monitoreo y análisis de tiempos de espera					S/ 550
Propuesta 3						
		E	F	M	A	M
1	Diagnóstico inicial del clima laboral	S/ 400				
2	Identificación de indicadores clave de desempeño (KPIs)	S/ 200	S/ 400			
3	Diseño del sistema de bonificación y reconocimiento mensual		S/ 950	S/ 500		
4	Implementación del piloto				S/ 1500	
5	Monitoreo, evaluación y retroalimentación del personal sobre el nuevo sistema					S/ 550
Propuesta 4						
		E	F	M	A	M
1	Análisis de afluencia de personal mediante datos internos	S/ 200				
2	Diseño de la estrategia de pausas activas		S/ 400	S/ 250		
3	Coordinación con recursos humanos y jefes de área			S/ 100		
4	Ejecución piloto de pausas activas				S/ 200	

Nota. Adaptación propia en base a la presente investigación.

4.9. Validación de la hipótesis general

- **Planteamiento de Hipótesis General**

H1: Dado que, el clima laboral se refiere al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se desarrollan las relaciones de trabajo. Es probable que, el diseño de una propuesta de mejora del clima laboral optimice el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.

H0: Dado que, el clima laboral se refiere al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se desarrollan las relaciones de trabajo. Es probable que, el diseño de una propuesta de mejora del clima laboral no optimice el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.

- **Nivel de Significancia 0.05 (5%).**

a. Si el valor de p asociado a las variables de clima laboral y el desempeño laboral es menor que 0.05, se rechazará la hipótesis nula de que no hay relación entre estas variables y se acepta la hipótesis alterna.

b. Si el valor de p es igual o superior a 0.05, no se rechazará la hipótesis nula de que no hay relación entre las variables de clima laboral y el desempeño laboral.

Considerando lo anterior, se evidenció una relación significativa, positiva y muy alta ($p=0.000$, $r=0.814$) entre clima laboral y desempeño de los trabajadores.

Tabla 43
Clima laboral y desempeño laboral

		Desempeño laboral
Clima laboral	Correlación de Pearson	.814**
	Sig.	0.000
	N	50

Nota. Resultados obtenidos del tratamiento estadístico en SPSS.

Esto implica que una mejora en el clima laboral se traduce directamente en un mejor desempeño de los colaboradores. En consecuencia, se acepta la hipótesis que plantea que el diseño de una propuesta para mejorar el clima laboral contribuye a optimizar el desempeño

de los trabajadores del BCP, sede central Arequipa, al año 2024. Por lo tanto, la implementación de dicha propuesta resulta fundamental, ya que promueve un entorno organizacional más favorable que guarda relación positiva con el rendimiento laboral.



CONCLUSIONES

Primera conclusión: Se concluye que, al diseñar una propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024, se consideraron 4 propuestas con una inversión de 12,050.00 soles en total y se proyectan realizarse en un plazo de 5 meses. Asimismo, al identificarse una relación significativa, positiva y muy alta entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores ($p=0.000$, $r=0.814$), se puede afirmar con fundamento que la mejora del clima laboral se relaciona directamente con un aumento del desempeño de los colaboradores.

Segunda conclusión: Se precisó que existe una relación significativa, positiva y alta ($p=0.000$, $r=0.669$) entre autorrealización y el desempeño laboral de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024. Esto implica que, cuando los trabajadores perciben que están alcanzando sus objetivos personales, desarrollándose profesionalmente y encontrando propósito en sus actividades, su rendimiento laboral tiende a mejorar de manera significativa. Este hallazgo demuestra una fuerte relación entre la autorrealización personal y un desempeño laboral positivo.

Tercera conclusión: Se concluye que existe una relación significativa positiva y muy alta ($p=0.00$, $r=0.807$) entre involucramiento laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024, se evidencia que, mientras mayor sea el compromiso, la identificación y la implicación de los empleados con su trabajo, más elevado será su nivel de desempeño. Esta relación muestra una consistencia significativa, lo que permite descartar que se trate de una coincidencia. En tal sentido, se concluye que el involucramiento laboral es un elemento decisivo en el rendimiento de los trabajadores.

