

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



Modelo de retención de talento humano en una institución financiera de ahorro y créditos basado en el método OKR y en Onboarding para reducir la rotación de personal, Arequipa, 2025.

Tesis presentada por el Bachiller:

Castillo Aedo, Crisvard Dionel

ORCID: 0009-0008-3529-7402

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Asesor:

Dr. Rodriguez Salazar, Oswaldo Rene

ORCID: 0000-0002-7275-3605

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 17 de Noviembre del 2025

Dictamen: 015670-C-EPII-2025

Visto el borrador del expediente 015670, presentado por:

2017824051 - CASTILLO AEDO CRISVARD DIONEL

Titulado:

MODELO DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITOS BASADO EN EL MÉTODO OKR Y EN ONBOARDING PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL, AREQUIPA, 2025.

Nuestro dictamen es:

APROBADO

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

INGENIERO INDUSTRIAL

**29634665 - ZEVALLOS GONZALES WILBERT FELIPE
DICTAMINADOR**



**29653773 - CARRASCO BOCANGEL JULIO CESAR
DICTAMINADOR**



**29648840 - CHURA QUISPE FRANZ
DICTAMINADOR**



MODELO DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITOS BASADO EN EL MÉTODO OKR Y EN ONBOARDING PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL, AREQUIPA, 2025.

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%	12%	3%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María	1%
	Trabajo del estudiante	
2	www.coursehero.com	1%
	Fuente de Internet	
3	www.slideshare.net	1%
	Fuente de Internet	
4	Submitted to Fundación Universitaria CEIPA	1%
	Trabajo del estudiante	
5	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
6	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
7	Submitted to Universidad TecMilenio	<1%
	Trabajo del estudiante	
8	alicia.concytec.gob.pe	<1%
	Fuente de Internet	
9	www.smv.gob.pe	<1%
	Fuente de Internet	
10	mundoejecutivo.com.mx	<1%
	Fuente de Internet	

DEDICATORIA

A mi familia, por su amor incondicional y la fuerza que me acompaña en cada paso.

A Dios, por la vida, la luz y la paciencia que hicieron posible este logro.



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la vida, la fortaleza y la claridad para culminar este trabajo. Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Católica de Santa María, en especial a la Escuela de Ingeniería Industrial, por la formación recibida y por el apoyo brindado a lo largo de mis estudios. A mi madre Mariliana Aedo Barragán y a mi padre William Loayza Kuong, por su amor incondicional y ejemplo constante; a mis hermanos Sean William Loayza Aedo y Joyce Loayza Aedo, por su compañía, paciencia y aliento en cada etapa de esta tesis. A todos quienes, con sus consejos y gestos de confianza, hicieron posible este logro.



RESUMEN

Esta tesis aborda la oportunidad de mejorar la productividad y la calidad operativa en una agencia mediante la implementación de un modelo integrado de Onboarding y OKR. El diagnóstico mostró brechas en alineamiento de objetivos, rotación de personal, morosidad y errores operativos; por ello, se planteó diseñar y evaluar económicamente una intervención que estandarice el arranque del puesto y la gestión por resultados.

El objetivo general fue desarrollar un modelo de retención de talento humano basado en el método OKR y en el proceso de Onboarding, con el fin de reducir la rotación de personal en una institución financiera de ahorro y créditos. Para alcanzar este propósito, se plantearon los siguientes objetivos específicos: (i) realizar un diagnóstico de la situación actual con respecto a la rotación de personal; (ii) identificar las causas de dicha rotación en base a datos internos y análisis cualitativo; (iii) establecer mejoras centradas en el diseño de un plan de Onboarding estructurado y la implementación de la metodología OKR, incluyendo roles, responsables, indicadores y metas clave; y (iv) llevar a cabo una evaluación económica de la propuesta a través del análisis de costos, beneficios y viabilidad financiera mediante indicadores como VAN, TIR y B/C..

Se aplicó un enfoque aplicado y cuantitativo: levantamiento de parámetros con RR.HH., Finanzas, Riesgos y Operaciones, construcción de costos por bloques (capacitación, materiales, RR.HH. y tecnología) y modelamiento de beneficios por menor rotación, menor morosidad, mayor productividad y menos errores. Con una tasa efectiva anual del 12% y flujos mensuales, se elaboró el flujo económico.

Los resultados muestran costos totales de S/ 40,746.93 y beneficios anuales de S/ 92,970, con un beneficio mensual promedio de S/ 7,747.50. Los indicadores arrojan $VAN = S/ 46,734.09$, $B/C = 2.28$ y TIR mensual $\approx 15.71\%$, lo que evidencia la conveniencia del proyecto. Se concluye que el modelo es viable para su implementación y escalamiento progresivo, recomendándose mantener la gobernanza de OKR, el seguimiento de indicadores y la gestión del cambio para sostener los resultados.

Palabras clave: OKR, Onboarding, retención.

ABSTRACT

This thesis addresses the opportunity to improve productivity and operational quality in an agency through the implementation of an integrated Onboarding and OKR model. The diagnosis revealed gaps in goal alignment, staff turnover, delinquency, and operational errors; therefore, the project proposed designing and economically evaluating an intervention to standardize job initiation and results-based management.

The general objective was to develop a human talent retention model based on the OKR method and the Onboarding process, in order to reduce staff turnover in a savings and credit financial institution. To achieve this purpose, the following specific objectives were established: (i) to conduct a diagnosis of the current situation regarding staff turnover; (ii) to identify the root causes of turnover based on internal data and qualitative analysis; (iii) to establish improvement actions centered on the design of a structured onboarding plan and the implementation of the OKR methodology, including roles, responsibilities, key indicators and targets; and (iv) to carry out an economic evaluation of the proposal through cost-benefit analysis and financial feasibility indicators such as NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return) and B/C (Benefit-Cost ratio).

An applied and quantitative approach was used: collecting parameters from HR, Finance, Risk, and Operations; constructing cost blocks (training, materials, HR, and technology); and modeling benefits from lower turnover, reduced delinquency, higher productivity, and fewer errors. With a 12% effective annual rate and monthly cash flows, the economic model was developed.

The results show total costs of S/ 40,746.93 and annual benefits of S/ 92,970, with an average monthly benefit of S/ 7,747.50. The indicators yield $NPV = S/ 46,734.09$, $B/C = 2.28$, and a monthly $IRR \approx 15.71\%$, demonstrating the project's profitability. It is concluded that the model is viable for implementation and progressive scaling, with recommendations to maintain OKR governance, indicator monitoring, and change management to sustain results.

Keywords: OKR, Onboarding, retention.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

1. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL..... 2

1.1. Planteamiento del problema 2

1.1.1. Descripción del Problema 2

1.1.2. Formulación del Problema 5

1.1.3. Sistematización del problema..... 5

1.2. Objetivos de la investigación 5

1.2.1. Objetivo General 5

1.2.2. Objetivos Específicos 5

1.3. Justificación del estudio 6

1.3.1. Justificación Práctica..... 6

1.3.2. Justificación Metodológica 6

1.3.3. Justificación Teórica..... 6

1.3.4. Justificación Profesional y/o personal..... 7

1.4. Delimitaciones..... 7

1.4.1. Delimitación temática..... 7

1.4.2. Delimitación espacial 7

1.4.3. Delimitación temporal..... 8

1.5. Hipótesis..... 8

1.6. Variables e indicadores 8

1.6.1. Variables..... 8

1.6.2. Operacionalización de variables..... 9

2. CAPITULO II: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO 10

2.1. Diseño de la Investigación 10

2.2. Tipo de Investigación 10

2.3.	Nivel de la Investigación.....	10
2.4.	Método de la Investigación	11
2.5.	Levantamiento de información.....	11
2.5.1.	Técnicas.....	11
2.5.2.	Instrumentos	12
2.6.	Métodos de ingeniería a aplicarse	13
2.7.	Cobertura de estudio.....	14
2.7.1.	Población.....	14
2.7.2.	Muestra.....	14
3.	CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	15
3.1.	Antecedentes de la investigación	15
3.2.	Marco teórico conceptual.....	18
3.2.1.	Gestión del Talento Humano.....	18
3.2.2.	Retención de Talento Humano.....	19
3.2.3.	OKR	24
3.2.4.	Onboarding.....	25
3.2.5.	Intermediarios Financieros.....	26
4.	CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	27
4.1.	Datos generales de la empresa en estudio	27
4.1.1.	Origen.....	27
4.1.2.	Sector y actividad económica.....	28
4.1.3.	Misión, visión y valores	28
4.1.4.	Política de la organización	29
4.1.5.	Estructura organizacional.....	30
4.1.6.	Principales procesos y operaciones	32
4.1.7.	Principales Stakeholders	34
4.2.	Oficina Arequipa.....	35
4.3.	Caracterización del problema de rotación de personal.....	38
4.3.1.	Nivel actual de rotación.....	38
4.3.2.	Perfil del personal con mayor rotación.....	42
4.3.3.	Causas identificadas	45
4.3.4.	Efectos organizacionales	46
4.4.	Análisis Causa – Raíz.....	48

5.	CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA.....	51
5.1.	Eje 1: Proceso de Onboarding estructurado	52
5.1.1.	Fundamento técnico y teórico	52
5.1.2.	Fases del proceso propuesto	53
5.1.1.	Roles y responsabilidades	56
5.1.2.	Instrumentos propuestos.....	57
5.2.	Eje 2: Aplicación de la metodología OKR.....	57
5.2.1.	Introducción al uso de OKR.....	57
5.2.2.	Fundamentos teóricos del método OKR	58
5.2.3.	Diseño de la aplicación de OKR para la institución.....	66
5.3.	Capacitación del personal.....	81
5.4.	Control y seguimiento	90
	KPIs operativos por frente (¿mejora lo que impacta en mora y servicio?).....	95
6.	CAPITULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA	99
6.1.	Costos estimados por la implementación de la propuesta	102
6.2.	Beneficios y metodología de cálculo.....	106
6.3.	Indicadores de rentabilidad	108
6.3.1.	Flujo del proyecto.....	108
6.3.2.	Auditoría y control de cifras.....	109
6.3.3.	Resumen ejecutivo	109
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES	113
	REFERENCIAS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la Variable Independiente.....	9
Tabla 2 Operacionalización de la Variable Dependiente.	9
Tabla 3 Estrategias monetarias de retención del personal.....	23
Tabla 4 Salidas de personal registradas por mes, área principal afectada y motivo, 2024	39
Tabla 5 Salidas de personal registradas por mes, área principal afectada y motivo, 2025 (enero–agosto).....	40
Tabla 6 Factores determinantes de la rotación de personal en el sector microfinanciero	44
Tabla 7 Comparación de los porcentajes de morosidad entre 2024 y 2025 (enero–agosto) ...	46
Tabla 8 Roles y responsabilidades en el proceso de Onboarding estructurado.....	56
Tabla 9 Instrumentos propuestos para el proceso de Onboarding estructurado	57
Tabla 10 Propósito → OKR por niveles	59
Tabla 11 Análisis de seis plataformas reconocidas para la gestión de OKR.....	67
Tabla 12 Evidencia por criterio para evaluación de plataforma OKR	69
Tabla 13 Funcionalidades mínimas requeridas	70
Tabla 14 Matriz de selección de plataforma.....	74
Tabla 15 Tipos de reconocimiento vinculados al cumplimiento de OKRs	80
Tabla 16 Roles y funciones clave en la implementación del modelo OKR	80
Tabla 17 Intensivo de arranque, Semanas –1 y 0.....	87
Tabla 18 Refuerzo mientras operamos — Semanas 1 a 4.....	88
Tabla 19 Indicadores de adopción del sistema OKR	92
Tabla 20 Indicadores rotación	94
Tabla 21 Indicadores - Créditos Individuales (CI).....	95
Tabla 22 Indicadores - Ventanilla / Atención	95
Tabla 23 Indicadores - Créditos Grupales (CG).....	96
Tabla 24 KPI financiero asociado (mora)	96
Tabla 25 Tabla de parámetros utilizados como insumo para costos y beneficios.....	99
Tabla 26 Costo mensual de roles participantes en el proceso de capacitación y adopción del modelo OKR.....	100
Tabla 27 Estructura de personal y costo por hora considerado en el modelo de evaluación	101
Tabla 28 Costeo mensual por rol del personal considerado en el análisis económico.....	101
Tabla 29 Resumen de costos por módulo de capacitación propuesto	102
Tabla 30 Costos de diseño y materiales para la implementación del sistema OKR.....	103

Tabla 31 Costo por actividades internas de RR.HH. y gestión del proyecto	104
Tabla 32 Costos asociados a tecnología para la implementación del sistema OKR	105
Tabla 33 Costos asociados al piloto del modelo propuesto.....	105
Tabla 34 Resumen costos de implementación.....	106
Tabla 35 Beneficios, parámetros, fórmulas y montos anuales	107
Tabla 36 Flujo del proyecto e indicadores (VAN, TIR, B/C)	108
Tabla 37 Auditoría y control de cifras.....	109
Tabla 38 Resumen ejecutivo	110



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de problemas.....	4
Figura 2 Planes de retención y personas claves	23
Figura 3 Estructura organizacional general de la empresa.....	31
Figura 4 Mapa de Procesos	33
Figura 5 Organigrama Oficina Arequipa	38
Figura 6 Diagrama de Ishikawa de las causas de alta rotación del personal en Caja Los Andes, sede Arequipa.....	50
Figura 7 Diagrama BPMN del proceso de Onboarding propuesto	55
Figura 8 Alineación de OKR - Asesores de Crédito Grupal	61
Figura 9 Alineación OKR - Asesores de Crédito Individual	63
Figura 10 Alineación de OKR - Personal de Ventanilla (Cajeros/as).....	64
Figura 11 Alineación de OKR - Coordinadores y Jefes Operativos	66



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Ficha de ingreso del nuevo colaborador	118
Anexo B Agenda de inducción del nuevo colaborador.....	119
Anexo C Checklist de capacitación-inducción técnica.....	120
Anexo D Formato de retroalimentación.....	121
Anexo E Encuesta de satisfacción del Onboarding	122
Anexo F Guía del mntor	126



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda la problemática de la rotación de personal en una institución financiera de ahorro y crédito ubicada en la ciudad de Arequipa. Este fenómeno genera costos adicionales, afecta la estabilidad operativa y repercute en la calidad del servicio. Frente a ello, se propone un modelo de retención de talento humano basado en la aplicación de los métodos *OKR* (Objetivos y Resultados Clave) y *Onboarding*, orientado a fortalecer la permanencia y el compromiso de los colaboradores mediante una gestión de objetivos más clara y una incorporación laboral estructurada.

El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, donde se describe la situación actual de la empresa, las causas de la rotación de personal, la formulación del problema, los objetivos generales y específicos, la justificación del estudio y las delimitaciones temáticas, espaciales y temporales.

El Capítulo II expone el planteamiento metodológico. Se detalla el tipo, nivel y método de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de información, así como los métodos de ingeniería que sustentan el diseño de la propuesta. Además, se precisa la población y la muestra de estudio, estableciendo la cobertura del análisis.

El Capítulo III desarrolla el marco teórico y conceptual. En él se abordan los fundamentos sobre la gestión del talento humano, la retención del personal, los principios del método *OKR*, el proceso de *Onboarding* y las características de las instituciones financieras.

El Capítulo IV contiene el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Se presentan los datos generales de la organización, su estructura, misión y procesos, junto con la caracterización del problema de rotación de personal, sus causas y consecuencias organizacionales.

El Capítulo V desarrolla la propuesta de mejora basada en los métodos *OKR* y *Onboarding*. Se describe el modelo diseñado, sus componentes, responsabilidades, procedimientos y mecanismos de seguimiento.

Finalmente, el Capítulo VI presenta la evaluación económica de la propuesta. Se analizan los costos de implementación y los beneficios esperados, calculando indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo (B/C).

1. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del Problema

En región sur del Perú, el sector financiero se encuentra en constante crecimiento. Una empresa financiera en particular se especializa en atender principalmente a clientes de clase media trabajadora. Estos clientes cuentan con medios sólidos para respaldar sus solicitudes de crédito, ya sea mediante activos o ingresos laborales. La empresa evalúa a sus clientes según su responsabilidad financiera, lo que se conoce como "récord crediticio". No obstante, trabajar en el sector financiero puede resultar estresante. La empresa en estudio, con una trayectoria de más de dos décadas en la industria financiera, se encuentra actualmente enfrentando problemas críticos en relación con la gestión de su personal.

En los últimos años, la empresa ha experimentado un alarmante incremento en la tasa de renuncias, que oscila entre el 50% y el 60%, especialmente entre los asesores y los jefes. Este problema ha dado lugar a un aumento hasta del 6.0% en el índice de morosidad de la cartera vencida durante el último semestre del año 2024. Esta tendencia negativa afecta tanto a la empresa como a su personal, y sus consecuencias no son favorables para ninguna de las partes involucradas. Este panorama ha llevado a pérdidas financieras que preocupan a los accionistas de la empresa. Además, impacta directamente en los solicitantes de crédito, ya que el aumento de la tasa de interés, como resultado de estos problemas, no beneficia a los clientes.

El problema también se extiende a los clientes, tanto aquellos con ingresos dependientes como independientes. La empresa ha optado por contratar personal joven y sin experiencia, ofreciéndoles salarios básicos, esta decisión ha llevado al aumento de las tasas de interés con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa. La falta de un plan de fidelización efectivo, los contratos a corto plazo y la inestabilidad laboral resultante han contribuido a este escenario. Además, la falta de una línea de carrera clara y la ausencia de un salario acorde con el costo de vida actual en el país complican aún más la situación.

Las causas subyacentes de esta problemática son diversas. La falta de un plan sólido de fidelización con los nuevos empleados provoca una falta de compromiso y valores en los recién contratados. La llegada de nuevos empleados genera un ambiente laboral incómodo para todos los trabajadores, y se evidencia una carencia de cultura organizacional en la empresa. Los

procesos de selección y contratación de personal no están optimizados, lo que aumenta el riesgo de contratar individuos con antecedentes problemáticos o malas prácticas.

Por parte de la empresa, la falta de una inducción adecuada para los nuevos empleados y la comunicación deficiente entre los líderes dificultan la capacitación efectiva de los recién llegados. Además, algunos nuevos empleados optan por falsear su experiencia laboral, lo que contribuye a la alta rotación y a un alto índice de abandono laboral. Las metas excesivamente exigentes impuestas a los asesores, en conjunto con la inadecuación de los salarios y las metas en el contexto económico actual del país, exacerbaban la situación.

Los efectos negativos incluyen la falta de experiencia y conocimientos en el personal, lo que se traduce en un aumento de la morosidad y pérdidas financieras recurrentes. La falta de supervisión adecuada de los clientes al otorgar créditos conduce a clientes morosos y aumentos en la mora. Además, la contratación de personal nuevo con malas prácticas, como otorgar créditos a amigos o establecer convenios irregulares con clientes, afecta negativamente a la empresa.

La empresa enfrenta el riesgo de su cierre debido a la falta de organización y supervisión en la concesión de créditos. Se produce una pérdida de dinero constante debido a la falta de supervisión de los clientes al pagar sus cuotas. El personal nuevo contratado también contribuye a estos problemas, lo que resulta en una menor retención de clientes y un ciclo de vida de clientes más corto. La falta de comunicación entre los asesores y los clientes genera problemas de morosidad y aumenta la tasa de interés.

Para abordar este problema, se propone la implementación de estrategias efectivas de selección y contratación de personal. Entre ellas se incluyen el uso del método OKR (Objetivos y Resultados Clave) y la estrategia de Onboarding, con el objetivo de reducir la rotación de personal y garantizar la contratación de empleados más adecuados para el trabajo. Estas estrategias tienen el potencial de mejorar significativamente el desempeño de la empresa en el sector financiero de la región y restaurar la confianza de los accionistas, al tiempo que benefician a los clientes al mantener tasas de interés más bajas y un servicio de calidad.

Figura 1
Árbol de problemas



Nota. Causas y efectos relacionados al problema. Elaboración propia, 2025.

1.1.2. Formulación del Problema

¿Cómo desarrollar un modelo de retención de talento humano en una institución financiera de ahorro y créditos basado en el método OKR y en Onboarding para reducir la rotación de personal?

1.1.3. Sistematización del problema

- ¿Cómo realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio con respecto a la rotación de personal?
- ¿Cuáles son las causas de los problemas respecto a la rotación de personal?
- ¿Cómo establecer mejoras en base al método OKR y en el Onboarding para lograr la retención del personal en una Institución financiera de ahorro y créditos?
- ¿La propuesta de mejora es viable económicamente?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de retención de talento humano en una institución financiera de ahorro y créditos basado en el método OKR y en Onboarding para reducir la rotación de personal.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio con respecto a la rotación de personal.
- Identificar las causas de los problemas respecto a la rotación de personal.
- Establecer mejoras en base al método OKR y en el Onboarding para lograr la retención del personal en una institución financiera de ahorro y créditos.
- Llevar a cabo una evaluación de la mejora propuesta a través de indicadores de rentabilidad.

1.3. Justificación del estudio

1.3.1. Justificación Práctica

Reducción de costos: Uno de los problemas más evidentes relacionados con la alta rotación de personal es el costo que implica reclutar y capacitar a nuevos empleados constantemente. Una tesis que aborda este problema puede identificar áreas donde se pueden hacer mejoras para reducir estos costos.

Mejora de la eficiencia operativa: La rotación de personal constante puede causar interrupciones en las operaciones de la financiera. Implementar estrategias efectivas de "Onboarding" y "ORK" puede ayudar a garantizar que los nuevos empleados se adapten rápidamente a sus roles y sean más efectivos en sus responsabilidades, lo que a su vez mejora la eficiencia operativa.

También en la calidad del servicio al cliente: En el sector financiero, la calidad del servicio al cliente es fundamental. La rotación de personal puede afectar negativamente la calidad del servicio. Una tesis que se centra en la retención del personal puede llevar a una mayor satisfacción y lealtad de los empleados, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente.

1.3.2. Justificación Metodológica

Una tesis centrada en la rotación de personal y la aplicación de métodos como el "Onboarding" y "ORK" en una institución financiera es adecuada y relevante porque aborda un problema común en muchas organizaciones, incluidas las financieras. La alta rotación de personal puede ser costosa y perjudicial para la eficiencia operativa, la calidad del servicio al cliente y la estabilidad organizacional. Además, los métodos de "Onboarding" y "ORK" son enfoques probados para mejorar la retención de empleados y la productividad.

1.3.3. Justificación Teórica

Generación de Conocimiento: La tesis contribuirá a la generación de nuevo conocimiento en el campo de la gestión de recursos humanos y la retención de empleados en el sector financiero. Esto enriquecerá la base de conocimientos académicos disponibles sobre estrategias efectivas para abordar la rotación de personal.

Validación Empírica: La investigación proporcionará datos empíricos sobre la efectividad de las estrategias de "Onboarding" y "OKR" en una institución financiera específica. Esto puede servir como un caso de estudio valioso para otros investigadores y académicos que deseen examinar la aplicabilidad de estas estrategias en diferentes contextos.

Referencia Académica: La tesis puede convertirse en una referencia académica para estudiantes, profesores y académicos interesados en el tema de la rotación de personal y la gestión de recursos humanos. Puede utilizarse como fuente de información y citarse en investigaciones futuras.

1.3.4. Justificación Profesional y/o personal

Desarrollo de habilidades de investigación: El proceso de investigación necesario para llevar a cabo una tesis ayuda al tesista a desarrollar habilidades críticas de investigación, análisis y resolución de problemas. Estas habilidades son valiosas en una variedad de campos y son transferibles a futuros trabajos y oportunidades académicas y también profundización del conocimiento: Investigar y escribir una tesis implica sumergirse profundamente en un tema específico. Esto permite al tesista obtener un conocimiento especializado y detallado sobre un área particular de interés. Esta experiencia enriquece su comprensión y experiencia en ese campo.

1.4. Delimitaciones

1.4.1. Delimitación temática

La problemática se centra en una empresa financiera en el sur de Perú en la ciudad de Arequipa que enfrenta altas tasas de renuncias y abandono de personal, lo cual afecta negativamente su desempeño financiero y aumenta la morosidad de los clientes. Las causas incluyen la falta de un plan de fidelización, una débil cultura organizacional, procesos de reclutamiento deficientes y metas poco realistas. Se propone abordar estos problemas mediante la implementación de estrategias de selección de personal más efectivas, como la estrategia ORK (posiblemente un error tipográfico) y la estrategia de Onboarding.

1.4.2. Delimitación espacial

El problema se concentra en la sucursal de Arequipa de la empresa financiera de ahorro y créditos en estudio.

1.4.3. Delimitación temporal

Se realizará la investigación se realizará en el periodo de cinco meses durante el año 2025.

1.5. Hipótesis

Es probable que el modelo de retención de personal propuesto logre la reducción de rotación de personal aplicando el método OKR y el Onboarding en la institución financiera de ahorro y crédito.

1.6. Variables e indicadores

1.6.1. Variables

- Variable Independiente: Método OKR y Onboarding

El Método OKR (Objetivos y Resultados Clave) es una metodología de gestión de objetivos que se ha popularizado en empresas como Google. John Doerr, un inversor de capital de riesgo y autor del libro "Measure What Matters", es uno de los principales defensores del método OKR. Según John Doerr, los OKR son "un sistema de establecimiento de objetivos simple que ayuda a las empresas a mantenerse enfocadas y a trabajar juntas de manera efectiva".

El Onboarding, por otro lado, es el proceso de integración de nuevos empleados en una organización. Un autor que ha abordado este tema es Talya N. Bauer, cuyo trabajo se encuentra en diversas publicaciones relacionadas con recursos humanos. El Onboarding se refiere a las actividades y programas diseñados para ayudar a los nuevos empleados a familiarizarse con la cultura, las políticas y las expectativas de la empresa, así como a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo de manera efectiva.

- Variable Dependiente: Rotación de personal

La rotación de personal, según Gary Dessler en su libro "Gestión de Recursos Humanos", se define como "el flujo de empleados que entran y salen de la organización en un período determinado de tiempo". Esta métrica representa el movimiento de empleados dentro de una empresa e incluye tanto las salidas voluntarias como las involuntarias, lo que puede afectar significativamente la estabilidad y el rendimiento de la organización.

1.6.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la Variable Independiente.

Variables	Dimensiones	Indicadores	
Variable Independiente: Método OKR y Onboarding	Método OKR	Planificación	Identificar los objetivos estratégicos
		Formulación	Indicadores estratégicos
		Comunicación y alineación	Difusión de información
		Ejecución	Métricas para alcanzar los objetivos
	Onboarding	Planificación	Lineamientos de selección de personal
			Plan de capacitación
		Orientación	Establecer de programa de Inducción
		Entendimiento	Medidas de seguimiento
			Establecer KPI (evaluar rendimiento)
		Integración	Medir la satisfacción laboral

Nota. Dimensiones e Indicadores de la variable Independiente: Método OKR y Onboarding. Elaboración propia, 2025.

Tabla 2

Operacionalización de la Variable Dependiente.

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable Dependiente: Rotación de personal	Desempeño laboral	Resultados de evaluación de desempeño del personal
	Cumplimientos de metas	Cantidad de metas cumplidas exitosas
	Ambiente laboral	Nivel de satisfacción
	Jornadas laborales	Cantidad de días trabajados
	Ausentismo laboral	Tasa de días ausentes por parte del personal
	Clima laboral	Relación entre colaboradores
	Quejas y reclamos	Cantidad de queja o reclamos
	Proceso de selección, contratación y reclutamiento de personal	Tiempo del proceso
		Eficiencia del proceso
	Oportunidad de crecimiento	Cantidad de personal ascendido de puesto

Nota. Dimensiones e Indicadores de la variable Dependiente: Rotación de personal. Elaboración propia, 2025.

2. CAPITULO II: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

2.1. Diseño de la Investigación

Hernández y Mendoza (2018), en su libro "Metodología de la Investigación", describe el enfoque no experimental como aquel en el cual el investigador no manipula deliberadamente las variables independientes ni controla las condiciones en las que se recogen los datos. En otras palabras, en la investigación no experimental, el investigador no interviene directamente en la asignación de sujetos a grupos de control y experimental, ni manipula variables para observar efectos causales, el corte transversal, según Roberto Hernández Sampieri, implica la recopilación de datos de una muestra de sujetos en un único punto en el tiempo para analizar la situación o características de una población en ese momento particular.

Un diseño de investigación no experimental y de corte transversal puede ser útil como un primer paso para comprender la problemática de la rotación de personal en esta financiera con alto índice de rotación.

2.2. Tipo de Investigación

Según Hernández y Mendoza (2018), un reconocido autor en el campo de la investigación, la investigación aplicada se refiere a un tipo de investigación que tiene como objetivo abordar problemas específicos del mundo real o aplicar los resultados de la investigación en situaciones prácticas, la investigación aplicada, se centra en la aplicación de los conocimientos adquiridos a problemas o situaciones prácticas en el mundo real. Su objetivo es resolver problemas específicos o mejorar procesos existentes. Esta investigación busca proporcionar soluciones concretas y prácticas para situaciones del mundo real.

Una investigación aplicada en esta financiera con alto índice de rotación de personal puede ser una estrategia eficaz para entender y abordar este problema crítico. Al obtener datos concretos y basados en evidencia, la organización puede tomar medidas específicas y orientadas a resultados para mejorar la retención de empleados y, en última instancia, fortalecer su operación y su posición en el mercado.

2.3. Nivel de la Investigación

La investigación descriptiva según Hernández y Mendoza (2018) se enfoca en la descripción detallada de fenómenos, situaciones o variables, sin buscar explicaciones o relaciones causales.

Este tipo de investigación es fundamental para comprender y documentar aspectos específicos de un tema antes de profundizar en investigaciones correlacionales o explicativas.