Cuarta conclusión: Se identificó que existe una relación significativa positiva y alta ($p=0.00$, $r=0.790$) entre supervisión y el desempeño laboral de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024, esto indica que, al incrementarse la calidad y frecuencia de la

supervisión, también mejora el rendimiento de los empleados. Es decir, cuando los trabajadores reciben mayor orientación y apoyo por parte de sus supervisores, su desempeño tiende a optimizarse. Este resultado evidencia que una supervisión adecuada desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento del desempeño laboral, ya que existe una relación directa y significativa entre ambas variables.

Quinta conclusión: Se concluye que existe una relación significativa positiva y muy alta ($p=0.00$, $r=0.807$) entre comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024. Esto indica que, al mejorar la calidad y frecuencia de la comunicación dentro de la organización, también se incrementa el desempeño de los empleados. Una interacción clara, abierta y efectiva entre supervisores y compañeros favorece significativamente el rendimiento laboral. La estrecha relación entre ambas variables sugiere que fortalecer las prácticas comunicativas podría traducirse en una mejora sustancial del desempeño del personal.

Sexta conclusión: Se concluye que existe una relación significativa positiva y alta ($p=0.00$, $r=0.791$) entre condiciones laborales y el desempeño laboral de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024, esto quiere decir que, a medida que las condiciones laborales se optimizan—incluyendo el ambiente físico, los recursos disponibles, la carga de trabajo equilibrada y las relaciones interpersonales positivas—, el rendimiento de los empleados tiende a incrementarse. En este sentido, disponer de un entorno seguro, horarios flexibles, una remuneración justa y espacios adecuados para el desarrollo de las actividades se convierte en un conjunto de factores determinantes que inciden directamente en la productividad y eficiencia del personal.

RECOMENDACIONES

Primera recomendación: Se recomienda crear un comité de seguimiento integrado por recursos humanos, líderes y un facilitador externo. Este grupo debe definir indicadores clave, establecer un cronograma detallado y hacer evaluaciones periódicas para ajustar las acciones según los resultados y la retroalimentación. Además, es importante realizar sesiones de sensibilización para fomentar el compromiso y la comprensión del valor del involucramiento laboral y la comunicación. Así, se garantizará un inicio sólido y una implementación efectiva de las propuestas.

Segunda recomendación: Se recomienda fomentar programas y estrategias que impulsen el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, promoviendo oportunidades para alcanzar metas individuales y sentido de propósito en sus labores. Esto puede incluir capacitaciones, planes de carrera personalizados, y actividades que reconozcan y valoren los logros personales. Al fortalecer la autorrealización, se potenciará el compromiso y la motivación, lo que a su vez mejorará el desempeño laboral de manera sostenida.

Tercera recomendación: Se sugiere fortalecer el sentido de pertenencia mediante una comunicación interna transparente y espacios de participación activa en la toma de decisiones. Promover el trabajo en equipo y alinear los objetivos individuales con los organizacionales aumenta el compromiso. Además, reconocer el esfuerzo diario refuerza el vínculo con la empresa. Estas estrategias impactan positivamente en el desempeño laboral.

Cuarta recomendación: Se recomienda capacitar a los líderes y supervisores en habilidades de gestión y liderazgo efectivo, priorizando la comunicación clara y el apoyo constante al equipo. Una supervisión cercana, justa y orientadora mejora la confianza y el compromiso del personal. Establecer retroalimentación continua también potencia el desarrollo individual. Estas acciones favorecen directamente el desempeño laboral.

Quinta recomendación: Se recomienda implementar canales de comunicación claros, accesibles y bidireccionales que faciliten el flujo de información entre todos los niveles de la organización. Fomentar una cultura de escucha activa y retroalimentación constante fortalece la confianza y la colaboración. Además, realizar reuniones periódicas mejora la alineación de objetivos. Estas acciones contribuyen directamente al aumento del desempeño laboral.

Sexta recomendación: Se recomienda implementar un plan integral de mejora de condiciones laborales que contemple la adecuación del ambiente físico de trabajo, la provisión de recursos suficientes, y la revisión de la carga laboral para asegurar su equilibrio. Además, se sugiere establecer políticas de horarios flexibles, promover relaciones interpersonales saludables mediante actividades de integración, y evaluar periódicamente la equidad salarial. Estas acciones contribuirán a crear un entorno más seguro, justo y motivador, elevando así el desempeño y bienestar de los trabajadores.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional: Un Enfoque Aplicado*. Cengage Learning.
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral. *Revista Didasc@lia Didáctica y Educación*, 9(2), 147-158.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*. Granica.
- Álvarez, B. A. (2018). *El desempeño laboral: un problema social*.
- Arrès, B. (2020). *La importancia del clima laboral en el mundo empresarial*. Universidad Pontificia de Comillas ICADE E4.
- Barradas, M. d., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios de Contaduría, Administración e Informática*, 10(28). doi: <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Bautista, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, E. (2011). El desempeño laboral desde una perspectiva teorica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. doi: <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & David, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. Obtenido de https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas.
- Bustos, P., & Miranda, M. (2001). *Clima Organizacional*. Santiago. Lautaro.
- Bernal, A. (2009). El concepto de «Autorrealización» como identidad personal. Una revisión crítica. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, 1(16).