Aplicar un nivel de investigación descriptivo en esta financiera con un alto índice de rotación de personal es un paso inicial importante para comprender completamente el problema y recopilar datos sólidos sobre la situación actual. Esto proporcionará una base sólida para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas para abordar la rotación de personal en la organización.

2.4. Método de la Investigación

El método deductivo en la investigación implica razonar de lo general a lo particular, partiendo de premisas o principios generales para llegar a conclusiones específicas. Roberto Hernández y Mendoza (2018) en su libro presentado "Metodología de la Investigación", el enfoque deductivo es una parte común de la metodología de investigación en general.

Aplicar en esta financiera con alta rotación de personal, la aplicación del método deductivo se revela esencial para comprender y abordar este problema de manera sistemática. Este enfoque permite formular hipótesis fundamentadas en teorías de gestión de recursos humanos y psicología organizacional, lo que proporciona una base sólida para la investigación. Además, facilita la evaluación de las políticas de recursos humanos existentes en relación con estas teorías, identifica factores cruciales que influyen en la rotación, emplea un razonamiento lógico para llegar a conclusiones específicas, y permite el diseño de estrategias de retención personalizadas. Finalmente, implica la recopilación y el análisis de datos para verificar la validez de las hipótesis, brindando una base objetiva para la toma de decisiones y la mejora continua en la financiera.

2.5. Levantamiento de información

2.5.1. Técnicas

- Observación documental

Según Hernández y Mendoza (2018) en su libro "Metodología de la Investigación", es una técnica de investigación que implica la revisión y análisis de documentos escritos, registros, archivos, informes, y cualquier tipo de material escrito o textual que sea relevante para la

investigación. Esta técnica se utiliza para recopilar información que ya ha sido registrada o documentada previamente por terceros.

- Observación presente/directa

Según Hernández y Mendoza (2018) en su libro "Metodología de la Investigación", es una técnica de investigación que implica la recolección de datos a través de la observación directa de eventos, situaciones o comportamientos en tiempo real. En contraste con la observación documental, donde se analizan documentos previamente registrados, la observación presente se lleva a cabo de manera activa y directa en el lugar donde ocurren los eventos que se están estudiando.

- Entrevista

Según Hernández y Mendoza (2018) en su libro "Metodología de la Investigación", la entrevista es una técnica de recolección de datos que involucra una interacción directa entre el investigador y el entrevistado, donde se hacen preguntas específicas con el propósito de obtener información detallada y significativa sobre un tema o fenómeno de investigación. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, y son útiles para obtener perspectivas, opiniones, experiencias y conocimientos de los participantes, lo que facilita la comprensión profunda de los temas investigados

2.5.2. Instrumentos

- Guía de observación documental

Hernández y Mendoza (2018) sugieren la importancia de utilizar este instrumento en la investigación. La observación documental consiste en la revisión y análisis de documentos escritos, registros, archivos, y cualquier tipo de material textual relacionado con el tema de investigación. La guía es fundamental para recopilar información ya registrada previamente por terceros y complementar la investigación con datos relevantes de forma ordenada.

- Guía de observación presente

Hernández y Mendoza (2018) enfatizan la importancia de la observación directa como una técnica de recolección de datos que implica la presencia física del investigador en el lugar donde ocurren los eventos o fenómenos de estudio. La guía como instrumento permite al investigador

capturar información de manera inmediata y contextualizada, siendo especialmente útil en investigaciones que requieren una comprensión profunda de comportamientos, interacciones sociales o eventos en su entorno natural.

- Entrevista semiestructurada

Hernández y Mendoza (2018) describe la entrevista semiestructurada como una técnica de recolección de datos que combina elementos de estructura y flexibilidad. En este tipo de entrevista, el investigador tiene una lista de temas o preguntas generales predefinidas, pero permite la libertad para explorar temas adicionales o seguir nuevas líneas de indagación según las respuestas del entrevistado. La entrevista semiestructurada busca obtener información profunda y rica al tiempo que mantiene cierta organización en la recopilación de datos

2.6. Métodos de ingeniería a aplicarse

- OKR
- Onboarding
- Gestión de Talento Humano
- Matriz de decisiones
- Diagrama Causa-efecto
- Árbol de problemas
- Frecuencias y estadística descriptiva
- Tablas de datos
- Graficos de tendencia
- Analisis de data cuantitativa

2.7. Cobertura de estudio

2.7.1. Población

La empresa objeto de estudio cuenta con una extensa red de oficinas que abarcan un total de 95 sucursales, distribuidas estratégicamente en todo el territorio de Perú. En particular, en la región de Arequipa se encuentran operativas 5 oficinas distribuidas en toda la región, una de las cuales se ubica en el corazón mismo de la ciudad de Arequipa.

2.7.2. Muestra

La elección de una de las oficinas de la ciudad de Arequipa como el lugar de desarrollo de la investigación se basa en consideraciones de conveniencia y accesibilidad a la información. Esta sucursal en particular se identifica como la más adecuada debido a su accesibilidad y disponibilidad de datos relevantes para el estudio.



3. CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la investigación

Pardo (2020) “Gestión de calidad y retención del talento humano en la empresa Saga Falabella Surquillo”, Universidad Cesar Vallejo, Callao, Perú.

Se establece el objetivo general de la investigación, que es determinar la relación entre la gestión de calidad y la retención del talento humano en la empresa Saga Falabella Surquillo. Se explica la importancia de la investigación, destacando que los colaboradores a menudo demuestran desmotivación y poco compromiso con los objetivos institucionales. Se enfatiza la necesidad de establecer la relación entre la gestión de calidad y la retención del talento humano para diseñar estrategias motivacionales y evitar la rotación del personal. También se menciona el objetivo de proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y social.

Dávila y Sialer (2021), “Salario emocional y retención del talento humano en una empresa agroexportadora”, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Esta investigación se enfocó en determinar la relación entre el salario emocional y la retención del talento humano en una empresa agroexportadora en Lima. Se llevó a cabo un estudio aplicado de naturaleza correlacional y cuantitativo, utilizando una encuesta validada por expertos. Los resultados revelaron una correlación positiva muy alta entre el salario emocional y la retención del talento humano, respaldada por análisis estadísticos significativos. Específicamente, se encontraron correlaciones positivas altas entre la dimensión de remuneración y las condiciones laborales con la retención del talento humano. Estos hallazgos destacan la importancia del salario emocional en la retención de empleados en la empresa agroexportadora en Lima en 2021.

Condezo (2022), “Sistema de compensación y retención del talento humano en la agencia 528 de MIBANCO”, Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.

Esta tesis se enfocó en investigar la relación entre el sistema de compensaciones y la retención del talento humano en la Agencia 258 de MIBANCO en Huánuco. Utilizando una metodología que incluyó la aplicación de instrumentos de investigación, los resultados demostraron una estrecha relación entre estas variables, respaldada por un estadígrafo de Pearson de 0.753. Estos hallazgos se alinearon con la literatura internacional, nacional y local, fortaleciendo la validez de la investigación. La teoría respaldada sugiere que los sistemas de

compensación motivan a los trabajadores y los hacen sentir más identificados con sus tareas, reduciendo así la probabilidad de abandonar la empresa. Como recomendación, se propone que la Agencia MIBANCO incluya aspectos en sus políticas de compensación que fomenten la relación y convivencia laboral entre los empleados, además de establecer alianzas con una universidad para implementar estas recomendaciones. En conclusión, esta investigación respalda la relación directa entre el sistema de compensaciones y la retención del talento humano, cumpliendo con los objetivos planteados.

Benítez (2022), “Desarrollo Profesional y la Retención del Talento Humano en una Institución Financiera”, Universidad Cesar Vallejo, Piura, Perú.

Esta investigación se centró en analizar la relación entre el desarrollo profesional y la retención del talento humano en una institución financiera en Ecuador. La metodología empleada fue cuantitativa y de tipo básica, con un diseño no experimental y corte transversal correlacional, utilizando encuestas como método de recopilación de datos. Los resultados destacan la significativa relación positiva entre el desarrollo profesional y la retención del talento humano, respaldada por un nivel de significancia inferior a 0,05 y un coeficiente de correlación de Spearman de ,569. La conclusión principal es que las acciones destinadas al fortalecimiento de las habilidades profesionales de los colaboradores influyen positivamente en su satisfacción laboral y en la retención del talento humano. Estos hallazgos son de gran relevancia para la institución financiera en Ecuador, ya que pueden guiar sus estrategias de retención y desarrollo del personal de manera efectiva.

Misagel (2021), “Salario Emocional y Retención de Talento Humano en Millenials de una empresa del rubro previsional”, Universidad San Ignacio De Loyola, Lima, Perú.

El propósito de esta investigación se centró en analizar las variables de salario emocional y retención del talento humano en la generación Millennial en una empresa de rubro previsional en Lima Metropolitana, abordando la problemática de retener eficazmente a esta generación debido a sus necesidades y estilo de vida específicos. El objetivo principal fue determinar si existe una relación entre el salario emocional y la retención de talento humano en esta generación, utilizando un enfoque cuantitativo y descriptivo con cuestionarios aplicados a la población de interés. Los resultados destacaron una relación positiva considerable respaldada por el coeficiente de Rho de Spearman, subrayando la importancia de ofrecer beneficios no monetarios como parte del salario emocional para mantener y mejorar la retención del talento

humano en los Millennials en la empresa de rubro previsional en Lima Metropolitana. En conclusión, este estudio resalta la relevancia de adaptar estrategias de retención específicas para esta generación en particular.

Villalobos (2021), “El Onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de alma”, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.

La tesis se centra en investigar la relación entre el proceso de Onboarding y el desempeño laboral de los colaboradores en Alma Perú, ubicada en Chiclayo. Se reconoce la importancia crucial del Onboarding en la integración efectiva de nuevos empleados y su influencia en el desempeño laboral. A través de una metodología básica, descriptiva y correlacional, se aplicaron cuestionarios a 30 colaboradores, cuyos resultados revelaron un alto nivel de satisfacción con el Onboarding y su relación con la retención en la organización. Sin embargo, se concluye que, aunque el Onboarding contribuye significativamente a la satisfacción, no garantiza ni predice de manera directa el desempeño laboral. En resumen, se destaca la importancia de una gestión efectiva del Onboarding para la retención de colaboradores, con una relación moderada con el desempeño laboral.

Ramírez (2022), “Estrategias que promuevan la intención de permanencia de los trabajadores Millennials en organizaciones del sector financiero de Chiclayo, 2021”, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo Perú.

La tesis se enfoca en abordar la elaboración de estrategias para la retención de colaboradores Millennials en entidades financieras de Chiclayo, reconociendo la importancia de comprender las expectativas y perspectivas únicas de esta generación en el ámbito laboral y la alta rotación que enfrentan. Se destaca la problemática de que las estrategias tradicionales pueden no ser efectivas para retener a los Millennials en este sector. A través de una encuesta aplicada a 120 trabajadores jóvenes, se obtuvieron resultados que resaltan la importancia que los Millennials otorgan a la buena reputación de la empresa, el ambiente social en el trabajo, horarios flexibles y comodidad en las instalaciones. Además, se subraya la necesidad de ofrecer oportunidades de crecimiento, reconocimiento y un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional para retener a esta generación en el sector financiero. En resumen, la investigación enfatiza la adaptación de estrategias de retención a las expectativas y necesidades específicas de los Millennials en el ámbito financiero

Pecsen (2023), “Estrategias de talento humano para mejorar el proceso de Onboarding en el centro de empleo región Lambayeque”, Universidad Señor de Sipán, Lambayeque, Perú.

La investigación se centra en la determinación de estrategias de Talento Humano para mejorar el proceso de Onboarding en el Centro de Empleo Región Lambayeque en 2020, reconociendo la importancia crucial de abordar este tema para la permanencia y eficiencia de los trabajadores en la organización. Utilizando una metodología cuantitativa y descriptiva que incluyó encuestas y cuestionarios, se identificó que el proceso de Onboarding tenía un nivel alto de desaprobación debido a su ejecución inadecuada, lo que afectaba la estadía de los trabajadores. Se resaltó la carencia de estrategias de Talento Humano como factor contribuyente. Las conclusiones enfatizan la necesidad de validar las estrategias propuestas basadas en el Talento Humano y su potencial para mejorar el proceso de Onboarding y la retención de empleados en el Centro de Empleo Región Lambayeque.

Pomares (2021) “Planeando y ejecutando los objetivos empresariales: método OKR como catalizador del desempeño organizacional”, Gerencia Libre, Bogotá, Colombia.

La investigación se enfoca en el análisis del método OKR y su impacto en el desempeño organizacional. Se destaca la relevancia de este método en la gestión empresarial, siendo adoptado por muchas empresas líderes. En el marco teórico se explican en detalle las características y conceptos clave del método OKR, su importancia en la medición del desempeño organizacional y ejemplos de empresas exitosas que lo han implementado. La metodología se basa en una investigación cualitativa y analítica, utilizando fuentes de información académica. Los resultados resaltan la importancia del método OKR como una herramienta fundamental para mejorar el desempeño organizacional, respaldados por evidencia empírica. En conclusión, se subraya la importancia del método OKR en la gestión empresarial y su capacidad para impulsar mejoras en el desempeño organizacional.

3.2. Marco teórico conceptual

3.2.1. Gestión del Talento Humano

De acuerdo con Ramírez et al. (2019) si bien la gestión organizacional ha cambiado recientemente su visión estratégica, la gestión del talento humano (GTS) en sus primeros años indicó el estado alcanzado de las actividades realizadas por el personal manteniéndose constante en los métodos de gestión de personas en el sector industrial. En esta misma línea añaden los

autores que el entorno empresarial, la transferencia de modelos y técnicas corporativas, rentables y no lucrativas, son las causas de los cambios globales a los que se enfrentan las empresas del carbón a diario.

Por otro lado Maxwell (2016), Cuesta S.A. (2015), Schuler y Tarique (2012) y Coff y Kryscynski (2011) se basan en la idea de que las personas son talentos más que recursos que pueden utilizarse, según sea necesario con potencial de crecimiento, aplicación y contribución; los GTH, explican los autores, son acciones que las personas realizan en un área específica utilizando sus competencias para fortalecer procesos de desarrollo, proyectar y crear mejores circunstancias tanto para el individuo como para el grupo dentro de un entorno organizacional; en América Latina fue visto como un método de trabajo con personas, cuyo objetivo se basaba en el diagnóstico de funciones, evolucionando hasta convertirse en una herramienta confiable de gestión estratégica para brindarle al líder la información que necesita para tener rumbo. adecuados para las actividades productivas de la organización.

Según recientes estudios realizados a nivel internacional en el ámbito del talento humano por ManpowerGroup (2018), se pone énfasis en el significado de la gestión y su impacto social tanto en el sector real como en sus medios externos, así como en la escasez de talento a nivel global, que ha alcanzado su valor más alto en los últimos 12 años, equivalente al 45%; ante la necesidad de nuevas habilidades, una fuerza laboral que envejece, un mercado laboral cada vez más ajustado y las situaciones políticas, económicas y sociales que viven las organizaciones, es fundamental desarrollar estrategias que permitan al negocio consolidar sus objetivos utilizando el talento humano.