Obtenido de <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/10100>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, Administración economía, humanidades y ciencias sociales*. Prentice Hall. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Burke, R. (1987). Burnout in police work: An examination of the Cherniss model. *Group and Organization Studies*, 12, 174-188.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento humano*. McGraw-Hill.

Chughtai, A. (2008). Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Cynthia, Organizational Citizenship Behavior. *American Review of Public Administration*, 169-183.

Cieza-Sempertegui, J. L., Silva-Tarrillo, J., & Silva-Tarrillo, M. (2021). Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales. *Polo del Conocimiento: Revista científica - profesional*, 6(2), 270-287. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9548807>

De la Fuente, D., Fernández, I., & García, N. (2006). *Administración de Empresas en Ingeniería. (1ª Ed.)*. Oviedo España.

Diaz Chire, P. A., & Riveros Herrera, F. V. (2023). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los colaboradores de Banco del Credito de Peru sede la pampilla.

Emery, C., & Barker, K. (2007). Effect of commitment, job involvement and teams on customer satisfaction and profit. *Team Performance Manager*, 13, 90-101.

- Flores, D., Martínez, L., & Flores, B. (2020). *Desempeño laboral en las Mipymes*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10, 83–106.
- Garay, A., & Orellana, L. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de entidades bancarias del distrito de La Molina, 2023*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Guevara, L., & Fernández, .. (2017). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Rev. Interam. Psicol*, 34(2), 108-119. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/93cf/d44b0e632b924819f0023d6244d0d36b98bc.pdf>
- Gonçalves, A. (1997). *Fundamentos del clima organizacional. El clima organizacional. que es y como analizarlo*, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Colombia.
- Hernández, J., Espinoza, J., & Aguilar, M. (2013). Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados (workplace climate: the influence of supervision, organizational factors, and employees predispositions). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(6), 55-71. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2285760
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. McGraw-Hill.
- Herrera, G. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín, Región San Martín*. Universidad Peruana Unión.
- Hodgetts, R., & Altman, S. (1994). *Comportamiento en las Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill. México.

- Iranzo, E. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones*. Universidad Pontificia de Comillas.
- Kolb, D., Rubin, I., & Mcintyre, J. (2001). *Psicología de las Organizaciones*. Prentice Hall.
- Latorre, F. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Valencia.
- Lara, L. (2022). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 41-70.
doi:<https://doi.org/10.51736/sa.v4i1.50>
- Laza. (2012).
- Lee, P., & Tae, Y. (2015). Identifying organizational identification as basic for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, bulletin*, 141(5), 1049-1080.
- Maristany, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Marchenes, G. S. (22 de mayo de 2013). *Características de desempeño laboral*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/slideshow/caracteristicas-de-desempeo-laboral-tesis/21699863>
- Maslow, A. (1983). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Mendoza Huilla, J., & Arriola Tuni, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Multidisciplinar*, 6(4), 1-17.
- Mendez, J. A. (2015). *La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Morales, B., & Perez, Y. (2023). *El estrés laboral y su relación con la productividad de los trabajadores en el banco BBVA, La Molina – Lima, 2022*. Universidad César Vallejo.
- Nalbadian, H., & Shotter, A. (1997). Productivity under Group Incentives. *American Economic Review*, 87, 314-341.

- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla. *Pensamiento & Gestión*, 1(32), 83-114.
- Navarro, G., Arévalo, J., & Suarez, S. (2017). Clima organizacional: Un análisis en entidades financieras. *Espacios*, 38(44), 1-10.
- Nieves, S. (2013). *Análisis del clima laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la unidad de soluciones de crédito corporativo del área de gestión de portafolio del banco Scotiabank Perú S.A.A. sede Lima, año 2013*. Universidad Católica de Santa María.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal*, 9(2). doi:<http://dx.doi.org/10.19030/iber.v9i2.516>
- Nguyen, T. (2022). *Clima organizacional y sus impactos en el compromiso organizacional y el desempeño organizacional percibido: una comparación entre organizaciones estatales y no estatales en Vietnam*. IEEE. Obtenido de <https://ieeexplore.ieee.org/document/9791024>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U.
- Ordoñez, D., Salazar, J., Tapia, N., & Pacheco, A. (2020). Influencia del clima y la satisfacción laboral en el desempeño del talento humano de las empresas comercializadoras. *Digital Publisher CEIT*, 5(6), 410-422. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.437>.
- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano [DCH]. (10 de junio de 2024). *¿Para qué sirven los indicadores de desempeño?* Obtenido de Indicadores de desempeño: claves para evaluar el rendimiento laboral:

<https://www.orgdch.org/itm/indicadores-de-desempeno-claves-para-evaluar-el-rendimiento-laboral/>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.

Peralta, R. (2022). El clima organizacional. *Gestiopolis*.

Pérez, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *UPIICSA*, 17(7), 50-51.

Pierres, S., & Luciem, A. (2007). *Las relaciones interpersonales*. Herder, S.A.

Pineda Martínez, J. A., Salazar Noguera, L. A., Zaragoza Andrade, W. A., & Silva Aguilar, G. I. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1-12.
<https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>

Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza Andrade, W., & Silva Aguilar, G. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1-12.
<https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>.

Panaifo, R. (2015). *Gestión del Potencial y Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral*. Universidad Privada de Pucallpa.

Pastor, L. (2022). *Clima Laboral y su Relación con la Orientación Emprendedora en el Sector Bancario, Arequipa -2022*.

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(3), 493-505.

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.

Quitmann, H. (1989). *Psicología humanista*. Herder.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Romero-Polo, J.-A., Mercado-Pacheco, A., Díaz-Cárdenas, S., & de la Valle-Archibold, m. (2021). Satisfacción laboral y condiciones laborales en odontólogos de Cartagena de Indias-Colombia. *Archivos de Medicina*, 21(1), 1-16. doi:<https://doi.org/10.30554/archmed.21.1.3864.2021>
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Salcedo-Benites, R., Calderón-Vargas, A., Guerra-Cava, J., & Chávez-Santos, R. (2021). El clima organizacional y desempeño laboral en la gestión de instituciones públicas en Perú. *Maestro y Sociedad*, 1(1), 130-141.
- Serrano, P., & Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, 1(13). Obtenido de https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&nrm=iso
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. Ed.). Prentice Hall.
- Ronquillo, J., Popa, A., & Willems, J. (2021). Toward an understanding of the role of human. *Voluntas*, 32, 1126–1138. doi:<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00325-x>
- Ruiz, P. P. (01 de julio de 2021). *Características de la evaluación del desempeño*. Obtenido de Evaluación de desempeño: <https://pedropadillaruz.es/evaluacion-del-desempeno/caracteristicas-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Vera, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25–44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>.

- Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos. (9ª. Ed.)*. Pearson Educación.
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Obtenido de Oficina Internacional del Trabajo: https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/40preg_web.pdf
- Velásquez, R. (2005). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. Editorial Prentice Hall.
- Vidal, J. (2022). Compromiso organizacional de grupos etarios y su influencia en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3600-3631. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2487
- Wanyonyi, C. (2014). Factors affecting job involvement in an organization: case of Nzoia Sugar Company Limited. *International Journal of Innovative research & development*, 77-105.
- Yslado, R. R.-F., & Arqueró, J. (2021). Clima laboral y burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(3). doi:<https://doi.org/10.6018/reifop.476651>
- Zepeda, J., Delgado, Z., Soto, J., & Soto, J. (2016). Involucramiento laboral y productividad en un agronegocio en Sinaloa, México. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 9(19), 71-80. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6577482>

ANEXOS

- Instrumentos

Somos bachilleres de la Universidad Católica Santa María. Este cuestionario es completamente anónimo, y las respuestas proporcionadas serán utilizadas exclusivamente con fines académicos. Le solicitamos un momento de su tiempo para contestar las siguientes preguntas.

¡Agradecemos mucho su colaboración!