3.2.2. Retención de Talento Humano

La retención del personal es un problema como refiere Gonzales (2009) como una guerra de talentos a raíz de la escasez de mano de obra para muchos puestos cualificados; uno de los activos empresariales más valiosos es la necesidad de conocimiento, que ya no se limita sólo a puestos técnicos específicos sino también a una necesidad organizacional compartida que puede conducir a una ventaja competitiva; los hallazgos permiten confirmar que no existen estrategias formales de retención de personal, al mismo tiempo que ponen en duda su utilidad y ámbito de aplicación e imaginan una nueva realidad laboral: la movilidad laboral constante y errática.

Por su parte Bibble (2001) expresa que la forma en que se percibe a los empleados en las organizaciones ha cambiado; las organizaciones consideran que los empleados cualificados son

la diferencia entre ganar y perder; cuando la cuestión de mantener al "personal clave" es el foco de las organizaciones de alto desempeño en el siglo XXI, esta nueva concepción da como resultado el surgimiento de una nueva relación laboral.

Así pues, la cuestión de la retención del personal como afirman Ban et al. (2003) y Cavana et al. (2007), se ha convertido en una de las más importantes y tanto las organizaciones del sector público como el privado enfrentan desafíos con sus departamentos de recursos humanos (RR.HH.); el problema se agrava por la escasez de trabajadores con las habilidades necesarias para manejar el conjunto único de desafíos tecnológicos del mercado laboral moderno; debido a este entorno, las empresas prestan especial atención a retener a sus empleados clave o "estratégicos", brindándoles las herramientas que necesitan para comprometerse y persuadirse a permanecer.

En este sentido, la investigación realizada en organizaciones australianas por Sheehan et al. (2006) enfatizan la necesidad de un mayor compromiso del departamento de RRHH para atraer y retener a los empleados, haciendo de esta tarea el nuevo enfoque estratégico que el departamento de RRHH debe adoptar y desarrollar en el futuro; la posibilidad de que un empleado negocie su servicio es posible gracias al aumento de la demanda de trabajadores calificados; el paradigma de la relación entre empleado y empleador ha cambiado en el siglo XXI donde se procura que haya un buen trabajo por parte del empleado y contará con el cuidado del empleador, era la base del contrato anterior, que tenía un equilibrio de poder desigual.

3.2.2.1. Rotación de personal

Refiere Gonzales (2009) que la "rotación de recursos humanos" se refiere al movimiento de empleados dentro y fuera de una organización; el número de personas que entran y salen de la organización define este intercambio; de este modo la organización, como sistema abierto, se caracteriza por el flujo constante de personas que requiere para ampliar sus operaciones y producir resultados. Ante esto, añade Gonzales, la literatura sobre el tema ha sugerido una variedad de "acciones estratégicas" para evitar que dicha rotación se intensifique o pierda el control.

Como afirma Gonzales que existen muchas divisiones y clasificaciones en este ámbito, muchas de las cuales están relacionadas o enfocadas al tema puramente económico; sin embargo, el objetivo de este artículo no es desarrollar una crítica de los criterios de estas

clasificaciones, sino considerar la eficacia y viabilidad de su objetivo común: la retención del personal.

3.2.2.2. Estrategias de retención de personal

Según Gonzales (2009) se dan las siguientes estrategias:

- Planes financieros
 - Cuentan con ventajas fiscales; esta estrategia de negocio se refiere a los beneficios que ofrece la empresa a los empleados y sus familias. Además de las ayudas al estudio en el nivel de educación superior y los cursos de formación, también se trata de facilidades de crédito para vivienda, vehículos y libres inversiones. Este plan también incluye beneficios de salud adicionales como seguro de vida, beneficios por discapacidad y pólizas de medicamentos prepagos.
 - Los bonos son incentivos. Esta estrategia explica las bonificaciones otorgadas a los empleados por los resultados mostrados en la ejecución de su trabajo, típicamente medidos a través de indicadores o por antigüedad. En algunos negocios, además de los bonos especiales, se otorgan bonos extralegales o se ponen en marcha planes de comisiones para los vendedores.
 - Políticas salariales. Aquí, el énfasis está puesto en los salarios como táctica de retención pagando a los trabajadores más que el salario mínimo legal vigente (SMLV). La mayoría de las empresas realizan análisis comparativos de mercado en un esfuerzo por nivelar los salarios de los empleados o elevarlos por encima de puntos de referencia como el IPC o la curva salarial del mercado.
 - Pago variable. Esta estrategia incluye salarios variables. Salarios con compensación flexible. Para preservar los recursos, una parte de los ingresos de los ejecutivos se desaliniza.
- Estrategias no monetarias
 - Capacitación. Esta táctica incluye planes de capacitación y capacitación, capacitación continua dirigida, desarrollo de habilidades y becas de estudio.
 - Calidad de existencia. Todo lo relacionado con flexibilidad horaria para hacer diligencias, permisos especiales, iniciativas de bienestar de los empleados como

convenios, espacios de trabajo adecuados o mejoras a los mismos, servicios extras y conmemoraciones de ocasiones especiales se puede encontrar aquí.

- Planeando la propia carrera. Este plan cubre los planes de carrera propiamente dichos y los ascensos, así como la oportunidad que las empresas brindan a su personal para avanzar dentro de la empresa.
- Procedimiento de entrada. Tenga en cuenta estrategias para cerrar la brecha entre los requisitos para el puesto y los candidatos internos que pueden cubrirlos. Considerar contratar solo a personas que se ajusten a los perfiles previamente establecidos y exigirles que participen en el proceso de inducción y capacitación como otra opción.
- Un entorno de oficina. Esta táctica pasa por vigilar el entorno laboral y desarrollar planes para mejorarlo, así como dar a los empleados un sentido de pertenencia y "familia".
- Integrando a la familia. La empresa fomenta las actividades familiares, el trabajo en equipo, las becas que se les ofrecen y las escapadas divertidas.
- Un trabajo seguro. Esta estrategia incluye relaciones a largo plazo con el empleado, así como conexiones directas por un período de tiempo predeterminado o indefinidamente.
- Estrategia de transición. La planificación y los procedimientos utilizados por las empresas para sustituir empleados están cubiertos por el plan de sucesión. Dado que el plan tiene como objetivo ayudar a las personas a seguir carreras administrativas y avanzar a puestos superiores, también está relacionado con el desarrollo de personas importantes dentro de la organización.
- Reconocimiento. esta estrategia Incluye espacios para el reconocimiento público del personal, que típicamente se materializa con un beneficio monetario o algún otro tipo de beneficio afectivo o simbólico.
- Un sentimiento de pertenencia. En esta situación, el objetivo es que el empleado sienta lealtad y apego tanto a la empresa como a su trabajo.
- tareas difíciles anteriores. Los elementos de esta estrategia incluyen desafíos laborales, tareas orientadas a la mejora continua de los líderes y enriquecimiento del puesto. El objetivo es asegurarse de que el empleado siempre tenga algo extra que ofrecer y darle la sensación de que su trabajo agrega valor.

- Administración del conocimiento. Para gestionar el conocimiento de los empleados, la empresa.
- Pensamiento sobre la ley. Se entiende como la formación impartida a los trabajadores como pago por su permanencia en la empresa durante un tiempo determinado.

Figura 2

Planes de retención y personas claves



Nota. Adaptado de “Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances” por D. Gonzales, 2009.

Tabla 3

Estrategias monetarias de retención del personal

CATEGORIAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Beneficios económicos (49)	<ul style="list-style-type: none"> • Auxilio de transporte • Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado • Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado • Facilidades de crédito libre inversión • Préstamos para vivienda y vehículo
Bonificaciones - incentivos (49)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento salarial o contraprestación en bonos • Beneficios extralegales • Bonificaciones especiales como al final de cada año y por cumpleaños • Premios al mejor empleado • Prima extralegal • Primas extralegales • Reconocimiento económico de los accesos
Políticas salariales (21)	<ul style="list-style-type: none"> • Salario mínimo superior al SMLV • Mirar la curva salarial y tratar de que los salarios sean muy establecer dentro de lo que se manejó en el mercado. • Nivelación de la escala salarial

	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de equidad para revisar como esta cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias. • Aumento salarial muy buen pago dentro del sector
Compensación variable (10)	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación variable, flexibilidad en el salario
Compensación flexible (desvalorización) (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación flexible para no afectar la rete fuente del empleado
Clima laboral (8)	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios y condiciones de cultura • Buen ambiente laboral • Gerencia de puertas abiertas: El fin es que la gente se sienta bien y contenta • Monitoreo del clima organizacional
Integración Familiar (8)q	<ul style="list-style-type: none"> • Becas para trabajadores e hijos • Actividades de socialización con familias • Diversos programas no solo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores. • Vacaciones recreativas
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación directa • Cláusula de permanencia mínima
Plan de sucesión (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de sucesión • Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización
Reconocimiento (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento • Reconocimiento público al personal/a través de cartas de felicitación, reconocimiento en público del mejor trabajador, al más comprometido)
Sentido de pertenencia (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sentido de pertenencia • Tratar de proveer significado a los empleados para que se adhieran al propósito mayor
Tareas desafiantes (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimiento del cargo • Retos en el trabajo • Tareas desafiantes en las que se busca que los líderes de proceso hagan mejoramiento continuo sin desviarse de los objetivos
Gestión del conocimiento (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos de gerenciamiento del conocimiento, proceso de aprendizaje y de gerencia de tecnología (asegurar que el conocimiento de los puestos críticos - impactan la organización)
Contraprestación legal (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en contraprestación de permanencia mínima en la empresa

Nota. Adaptado de “Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances” por D. Gonzales, 2009.

3.2.3. OKR

Con transparencia y seguimiento basado en datos, una estrategia OKR fomenta el enfoque y la alineación. Los equipos pueden concentrarse en los resultados en lugar de en la producción gracias a los OKR, lo que fomenta la aceptación de los empleados de objetivos y planes más ambiciosos.

El marco OKR incluye lo siguiente.

- Metas: los equipos y las organizaciones deben compartir metas definidas y motivadoras.
- Resultados clave: Resultados que son desafiantes pero factibles, lo que permite a los equipos compararlos con el objetivo.
- Iniciativas: un grupo crucial de actividades y acciones que pueden impulsar los resultados descritos en los resultados clave.

3.2.4. Onboarding

Tal como señala la Universidad Panamericana IPADE Business School (2019) el Onboarding es una práctica que tiene como objetivo acelerar la integración del capital humano a la institución o empresa; se concentra en la orientación de los nuevos empleados para ayudarles en su adaptación y familiarizarlos plenamente con la cultura corporativa; la incorporación sirve como un medio para alentar al nuevo capital humano a comprender cada faceta de su trabajo y se puede realizar si:

- Se completa el trabajo dentro de los parámetros del puesto.
- Si el empleado se siente apreciado por la organización y por tus compañeros de trabajo.
- Los siguientes son algunos de los principales objetivos de la incorporación.
- Haga de su lugar de trabajo un lugar acogedor para los nuevos empleados.
- Promover una comprensión profunda de las funciones y procedimientos dentro del compañía.
- Ayudar a generar una comprensión y un arraigo para las metas y valores de la cultura de la empresa.

De esta manera, los nuevos miembros del equipo pueden establecer rápidamente relaciones positivas con sus compañeros de trabajo y superiores. Para lograr una integración perfecta, esto fomenta un sentido de pertenencia dentro de la organización. Como resultado del uso de este sistema, los siguientes negocios han disminuido:

- Faltas de comunicación en la colaboración.

- Competencia sana.
- Renuncias temporales.

3.2.5. Intermediarios Financieros

Son instituciones que como afirma Tenjo (2002) se especializan en actuar como intermediarios entre entidades económicas que quieren pedir dinero prestado y entidades que quieren ahorrar o invertir su dinero; generalmente se obtiene financiamiento a corto plazo (a través de cuentas corrientes, depósitos, etc.) y transferidos durante un período prolongado de tiempo (emisión de préstamos, compra de acciones, bonos, etc.).

Explica Tenjo que es posible que alguien que necesita dinero pida un préstamo directamente a un amigo o familiar sin la ayuda de un tercero, pero en la mayoría de los casos, los intermediarios financieros facilitan este trabajo conectando a un gran número de participantes y proporcionándoles garantías. Ambas partes son ahorradoras y prestatarias. El margen de intermediación, que se deriva de la diferencia entre la tasa de interés que los intermediarios ofrecen a los ahorradores y la que piden a los prestatarios, señala el autor, es un beneficio que reciben los intermediarios a cambio de realizar esta función. Si bien este es el papel fundamental de estos intermediarios, a medida que han ido creciendo con el tiempo, las tareas que realizan se han vuelto más variadas y complejas.

Los intermediarios financieros, señala Tenjo (2002) ofrecen dos categorías de servicios:

- Al diversificar la cartera, reducen el riesgo asociado con diversos activos y mueven suficiente dinero para permitirles comprar activos a cualquier valor nominal que un individuo no podría.
- Lo hacen capturando ahorros a corto plazo y transfiriéndolos a los prestatarios durante un período más largo, cubriendo las necesidades de prestamistas y prestatarios.

4. CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1. Datos generales de la empresa en estudio

4.1.1. Origen

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A., es una institución financiera peruana orientada principalmente a brindar servicios de microfinanzas a sectores rurales y urbanos de bajos recursos. Su origen se remonta al año 1996, cuando fue constituida en la ciudad de Puno bajo el nombre de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Aymaras S.A., con el propósito de promover la inclusión financiera en las comunidades altoandinas del sur del Perú.

En 1997, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) le otorgó la autorización para operar como entidad financiera. Posteriormente, en 1998, y tras una intervención regulatoria, la empresa cambió su denominación social a Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A., nombre con el que consolidó su presencia en el sistema financiero nacional.

A lo largo de su historia, Los Andes ha atravesado distintas etapas de transformación y expansión. En 2010, el grupo empresarial Peruvian Andes Corporation ingresó como accionista mayoritario, lo que fortaleció su estructura financiera, estrategia institucional y gobierno corporativo. Posteriormente, en 2017, se llevó a cabo la fusión con Edpyme Solidaridad, una entidad especializada en microcréditos, lo que permitió ampliar su cobertura hacia nuevas regiones del norte y centro del país.

En 2022, con motivo de su 25.º aniversario, la entidad realizó un proceso de rebranding, simplificando su nombre a “Los Andes” e incorporando el lema “Acompañando a tu comunidad”, reflejando un enfoque renovado centrado en la cercanía con el cliente y el desarrollo comunitario. Este proceso incluyó una reingeniería interna de procesos y cultura organizacional.

Actualmente, Los Andes mantiene un firme compromiso con la inclusión financiera, operando en más de 18 departamentos del Perú y atendiendo a más de 77,000 clientes, muchos de ellos en zonas rurales. La entidad se ha consolidado como una de las microfinancieras líderes en su segmento, destacando por su enfoque social, sostenibilidad y capacidad de adaptación en el cambiante entorno financiero nacional.

4.1.2. Sector y actividad económica

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A., desarrolla sus operaciones dentro del sector financiero, específicamente en el subsector de microfinanzas, que forma parte del sistema financiero peruano regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

Su actividad económica principal se enmarca en los servicios de intermediación financiera, es decir, la captación de recursos del público (ahorros y depósitos) para canalizarlos hacia la concesión de créditos dirigidos a micro y pequeñas empresas (MYPES), así como a productores agropecuarios y comerciantes. Esta labor cumple una función clave en el desarrollo económico del país, ya que facilita el acceso al crédito en sectores tradicionalmente desatendidos por la banca comercial.

Además del otorgamiento de créditos, Los Andes ofrece productos como cuentas de ahorro, seguros, servicios de pago y asesoría financiera, consolidándose como una entidad que promueve la inclusión financiera y el desarrollo local, especialmente en regiones rurales y zonas alejadas del país.

Por tanto, la empresa pertenece al sector terciario de la economía, específicamente al rubro de servicios financieros no bancarios, con un enfoque social y productivo, alineado a la promoción del emprendimiento, la reducción de la pobreza y la dinamización de las economías locales

4.1.3. Misión, visión y valores

- Misión: “Somos el Socio Financiero que Fomenta y Fortalece el Futuro de las Familias rurales del Perú.”
- Visión: “Ser el Banco Rural Líder del Perú.”
- Valores corporativos:
 - Pasión: Amamos lo que hacemos.
 - Integridad: Mantenemos la honestidad y transparencia en todas nuestras acciones.
 - Familia: Nos inspira a mejorar continuamente.
 - Inclusión: Promovemos la integración de todo el país como una sola comunidad.

Además, la institución valora la responsabilidad, el respeto, la transparencia, y pone especial énfasis en la atención al cliente, reforzando su compromiso con la ética y la calidad de servicio (Programa de Formación y Organización, Caja Los Andes).

4.1.4. Política de la organización

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A., conocida como Los Andes, implementa una amplia variedad de políticas institucionales que reflejan su compromiso con la sostenibilidad, la ética y el desarrollo social. A continuación, se describen las principales:

- Políticas de sostenibilidad y responsabilidad social

La organización sostiene programas desde la responsabilidad social y ambiental, orientados al bienestar comunitario y al desarrollo sostenible.

En su memoria institucional se detallan políticas como:

- Política de Sostenibilidad
- Política de Diversidad e Inclusión
- Política de Compras Responsables
- Política de Derechos Fundamentales
- Política de Privacidad de Datos
- Política de Seguridad y Salud Ocupacional
- Política de Gestión de Continuidad de Negocio, entre otras pautadas en su reporte institucional.

- Gestión ética y buen gobierno

Está en vigencia un Código de Buenas Prácticas y Conductas, complementado por un sistema ético y un canal de denuncias confidenciales, administrado por terceros especialistas (Resguarda) y evaluado por un comité interno.

- Políticas ambientales y sostenibilidad ecológica

Los Andes ha definido una agenda de sostenibilidad ambiental con metas concretas. Sus esfuerzos incluyen la gestión de huella de carbono, uso eficiente de energía y agua, economía circular, biodiversidad, manejo de residuos y construcción eco-amigable Somos Andes.

- Inclusión financiera y apoyo a emprendedores

Se promueve un enfoque de “crédito consciente”, fomentando la educación financiera, el ahorro responsable y el acceso sostenido al crédito mediante asesorías a más de 33,000 persona.

Además, en su misión social, “Caja Los Andes” ha priorizado a emprendedores y población excluida del sistema financiero, con un enfoque fuerte en sectores agropecuarios y comercio inclusivo.

4.1.5. Estructura organizacional

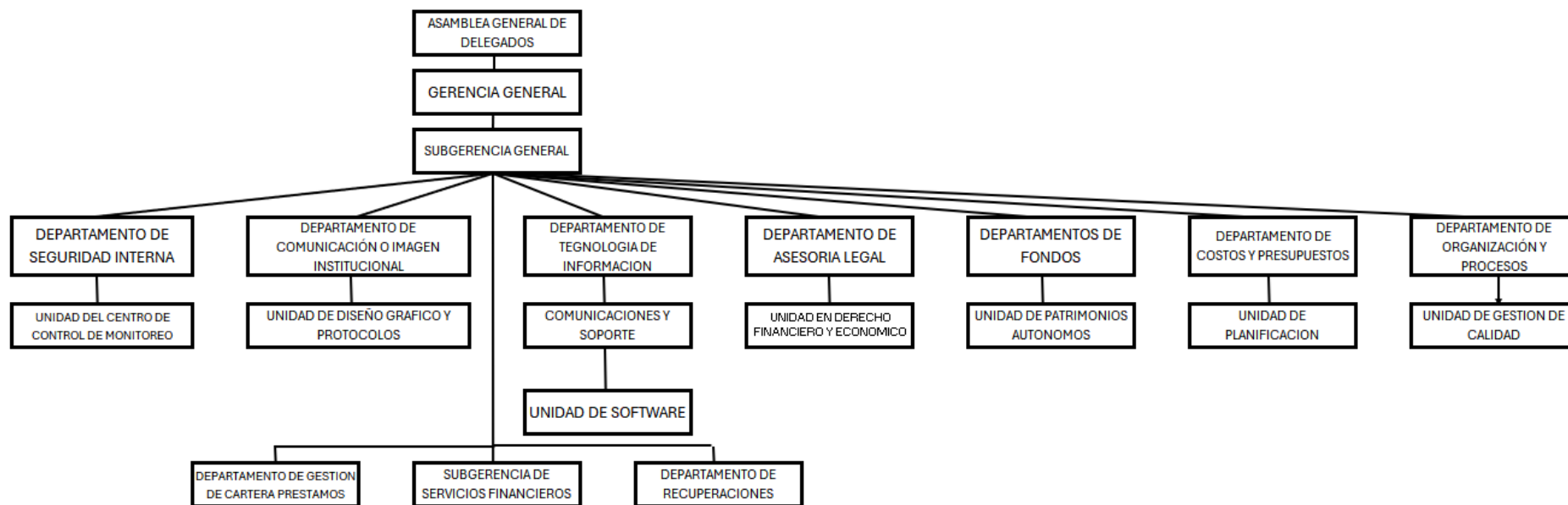
La organización de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. se caracteriza por una estructura funcional en niveles claros de dirección, control y ejecución. Esta distribución permite articular la estrategia institucional con la operación diaria, facilitando la supervisión interna y la toma de decisiones.

Los principales niveles son:

- Órganos de gobierno y control: se dedican a la supervisión estratégica e institucional.
- Órganos ejecutivos y consultivos: responsables de la gestión operativa, planificación y decisiones clave.
- Áreas de línea y apoyo: ejecutan actividades clave en operaciones, administración, finanzas y servicios de crédito.

Figura 3

Estructura organizacional general de la empresa



Nota. El organigrama muestra la distribución jerárquica de las principales gerencias y órganos de control de la empresa, incluyendo la Gerencia General, áreas de apoyo y dependencias especializadas. Elaboración propia a partir de la información institucional (2025).

4.1.6. Principales procesos y operaciones

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. (Caja Los Andes) articula su modelo operativo a través de una serie de procesos interrelacionados que permiten ejecutar su estrategia institucional de inclusión financiera y desarrollo rural. Esta estructura se organiza en tres categorías clave:

- Procesos estratégicos: alinean la organización con su visión y misión.
- Procesos operacionales: se centran en la prestación directa de servicios financieros.
- Procesos de soporte: facilitan, controlan y optimizan el funcionamiento de la entidad.

Procesos estratégicos

- Planeamiento institucional: definición de objetivos, metas y políticas estratégicas alineadas con inclusión financiera y sostenibilidad.
- Gestión del gobierno corporativo: supervisión de la misión, visión, cumplimiento normativo y ética.
- Innovación y digitalización: desarrollo de soluciones móviles y plataformas digitales para ofrecer servicios en el campo y mejorar la productividad operativa.
- Fortalecimiento patrimonial: gestión de capital, como la reciente inyección de S/ 38.8 millones, para consolidar su solidez financiera.

Procesos operacionales

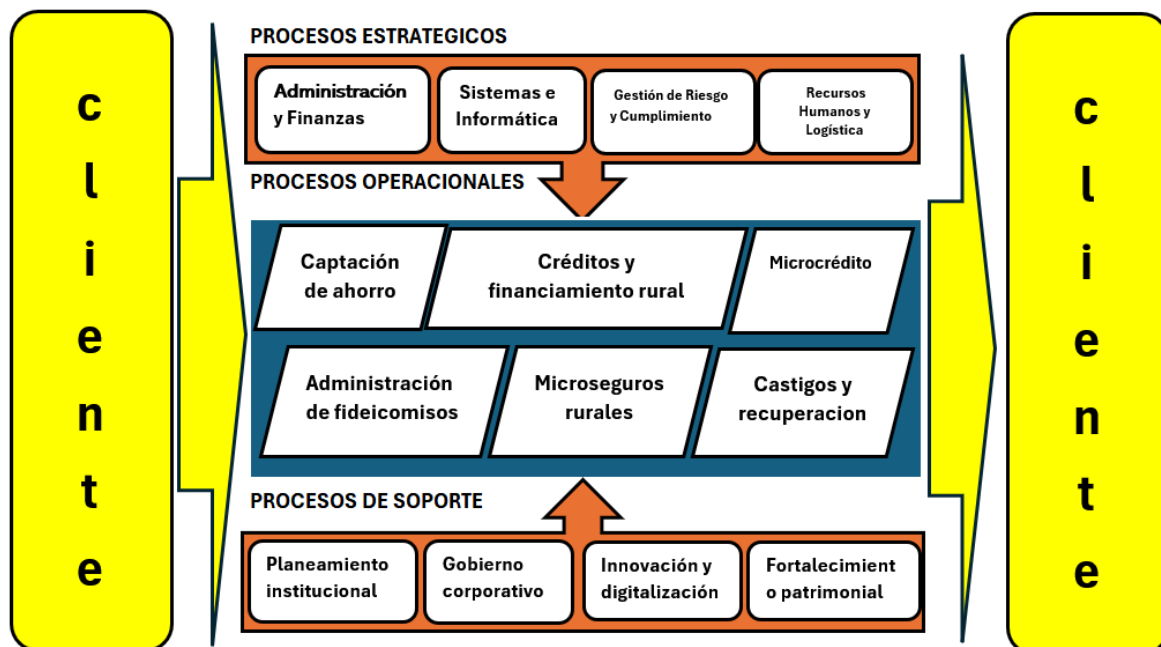
- Captación de ahorro: promoción y administración de productos de ahorro, incluyendo iniciativas como “Ahorros de Mujeres Rurales”.
- Créditos y financiamiento rural: otorgamiento de préstamos a microempresarios, agricultores y productores, incluyendo productos como créditos agropecuarios y para emprendimientos rurales.
- Administración de fideicomisos y fondos: manejo de recursos asignados por ONGs o entidades donantes, como el fideicomiso de la Unión Europea para crédito agropecuario.
- Microseguros rurales: implementación de seguros básicos para clientes rurales, como seguros por muerte accidental.

- Castigos de cartera y recuperaciones: gestión de riesgos en cartera mediante reservas y castigos

Procesos de soporte

- Administración y finanzas: manejo contable, tesorería, presupuestos, control financiero.
- Sistemas e informática: soporte técnico, plataformas digitales, implementación de apps móviles para atención en campo.
- Gestión de riesgo y cumplimiento: evaluación del riesgo crediticio, regulatorio y solvencia; supervisión SBS.
- Recursos Humanos y logística: contratación, capacitación, distribución territorial de oficinas.
- Comunicación y atención al cliente: canales de comunicación, asesoría, educación financiera.
- Auditoría y control interno: evaluaciones periódicas, sistemas de denuncia y rigurosidad institucional.

Figura 4
Mapa de Procesos



Nota. Elaboración propia en base a la información recopilada de la institución, 2025.

4.1.7. Principales Stakeholders

En el desarrollo de sus operaciones, la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. mantiene relaciones constantes con diversos grupos de interés o stakeholders, quienes influyen directa o indirectamente en el cumplimiento de sus objetivos. La identificación y gestión responsable de estos actores es esencial para asegurar la sostenibilidad institucional, fortalecer la confianza y generar valor compartido.

Principales Stakeholders:

- Accionistas e Inversionistas:

Son los propietarios y financiadores de la institución. Esperan una gestión eficiente, transparencia en los resultados y sostenibilidad financiera a largo plazo.

- Clientes:

Principalmente microempresarios, productores rurales, emprendedores, comerciantes y mujeres rurales, quienes acceden a productos de crédito, ahorro, seguros y asesoría financiera.

Estas son el centro del modelo de negocio basado en la inclusión financiera.

- Colaboradores o trabajadores:
 - El personal administrativo, asesores de negocios, promotores rurales, personal de agencias, etc.
 - La empresa impulsa políticas de capacitación, desarrollo humano y un ambiente laboral inclusivo y ético.
- Proveedores
 - Empresas y profesionales que brindan bienes y servicios (tecnología, transporte, infraestructura, servicios de terceros, etc.).
- Administración pública y entes reguladores
 - Entidades como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la SUNAT, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

- Comunidades rurales y sociedad civil
 - Las zonas donde opera Caja Los Andes, especialmente en comunidades altoandinas y rurales.
 - Se promueve el desarrollo económico local mediante programas sociales, educación financiera, inclusión y sostenibilidad.
- Organizaciones no gubernamentales y cooperantes internacionales
 - Participan en convenios o fideicomisos con la Caja para financiar proyectos productivos, agrícolas o de desarrollo comunitario.
- Medios de comunicación y opinión pública
 - Facilitan la visibilidad institucional, difusión de campañas educativas y fortalecen la reputación corporativa.

4.2. Oficina Arequipa

La Oficina Arequipa es parte de la red de atención de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. representa un punto estratégico de atención local, ofreciendo servicios financieros esenciales a comunidades urbanas y rurales de la región, esta oficina se alinea con la estructura nacional de la entidad, atendiendo operativamente y mediante personal especializado productos de ahorro, crédito, seguros y asesoría financiera.

Alcance de atención:

- Clientes atendidos: Personas naturales, microempresarios, productores rurales y emprendedores de la región.

Servicios ofrecidos:

- Atención en ventanilla (caja y transacciones financieras)
- Asesoría para solicitudes de crédito para sectores agropecuario, PYMES y emprendimientos
- Productos de ahorro y seguros

- Promoción de inclusión financiera y educación financiera local

Número de trabajadores:

- La oficina de Caja Los Andes en Arequipa cuenta con 30 trabajadores, quienes desempeñan funciones administrativas, operativas y de atención al cliente. A nivel nacional, la institución registra cerca de 1,000 colaboradores y más de 120 prestadores de servicio.

Estructura organizativa:

La sede de Caja Rural de Ahorro los Andes en la ciudad de Arequipa cuenta con una estructura organizativa funcional, diseñada para facilitar el cumplimiento eficiente de sus objetivos operativos y comerciales, manteniendo una orientación centrada en el cliente y alineada con la estrategia institucional.