Datos de control

1. Sexo: (F) (M)
2. Edad: _____
3. Estado civil:
 - Soltero
 - Casado
 - Otros: _____
4. Área a la que pertenece:
 - A) Ventanilla
 - B) Plataforma
 - C) Bóveda
 - D) Otra:
5. Antigüedad laboral
 - Menos de 6 meses
 - 6 meses a 1 año
 - 1 año a 1 año y medio
 - 1 año y medio a 2 años
 - 2 años a mas

6. Nivel de estudios

- Estudios técnicos
- Egresado Universitario
- Bachiller universitario
- Título Universitario
- Otros: _____

Marque según la siguiente escala donde: 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Instrumento para medir el clima laboral						
Dimensiones	Ítems	1	2	3	4	5
Autorrealización	1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
	2. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
	3. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
	4. Se valora los altos niveles de desempeño					
	5. Los Supervisores expresan reconocimiento por los grupos.					
	6. Las actividades en las que se trabajan permiten aprender y desarrollarse.					
	7. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
	8. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
	9. Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
	10. Se reconocen los logros en el trabajo.					
Involucramiento laboral	11. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
	12. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
	13. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
	14. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
	15. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
	16. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.					
	17. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
	18. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.					
	19. Hay clara definición de la visión, misión y valores en la institución.					
	20. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
Supervisión	21. El Supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
	22. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
	23. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
	24. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
	25. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
	26. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
	27. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					

	28. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
	29. El trabajo se realiza en función a métodos o planes.					
	30. Existe un trato justo en la empresa.					
Comunicación	31. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
	32. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
	33. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
	34. Existen suficientes canales de comunicación.					
	35. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
	36. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
	37. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
	38. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
	39. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
	40. Se conoce los avances en otras áreas de la organización.					
Condiciones laborales	41. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
	42. Los objetivos del trabajo son retadores.					
	43. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
	44. El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
	45. Existe buena administración de los recursos.					
	46. La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.					
	47. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
	48. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
	49. La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					

Instrumento para medir el desempeño laboral						
Dimensiones	Ítems	1	2	3	4	5
Competencia laboral	1. Usted considera que cuenta con responsabilidades adicionales a su cargo.					
	2. Usted considera que es capaz de establecer prioridades en su trabajo.					
	3. Usted reconoce que es capaz de llevar a cabo su trabajo de forma eficiente.					
	4. Usted considera que gestiona bien su tiempo.					
	5. Usted reconoce buscar qué hacer en el trabajo, aunque aparentemente no tenga pendientes.					
Gestión de retos	6. Usted considera que tiene problemas o inconvenientes con las críticas constructivas.					
	7. Usted considera que ha desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.					
	8. Usted reconoce que habla con gente externa al trabajo sobre sus preocupaciones.					
	9. Usted reconoce que ha buscado continuamente nuevos retos en su trabajo.					
	10. Usted considera que le gustan los desafíos y los busca en su trabajo.					
Compromiso	11. Usted considera que se interesa en actualizar sus conocimientos y competencias sobre su trabajo.					
	12. Usted considera que se ha centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos.					

13. Usted reconoce que ha hablado con sus compañeros sobre los aspectos negativos de su trabajo.				
14. Usted reconoce que ha participado activamente en reuniones y/o consultas.				
15. Usted reconoce que organiza su trabajo para terminar a tiempo.				



- Matriz de consistencia

Tabla 44

Matriz de consistencia

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Interrogante general: ¿Cómo será la propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024?	Objetivo general: Diseñar una propuesta de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.	Hipótesis general: Dado que, el clima laboral se refiere al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se desarrollan las relaciones de trabajo. Es probable que, el diseño de una propuesta de mejora del clima laboral optimice el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.	Variable independiente Clima laboral Dimensiones Autorrealización Involucramiento laboral Supervisión Comunicación Condiciones laborales. Variable dependiente Desempeño laboral Dimensiones Competencia laboral Gestión de retos Compromiso.	Tipo de investigación: Básica Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental Alcance: Descriptivo y correlacional Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Muestra: 50 trabajadores del BCP.
Interrogantes específicas: ¿Cuál es la relación entre la autorrealización y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024? ¿Cuál es la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024? ¿Cuál es la relación entre la supervisión y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024?	Objetivos específicos: Precisar la relación entre la autorrealización y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024. Analizar la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024. Identificar la relación entre la supervisión y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024. Determinar la relación entre la comunicación y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024. Definir la relación entre las condiciones laborales y el desempeño de los trabajadores del BCP sede central en Arequipa al 2024.			

Nota. Adaptación propia basada en la investigación, 2024.