Esta sede está conformada por un equipo de aproximadamente 30 colaboradores, distribuidos en diferentes áreas estratégicas, operativas y de soporte. El modelo organizativo adopta una estructura jerárquica, que permite una adecuada supervisión y delegación de funciones.

- Gerente de Sede Arequipa:

Es la máxima autoridad local. Tiene a su cargo la supervisión integral de las operaciones, la coordinación interáreas y la representación institucional en la región.

- Jefe de Operaciones:

Segundo al mando. Supervisa el funcionamiento diario de las áreas operativas (créditos, atención, soporte), gestionando el cumplimiento de metas y protocolos internos.

- Áreas funcionales principales:
 - Área de Créditos Grupales
 - Jefe de Créditos Grupales
 - 5 asesores de Crédito Grupal
 - 1 coordinador de Campo

Esta área se encarga de la promoción, evaluación y seguimiento de créditos solidarios, especialmente en zonas rurales y comunidades organizadas.

- Área de Créditos Individuales
 - Jefe de Créditos Individuales
 - 6 asesores de Crédito Individual
 - 1 analista de Evaluación

Gestiona los productos crediticios dirigidos a microempresarios y clientes con negocios individuales, incluyendo la evaluación de riesgo y recuperación.

- Área Administrativa
 - Contabilidad y Tesorería (2 personas)
 - Recursos Humanos (2 personas)

Se encarga del manejo financiero local, administración de fondos, control presupuestal y procesos de personal (contratación, asistencia, bienestar laboral).

- Área de Logística y Servicios Generales
 - 1 responsable de logística
 - 1 persona a cargo del área de limpieza

Apoya en la operatividad de la sede a través del mantenimiento, abastecimiento de insumos y conservación del entorno físico.

- Áreas de apoyo complementarias:
 - Atención al Cliente

Brinda información, orientación y educación financiera a los usuarios, canalizando reclamos o sugerencias.

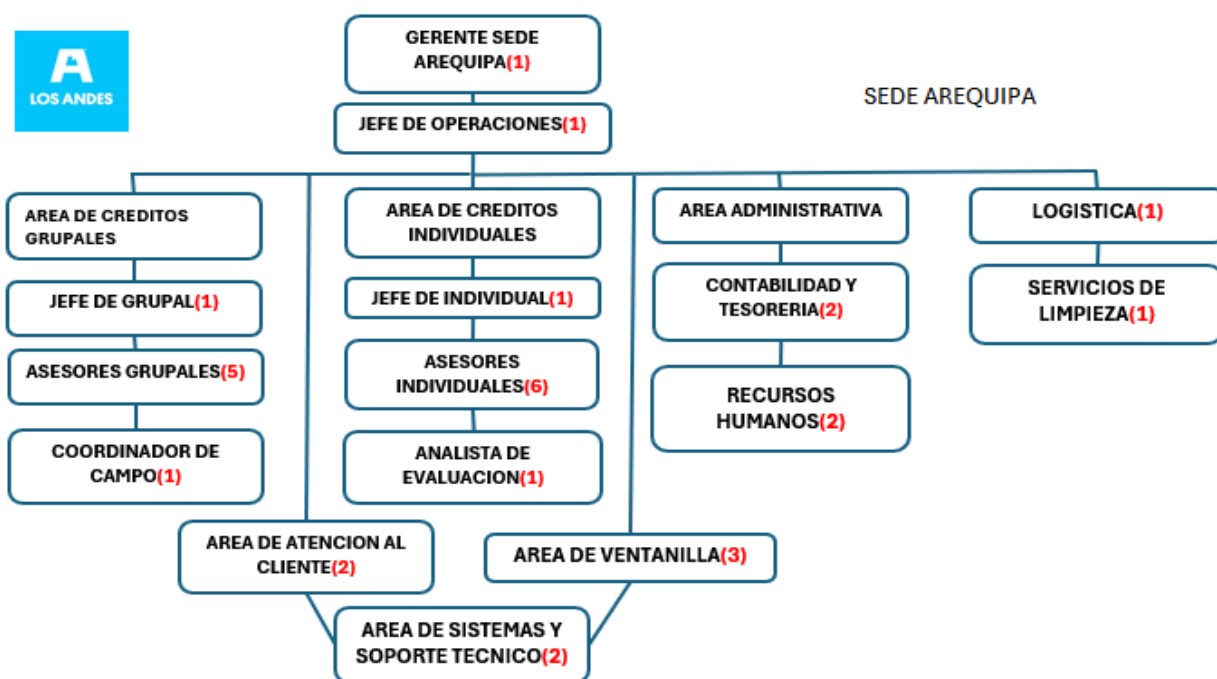
- Área de Ventanilla (Cajeros/as)

Cuenta con 3 personas que gestionan transacciones financieras (depósitos, retiros, pagos de créditos, etc.).

– Sistemas y Soporte Técnico

Conformado por 2 colaboradores, responsables de mantener la infraestructura digital y tecnológica operativa.

Figura 5
Organigrama Oficina Arequipa



Nota. El organigrama muestra la distribución jerárquica de la Oficina Arequipa. Elaboración propia a partir de la información institucional (2025).

4.3. Caracterización del problema de rotación de personal

4.3.1. Nivel actual de rotación

La rotación de personal en instituciones microfinancieras representa uno de los desafíos más frecuentes y críticos para la sostenibilidad operativa, particularmente en áreas de atención directa como créditos y ventanilla. En el caso específico de la Caja Los Andes – Sede Arequipa, se ha identificado una alta rotación de personal durante los años 2024 y 2025, afectando principalmente a los asesores de crédito grupal e individual, así como al personal de ventanilla.

Año 2024

El análisis de las salidas de personal constituye un insumo clave para determinar la tasa de rotación laboral en la organización. Durante el año 2024 se registraron 20 desvinculaciones en distintas áreas, motivadas principalmente por renunciaciones voluntarias, búsqueda de mejores oportunidades, bajo rendimiento, carga de trabajo elevada, procesos de reestructuración y finalización de contratos temporales. Estos datos permiten identificar los meses y áreas con mayor afectación, así como las causas más frecuentes, lo cual resulta fundamental para diagnosticar la estabilidad del capital humano y establecer estrategias de retención y mejora en la gestión del talento.

Tabla 4
Salidas de personal registradas por mes, área principal afectada y motivo, 2024

Mes	Salidas registradas	Área principal afectada	Comentarios
Enero	2	Créditos grupales	Renunciaciones voluntarias tras cierre de metas anuales
Febrero	1	Ventanilla	Cambio por mejor oportunidad laboral
Marzo	2	Créditos individuales	Desvinculación por bajo rendimiento
Abril	1	Atención al cliente	Renuncia por motivos personales
Mayo	2	Créditos individuales	Carga de trabajo alta
Junio	1	Ventanilla	No superó periodo de prueba
Julio	3	Créditos grupales e individuales	Alta rotación en campo rural
Agosto	2	Créditos grupales	Migración a otra entidad financiera
Septiembre	1	Ventanilla	Renuncia por estudios
Octubre	1	Atención al cliente	Recolocación interna
Noviembre	2	Créditos individuales	Reemplazo por reestructuración
Diciembre	2	Créditos grupales	Fin de contrato temporal
Total 2024	20 salidas	—	—

Nota. La tabla presenta el registro mensual de 20 salidas de personal en distintas áreas de la organización durante el año 2024. Elaboración en base a información recopilada de la institución, 2025.

Taza de rotación año 2024:

$$\text{Tasa de rotación} = \frac{20 \text{ salidas}}{30 \text{ trabajadores}} \times 100 = 66.7\%$$

La tasa de rotación de 66.7% refleja un nivel excesivamente alto en comparación con los estándares recomendados en la literatura, donde valores mayores al 20% suelen considerarse críticos para la estabilidad organizacional. Este resultado evidencia que, de cada tres trabajadores, aproximadamente dos abandonaron la organización en el transcurso del año, lo que representa una amenaza significativa para la continuidad operativa, la productividad y el clima laboral.

Año 2025

El monitoreo de la rotación laboral en 2025 permite analizar la continuidad de una problemática previamente identificada en 2024. Si bien en este periodo se observa una reducción en el número de salidas en comparación con el año anterior, la rotación persiste en áreas críticas como créditos grupales, créditos individuales, ventanilla y atención al cliente. Las causas reportadas incluyen tanto factores organizacionales (reestructuración, carga de trabajo y mal desempeño) como decisiones voluntarias (renuncias y búsqueda de mejores oportunidades). Esta información resulta clave para calcular la tasa de rotación parcial y valorar el impacto en la estabilidad de la fuerza laboral.

Tabla 5
Salidas de personal registradas por mes, área principal afectada y motivo, 2025 (enero–agosto)

Mes	Salidas registradas	Área principal afectada	Comentarios
Enero	1	Créditos grupales	No superó periodo de prueba
Febrero	1	Créditos individuales	Renuncias por mejores ofertas laborales
Marzo	2	Ventanilla	Cansancio operativo
Abril	1	Atención al cliente	Reasignación por reestructuración
Mayo	2	Créditos grupales	Desmotivación por carga de trabajo
Junio	2	Créditos individuales	Renuncias voluntarias
Julio	2	Ventanilla	Desvinculación por mal desempeño
Agosto	1	Logística / Servicios Generales	Rotación operativa interna
Total 2025 (Ene–Ago)	12 salidas	—	—

Nota. Registro parcial de salidas de personal en distintas áreas de la organización durante los primeros. Elaboración en base a información recopilada de la institución, 2025.

Tasa de rotación parcial 2025 (enero–agosto):

$$\text{Tasa de rotación} = \frac{12 \text{ salidas}}{30 \text{ trabajadores}} \times 100 = 40\%$$

La tasa de rotación parcial obtenida, equivalente al 40%, refleja una mejora en comparación con el 66.7% registrado en 2024 (considerar que es un resultado parcial), lo cual sugiere un avance en la estabilidad laboral. No obstante, este porcentaje aún es elevado frente a estándares recomendados en la literatura (menores al 20% en contextos organizacionales estables).

Otros indicadores importantes a considerar son:

Rotación temprana (%): Este indicador mide el porcentaje de empleados que renuncian en los primeros meses de su contratación (3, 6 o 12 meses), lo cual permite evaluar la efectividad de los procesos de selección, inducción y adaptación al puesto

Estimación 2024

- Salidas tempranas: 7 colaboradores (aproximadamente el 35% de las 20 salidas registradas).
- Cálculo:

$$\left(\frac{7}{30} \right) \times 100 = \boxed{23.3\%}$$

Estimación 2025 (ene–ago)

- Salidas tempranas: 4 colaboradores (del total de 12 salidas).
- Cálculo:

$$\left(\frac{4}{30} \right) \times 100 = \boxed{13.3\%}$$

En ambos periodos se observa que aproximadamente 1 de cada 3 salidas corresponde a renuncias en los primeros 6 meses, lo que revela dificultades en la integración inicial del personal.

Antigüedad promedio: Este indicador muestra el tiempo medio de permanencia de los colaboradores en la empresa, considerando la distribución de antigüedad actual (2025) y el historial de rotación 2024–2025.

Distribución estimada 2025

- 40% del personal con menos de 1 año.
- 35% entre 1 y 2 años.
- 25% con más de 2 años.

Cálculo estimado (ponderado en años):

$$(0.4 \times 0.5) + (0.35 \times 1.5) + (0.25 \times 2.5) = 0.2 + 0.525 + 0.625 = 1.35 \text{ años (promedio)}$$

La antigüedad promedio de 1.3 años refleja una plantilla relativamente joven, con alta proporción de trabajadores de corta permanencia. Esto evidencia retos en la retención de personal a largo plazo y señala la necesidad de políticas de fidelización.

4.3.2. Perfil del personal con mayor rotación

En la sede Arequipa de Caja Los Andes, el problema de rotación de personal no se distribuye de manera uniforme entre todas las áreas. Existen ciertos perfiles laborales que presentan una mayor propensión a la rotación, debido a la naturaleza de sus funciones, las condiciones laborales y las oportunidades externas que suelen atraer a este tipo de trabajadores.

A continuación, se detalla el perfil del personal con mayor índice de rotación:

Asesores de Crédito Grupal

- Área: Créditos grupales
- Cantidad estimada: 5 asesores + 1 coordinador de campo
- Naturaleza del trabajo: Trabajo de campo constante, visitas a comunidades rurales, evaluación grupal, cobros en zonas alejadas.

- Motivos de rotación:
 - Alta carga laboral.
 - Trabajo físico y desgaste emocional.
 - Escasa percepción de crecimiento profesional.
 - Dificultades en la gestión de morosidad grupal.

- Frecuencia de rotación: Alta y constante durante todo el año.

Asesores de Crédito Individual

- Área: Créditos individuales

- Cantidad estimada: 6 asesores + 1 analista de evaluación

- Naturaleza del trabajo: Evaluación financiera, visitas a negocios, seguimiento individual de créditos, cumplimiento de metas exigentes.

- Motivos de rotación:
 - Presión por cumplimiento de metas mensuales.
 - Carga administrativa.
 - Renuncias por mejores oportunidades en otras entidades.
 - Desmotivación por poca retroalimentación o incentivos.

- Frecuencia de rotación: Alta, especialmente en campañas intensivas (inicio de año y mitad de año).

Personal de Ventanilla (Cajeros/as)

- Área: Ventanilla / atención operativa

- Cantidad estimada: 3 cajeros(as)

- Naturaleza del trabajo: Atención directa al cliente, manejo de efectivo, cumplimiento de procedimientos de seguridad, trabajo bajo presión.

- Motivos de rotación:
 - Estrés por atención al público.

- Riesgo por manejo de dinero.
- Cambios por estudios u ofertas laborales en banca tradicional o comercio.
- Frecuencia de rotación: Moderadamente alta, con salidas recurrentes cada trimestre.

Coordinadores y Jefes Operativos (casos puntuales)

- Áreas afectadas: Créditos grupales, individuales, operaciones
- Naturaleza del trabajo: Supervisión de asesores, coordinación de metas, auditoría operativa.
- Motivos de rotación (menos frecuente):
 - Ascensos o traslados internos.
 - Salidas por agotamiento o exceso de responsabilidad sin aumento salarial.
- Frecuencia de rotación: Baja, pero significativa cuando ocurre, ya que afecta la estabilidad del equipo.

En la empresa analizada, la rotación de personal se ha visto influenciada por diversos factores que reflejan tanto condiciones internas de gestión como percepciones de los colaboradores. Estos elementos inciden directamente en la decisión de permanencia o desvinculación y, por lo tanto, en la estabilidad de la organización. La siguiente tabla resume los factores determinantes identificados en esta empresa, los cuales permiten comprender mejor las causas de la rotación y orientar futuras acciones de mejora.

Tabla 6

Factores determinantes de la rotación de personal en el sector microfinanciero

Factor	Descripción
Condiciones laborales	Horarios extensos, carga de trabajo elevada y presión por cumplimiento de metas.
Remuneración y beneficios	Salarios no competitivos y falta de incentivos adecuados.
Oportunidades de desarrollo profesional	Limitadas posibilidades de capacitación y ascenso dentro de la organización.
Clima organizacional	Ambiente laboral poco favorable, falta de reconocimiento y apoyo por parte de superiores.

Nota. La tabla expone los factores más relevantes que influyen en la rotación de personal en el sector microfinanciero. Elaboración propia, 2025.

4.3.3. Causas identificadas

La rotación de personal en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes se origina por una combinación de factores internos y externos que influyen en la decisión de los colaboradores de permanecer o abandonar la organización.

Causas internas

- Falta de inducción adecuada: Muchos empleados no reciben una capacitación inicial completa ni un acompañamiento que facilite su adaptación al puesto y a la cultura organizacional, lo que genera inseguridad y desmotivación.
- Bajos sueldos: La remuneración ofrecida no siempre es competitiva frente al mercado, especialmente considerando las exigencias del trabajo y el costo de vida, lo que afecta la satisfacción laboral y el compromiso.
- Cultura organizacional débil: La ausencia de un ambiente laboral positivo, con poca comunicación, reconocimiento y apoyo entre áreas, disminuye el sentido de pertenencia y fidelización.
- Contratos precarios: La predominancia de contratos temporales o a plazo fijo genera incertidumbre y falta de estabilidad, lo que propicia la búsqueda de opciones más seguras.
- Metas exigentes: La presión constante por cumplir objetivos de ventas o recuperación de cartera sin un adecuado soporte puede provocar estrés y desgaste emocional.

Causas externas

- Oferta laboral más atractiva: La disponibilidad de oportunidades laborales con mejores condiciones salariales, beneficios o crecimiento profesional en otras empresas o sectores provoca que el personal evalúe alternativas fuera de la Caja.
- Desajuste entre expectativas personales y rol asignado: Algunos colaboradores perciben que sus habilidades, intereses o expectativas de desarrollo no coinciden con las funciones o responsabilidades del cargo, generando insatisfacción y deseo de cambio.

4.3.4. Efectos organizacionales

La alta rotación de personal en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes genera diversos impactos negativos que afectan tanto la operatividad como la imagen institucional. Entre los principales efectos se encuentran:

Aumento en la morosidad

La rotación frecuente de asesores de crédito (grupal e individual) ha tenido efectos directos sobre la gestión de la cartera. La inestabilidad del personal impacta negativamente en la evaluación crediticia y en el seguimiento de los pagos, generando un mayor nivel de riesgo financiero para la organización.

Tabla 7
Comparación de los porcentajes de morosidad entre 2024 y 2025 (enero-agosto)

Mes	Morosidad (%) – 2024	Morosidad (%) – 2025
Enero	3.5 %	4.8 %
Febrero	3.8 %	4.6 %
Marzo	4.1 %	4.4 %
Abril	4.3 %	4.2 %
Mayo	4.6 %	4.1 %
Junio	5.0 %	4.0 %
Julio	5.2 %	3.9 %
Agosto	5.5 %	3.8 %
Septiembre	5.5 %	-
Octubre	5.7 %	-
Noviembre	5.8 %	-
Diciembre	6.0 %	-

Nota. La tabla muestra la evolución comparativa de la morosidad en la empresa durante los meses de enero a agosto de 2024 y 2025. Elaboración en base a la información brindada por la institución.

Durante el año 2024, la empresa evidenció una tendencia sostenida al alza en el índice de morosidad, iniciando con un 3.5 % en enero y finalizando con un preocupante 6.0 % en diciembre. Este comportamiento negativo se presentó en paralelo con una alta rotación de personal del 66.7 %, lo cual generó inestabilidad en los equipos de trabajo, especialmente en cargos estratégicos como asesores y jefes de agencia.

La constante incorporación y salida de personal afectó la continuidad en los procesos de seguimiento crediticio, cobranza y fidelización de clientes, debilitando los mecanismos de

recuperación y atención personalizada. Este deterioro en la gestión operativa se reflejó directamente en el crecimiento progresivo de la cartera vencida a lo largo del año.

En contraste, entre enero y agosto del 2025, con una reducción significativa de la rotación a 40 %, se observó una evolución inversa en la morosidad: disminuyó de 4.8 % en enero a 3.8 % en agosto. Esta mejora pone en evidencia cómo la estabilidad del talento humano impulsa la eficiencia operativa y financiera, favoreciendo la consolidación de procesos, el fortalecimiento del vínculo con los clientes y una gestión más efectiva del riesgo crediticio.

Por tanto, los datos analizados permiten establecer una relación directa entre la permanencia del personal y el comportamiento positivo de los indicadores financieros, lo que refuerza la necesidad de aplicar estrategias estructuradas como el Onboarding y el método OKR para reducir la rotación y sus impactos colaterales.

Costos ocultos

La salida y reemplazo de personal implica costos directos e indirectos que muchas veces no son considerados en su totalidad. Entre estos costos están:

- Gastos de capacitación y entrenamiento para nuevos colaboradores.
- Tiempo y recursos destinados a procesos de reclutamiento y selección.
- Pérdida de productividad durante el periodo de adaptación del nuevo personal.
- Impacto en la moral y motivación del equipo existente debido a la constante renovación del personal.

Disminución en la calidad del servicio y reputación institucional

- La rotación afecta la experiencia y conocimiento acumulado del personal, lo que repercute en una atención menos eficiente y personalizada al cliente.
- La falta de continuidad en el trato y asesoría puede generar insatisfacción y desconfianza entre los usuarios, dañando la reputación de la institución en el mercado.

- Esta situación también puede afectar la percepción de estabilidad y profesionalismo de la Caja Los Andes frente a sus clientes y la comunidad.

La salida constante de personal obliga a reasignar funciones, interrumpiendo la continuidad de procesos críticos y afectando la eficiencia general de la sede.

4.4. Análisis Causa – Raíz

Identificar las causas raíz de la rotación del personal y su vínculo con el aumento de la morosidad es fundamental para comprender el problema desde su origen y no solo desde sus efectos visibles. Este enfoque permite diferenciar entre síntomas superficiales como la renuncia de trabajadores o el retraso en los pagos de los clientes y causas estructurales, como la falta de liderazgo, sobrecarga laboral o procesos ineficientes.

Comprender estas causas profundas facilita la formulación de estrategias sostenibles de mejora, tanto en la gestión del talento como en el control de la cartera crediticia. Además, este análisis evita decisiones reactivas y promueve una gestión preventiva y estratégica, que contribuye a la estabilidad organizacional y a la salud financiera de la entidad.

El análisis de causa-raíz aplicado al problema de alta rotación del personal en Caja Los Andes – Sede Arequipa permite distinguir entre causas superficiales (síntomas) y causas estructurales (origen del problema). Esta diferenciación es fundamental para comprender el fenómeno de manera integral y evitar soluciones reactivas o parciales.

En el diagrama de Ishikawa elaborado, se identificaron seis dimensiones clave que reflejan síntomas visibles del problema:

- Condiciones laborales
- Gestión organizacional
- Liderazgo y clima organizacional
- Procesos y carga operativa
- Selección y marca empleadora
- Factores externos

Si bien estas categorías muestran aspectos que explican el malestar del personal o su decisión de dejar la organización, no todas constituyen por sí mismas la causa raíz. Por ejemplo, la sobrecarga operativa o un mal clima laboral son consecuencias de decisiones estratégicas, deficiencias estructurales o ausencia de políticas de retención eficaces.

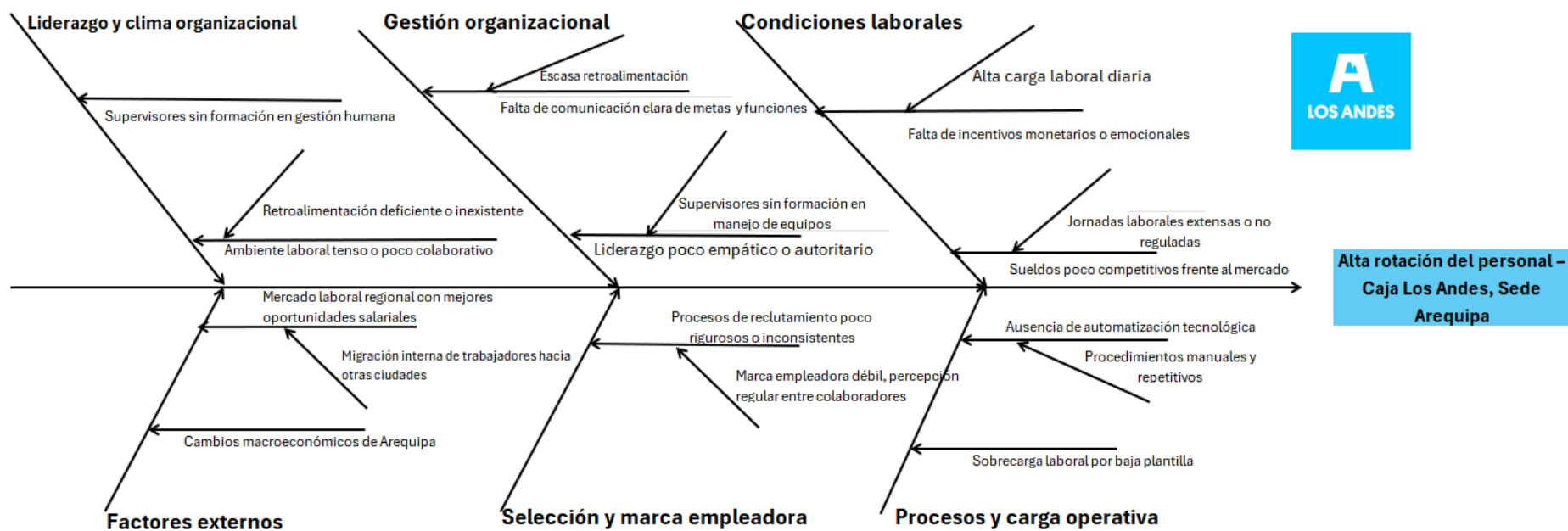
Por ello, este enfoque permite profundizar más allá de lo aparente, revelando causas estructurales como:

- Un diseño organizacional centrado en metas operativas y no en el bienestar del trabajador
- La falta de un sistema de desarrollo profesional continuo
- Debilidades en el liderazgo intermedio
- Un modelo de gestión del talento humano desalineado con las exigencias del mercado laboral local



Figura 6

Diagrama de Ishikawa de las causas de alta rotación del personal en Caja Los Andes, sede Arequipa



Nota. El diagrama identifica causas internas y externas que explican la alta rotación del personal, organizadas en dimensiones como liderazgo, condiciones laborales y procesos operativos. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico interno.

5. CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA

El análisis causa-efecto evidenció múltiples factores internos y externos que influyen en la alta rotación de personal en la sede Arequipa de Caja Los Andes. Entre ellos destacan la falta de formación en liderazgo, escasa retroalimentación, condiciones laborales poco competitivas, procesos operativos manuales y desorganizados, así como una marca empleadora débil. Frente a este diagnóstico, las herramientas propuestas, el proceso de Onboarding estructurado y la aplicación del método OKR, actúan como mecanismos integradores para revertir estas causas desde su origen.

- El Onboarding estructurado como respuesta a las fallas en integración y cultura
 - Aborda directamente las deficiencias en el proceso de incorporación, actualmente poco riguroso y sin lineamientos claros.
 - Promueve una aclimatación efectiva del nuevo talento, mejorando la comprensión de funciones, cultura organizacional y objetivos.
 - Disminuye la ansiedad laboral inicial y fortalece el sentido de pertenencia, reduciendo la rotación temprana.
 - Asegura que los supervisores participen activamente en la inducción, promoviendo mejores prácticas de liderazgo humano desde el primer contacto.
- OKR como herramienta para fortalecer la gestión, alineación y motivación
 - Permite establecer metas claras, retadoras y medibles, resolviendo la falta de comunicación de objetivos y funciones.
 - Fomenta una gestión por resultados con indicadores compartidos entre jefes y colaboradores, promoviendo una cultura de logro.
 - Requiere espacios sistemáticos de seguimiento y retroalimentación, contrarrestando la escasa evaluación del desempeño actual.
 - Alinea los esfuerzos individuales con los resultados estratégicos de la empresa, aumentando el compromiso y la claridad en el rol.
- Impacto combinado: cultura, procesos y liderazgo
 - Ambas herramientas generan coherencia entre expectativas, cultura organizacional y desempeño esperado.

- Fortalecen la marca empleadora al ofrecer un entorno más profesional, estructurado y orientado al desarrollo.
- Disminuyen la rotación al mejorar la experiencia del empleado desde su ingreso y a lo largo de su ciclo laboral.

5.1. Eje 1: Proceso de Onboarding estructurado

El proceso de Onboarding estructurado se presenta como una solución estratégica frente a las principales deficiencias detectadas en la incorporación del personal en la sede Arequipa de la institución financiera. La falta de una inducción planificada, la baja identificación con la cultura institucional y la desorganización en los primeros días de trabajo han contribuido significativamente a la alta rotación de colaboradores. Frente a este escenario, el Onboarding permite una integración progresiva y guiada, alineando desde el inicio al nuevo talento con los valores, procesos y expectativas organizacionales. Este enfoque no solo mejora la experiencia inicial del trabajador, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y reduce la incertidumbre, impactando directamente en la retención y el compromiso laboral.

5.1.1. Fundamento técnico y teórico

El Onboarding, también denominado proceso de incorporación o socialización organizacional, ha sido definido por Bauer (2010) como un conjunto de actividades estructuradas destinadas a facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores a su entorno laboral, permitiéndoles comprender su rol, las expectativas del puesto, los valores de la empresa y su cultura organizacional. A diferencia de una inducción tradicional limitada a una bienvenida inicial, el Onboarding se concibe como una estrategia integral que abarca aspectos formales e informales durante las primeras semanas o meses de trabajo. Esta herramienta busca reducir la incertidumbre, acortar la curva de aprendizaje y generar una conexión temprana entre el trabajador y la organización.

Diversos estudios han demostrado que el Onboarding eficaz se asocia con resultados positivos tanto para el colaborador como para la organización. Según investigaciones de Bauer y Erdogan (2011), y Klein & Polin (2012), los beneficios más documentados incluyen una mayor retención del talento en los primeros meses, incremento en la productividad, mejora del clima organizacional y fortalecimiento del compromiso laboral. Asimismo, el Onboarding disminuye la rotación temprana, reduce los errores operativos y acelera el desempeño individual. Cuando los nuevos empleados tienen claridad sobre sus funciones y se sienten

respaldados en su proceso de adaptación, es más probable que desarrollen confianza en la organización y establezcan relaciones laborales saludables desde el inicio.

En el contexto de las empresas de servicios financieros, el Onboarding adquiere una relevancia aún mayor debido a la naturaleza técnica, regulada y altamente sensible del sector. Instituciones como Caja Los Andes, que brindan servicios microfinancieros en contacto directo con clientes, requieren colaboradores plenamente alineados con los estándares de servicio, ética profesional y cumplimiento normativo desde sus primeros días. Un Onboarding estructurado permite no solo asegurar que el nuevo talento entienda los procesos y productos financieros, sino también que internalice la cultura organizacional centrada en el cliente. De esta manera, el proceso de incorporación se convierte en una herramienta estratégica para mejorar la experiencia del colaborador, garantizar una atención eficiente y fortalecer la sostenibilidad del negocio en un entorno competitivo.

5.1.2. Fases del proceso propuesto

El proceso de Onboarding estructurado propuesto para la sede Arequipa de la institución financiera Caja Los Andes se compone de cinco fases claramente definidas. Cada una de estas etapas responde a necesidades específicas del nuevo colaborador, asegurando una integración progresiva, acompañada y alineada a los valores y procesos de la organización. A continuación, se detalla cada fase del proceso:

5.1.2.1. Pre-ingreso

Esta etapa inicia desde el momento en que el candidato acepta la oferta laboral. Se busca establecer una comunicación clara y cercana antes del primer día de trabajo, lo que permite reducir la ansiedad e incertidumbre del nuevo colaborador. Las acciones incluyen el envío anticipado de una carta de bienvenida, cronograma de inducción y documentos requeridos. Asimismo, se prepara un kit de ingreso con información clave y materiales institucionales. En esta fase también se designa un mentor o “acompañante”, quien tendrá la función de guiar, resolver dudas y facilitar la adaptación del nuevo integrante desde una perspectiva humana y funcional.

5.1.2.2. Inducción institucional

Durante la primera semana, se desarrolla la integración con la cultura organizacional. Se inicia con una presentación formal de la misión, visión, valores y pilares estratégicos de Caja

Los Andes. Luego se realiza un recorrido guiado por la sede Arequipa para familiarizar al colaborador con los espacios físicos, normas internas y miembros del equipo. Se entrega el manual del colaborador, el cual incluye políticas, organigrama, reglamento interno, código de ética y canales de comunicación. Esta fase busca construir sentido de pertenencia desde el primer contacto institucional.

5.1.2.3. Inducción técnica

Durante el primer mes se lleva a cabo una capacitación técnica intensiva enfocada en los procesos clave del puesto. Se capacita al colaborador en los sistemas utilizados, políticas operativas, atención al cliente, seguridad financiera y lineamientos específicos de su función. También se presentan los objetivos del área, las metas individuales y las herramientas disponibles para su cumplimiento. Esta etapa se realiza bajo supervisión directa, promoviendo el aprendizaje práctico, la resolución de dudas en tiempo real y el acompañamiento constante del líder inmediato o mentor asignado.

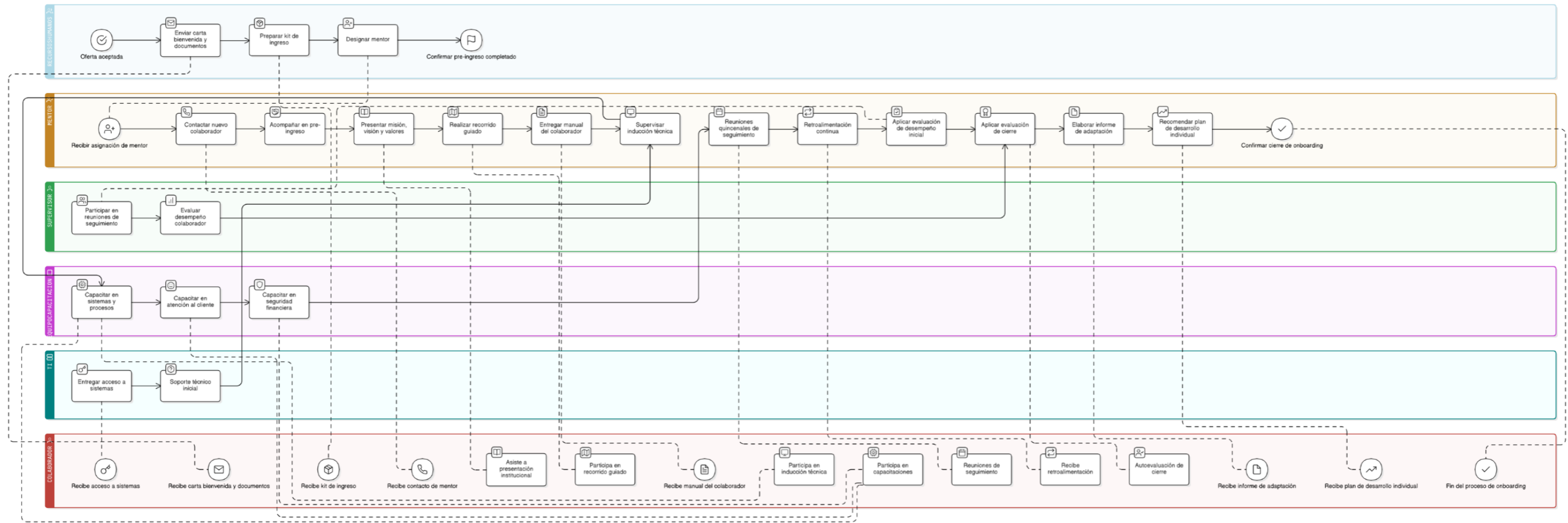
5.1.2.4. Acompañamiento progresivo

Esta fase asegura el seguimiento continuo y el fortalecimiento del desempeño durante los meses siguientes a la incorporación. Se implementan reuniones quincenales entre el colaborador y su supervisor directo, basadas en checklists de avance y formularios de seguimiento. Estas reuniones permiten identificar logros, dificultades, necesidades de apoyo y oportunidades de mejora. La retroalimentación es continua y bidireccional, promoviendo el desarrollo profesional y una relación de confianza. Al cierre del mes dos se aplica una primera evaluación de desempeño adaptativa, que mide indicadores básicos de integración, productividad y actitud.

5.1.2.5. Evaluación de cierre

Al finalizar el tercer mes, se realiza una evaluación integral del proceso de Onboarding. Esta incluye una autoevaluación del colaborador y una evaluación por parte del líder o mentor. Se elabora un informe de adaptación que resume el progreso, fortalezas, desafíos y nivel de cumplimiento de las metas iniciales. En base a estos resultados, se formulan recomendaciones para el plan de desarrollo individual (PDI) del colaborador, alineado a su perfil y potencial. Esta última fase permite tomar decisiones informadas respecto a su continuidad, necesidades de capacitación y posibles rutas de crecimiento dentro de la institución.

Figura 7
 Diagrama BPMN del proceso de Onboarding propuesto



Nota. Elaboración propia a partir de la propuesta de mejora del proceso de incorporación de nuevos colaboradores, 2025.



5.1.1. Roles y responsabilidades

El siguiente cuadro detalla los principales actores involucrados en el proceso de Onboarding propuesto para la sede Arequipa de Caja Los Andes, junto con sus respectivas responsabilidades. Esta distribución de funciones garantiza una implementación estructurada, coherente y efectiva del proceso, asegurando el acompañamiento integral del nuevo colaborador desde su incorporación hasta su integración plena a la cultura organizacional.

Tabla 8
Roles y responsabilidades en el proceso de Onboarding estructurado

Actor	Rol en el proceso
RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y actualización del programa estructurado de Onboarding. - Coordinación general del proceso y seguimiento del cumplimiento. - Gestión logística: preparación de documentación, agenda y recursos. - Monitoreo y evaluación del impacto del Onboarding en rotación y clima laboral. - Capacitación a líderes y mentores sobre mejores prácticas de inducción y acompañamiento.
Jefe directo	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y ejecución de la capacitación técnica y presentación de funciones específicas del puesto. - Establecimiento de metas claras y medibles. - Supervisión directa y seguimiento continuo durante el periodo de inducción. - Realización de evaluaciones de desempeño inicial y retroalimentación. - Apoyo en la integración del colaborador a la cultura organizacional mediante el ejemplo y liderazgo.
Mentor	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento cercano y diario del nuevo colaborador. - Resolución de dudas, orientación en procedimientos y apoyo en la adaptación. - Facilitación de la conexión con el equipo y la red interna. - Registro de avances y reportes periódicos a RR.HH. y jefe directo. - Promoción de buenas prácticas y valores institucionales en el día a día.
Nuevo colaborador	<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa en todas las actividades planificadas del Onboarding. - Cumplimiento puntual de la agenda de inducción y capacitación. - Búsqueda proactiva de información y Feedback. - Integración a la cultura organizacional y alineamiento con los valores. - Comunicación abierta sobre dificultades o inquietudes para facilitar su pronta solución.

Nota. Elaboración propia basada en el proceso de Onboarding de la institución financiera, 2025.

5.1.2. Instrumentos propuestos

Para garantizar la implementación efectiva del proceso de Onboarding estructurado en la sede Arequipa de Caja Los Andes, se proponen diversos instrumentos de apoyo. Cada uno de ellos cumple una función específica dentro de las distintas etapas del proceso y facilita tanto la gestión por parte de los responsables como la experiencia del nuevo colaborador. A continuación, se detallan los instrumentos sugeridos y su utilidad.

Tabla 9

Instrumentos propuestos para el proceso de Onboarding estructurado

Instrumento	Descripción y utilidad
Ficha de ingreso (Anexo A)	Documento inicial que recopila datos personales, experiencia previa, información de contacto y documentación legal del nuevo colaborador. Sirve para registrar formalmente la incorporación y preparar su historial laboral.
Agenda de inducción (Anexo B)	Cronograma detallado de actividades, fechas, horarios y responsables para cada etapa del Onboarding. Permite organizar y comunicar claramente el proceso tanto a colaboradores como a supervisores.
Checklist de capacitación (Anexo C)	Lista de verificación de temas, habilidades y procesos que el colaborador debe conocer o dominar durante la inducción técnica. Facilita el seguimiento y asegura que no se omita ninguna área crítica.
Formato de retroalimentación (Anexo D)	Documento estructurado para que jefes y mentores registren observaciones, avances y áreas de mejora tras reuniones o evaluaciones periódicas. Favorece una comunicación formal y sistemática.
Encuesta de satisfacción del Onboarding (Anexo E)	Cuestionario dirigido al nuevo colaborador para medir su percepción sobre la calidad del proceso, claridad de la información, acogida y utilidad de las actividades. Permite ajustar y mejorar continuamente el programa.
Guía del mentor (Anexo F)	Manual o guía para el mentor con pautas claras sobre su rol, actividades a realizar, frecuencia de contacto y métodos para apoyar eficazmente al nuevo colaborador.

Nota. Elaboración propia basada en las necesidades del proceso de Onboarding en la institución financiera

5.2. Eje 2: Aplicación de la metodología OKR

5.2.1. Introducción al uso de OKR

La metodología OKR (Objectives and Key Results) constituye un sistema de gestión orientado a resultados, que facilita la alineación de los equipos en torno a objetivos estratégicos, medibles y motivadores. Su aplicación en la Caja Los Andes – Sede Arequipa se justifica como

respuesta a los principales factores identificados en el diagnóstico de rotación laboral, tales como la falta de claridad en las metas del puesto, desmotivación del personal y ausencia de un seguimiento estructurado del desempeño.

A partir de los principios de enfoque, transparencia, responsabilidad y retroalimentación continua, los OKR permitirán establecer metas claras desde el ingreso del colaborador, facilitar evaluaciones objetivas y promover un compromiso sostenido con los resultados. Su integración al proceso de Onboarding busca reforzar la vinculación temprana del talento con la organización, contribuyendo a reducir los índices de rotación y fortaleciendo la gestión del desempeño desde una perspectiva estratégica.

5.2.2. Fundamentos teóricos del método OKR

Ahora en esta tesis, el método OKR se adopta como un sistema sencillo y disciplinado para traducir el propósito institucional en resultados observables de corto ciclo. El propósito es brindar servicios financieros accesibles y confiables que impulsen la inclusión económica, se hace operativo mediante objetivos claros y resultados clave medibles que conectan el trabajo diario con la estrategia. La misión (“Somos el Socio Financiero que Fomenta y Fortalece el Futuro de las Familias rurales del Perú”) y la visión (“Ser el Banco Rural Líder del Perú”) se encadenan así con metas de ejecución cercanas y verificables

Conceptualmente, los OKR combinan un Objetivo (O) que es un enunciado cualitativo, breve y temporal con dos a cinco Resultados Clave (KR) que son métricas con línea base y meta que miden resultados, no tareas. Se trabajan en ciclos cortos (trimestrales/semestrales) con registros y CFR (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento) para aprender y ajustar a tiempo. La calificación de cada KR se realiza con evidencia al cierre del ciclo, en una escala 0.0 a 1.0. Este marco promueve foco, transparencia y aprendizaje continuo, y evita dispersión de esfuerzos.

Su pertinencia para la sede Arequipa es directa: frente a alta rotación en 2024 (66.7%) y una mejora parcial en 2025 (40% ene a ago), así como una morosidad que llegó a 6.0% en 2024 y descendió a 3.8% en agosto de 2025, los OKR aportan claridad de rol, priorización y seguimiento semanal. Integrados al Onboarding, permiten que cada persona conozca qué se espera, cómo se medirá y con qué apoyo contará, reduciendo fricción y desgaste. La cadena de valor propuesta en esta investigación es:

- Propósito → OKR bien formulados → CFR activos → productividad y satisfacción → menor rotación y mejor gestión del riesgo (mora)

Tabla 10

Propósito → OKR por niveles

Nivel	Enunciado	Como aporta al propósito	KPI/indicador asociado	Fuente y frecuencia
Propósito	Inclusión financiera accesible y confiable para familias urbanas y rurales de Arequipa.	Fija el “por qué” y orienta toda meta operativa y de servicio.	Tasa de rotación (anual/semestral); Morosidad (%)	RR.HH. y Riesgos · Mensual
Misión	“Somos el Socio Financiero que Fomenta y Fortalece el Futuro de las Familias rurales del Perú.”	Precisa qué hacemos y para quién; base de objetivos de sede.	CSAT de atención; Tiempo de atención en ventanilla	Operaciones · Mensual
Visión	“Ser el Banco Rural Líder del Perú.”	Norte aspiracional; exige metas retadoras (stretch).	Cartera sana (crecimiento); Cobertura rural	Comercial/Riesgos · Trimestral
OKR de Sede	Reducir rotación y mora en T1 y T2 con check-ins semanales.	Alinea áreas hacia resultados críticos.	Rotación ≤ 30% anualizada; Morosidad ≤ 3.5%	RR.HH. y Riesgos · Semanal/Mensual
OKR de Área	Créditos: ↓ tiempo de evaluación; ↑ puntualidad de pagos.	Ataca cuellos de botella de eficiencia y riesgo.	Tiempo de evaluación (min/exped.); Puntualidad (%)	Sistemas/Operaciones · Semanal
OKR de Puesto	Asesor: metas claras, feedback mensual y KR trazables.	Vincula el trabajo diario con propósito y cartera sana.	Cumplimiento de meta con mora ≤ 3%	Líder del área · Mensual

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico 2024–2025 (rotación 66.7% en 2024; 40% ene–ago 2025; morosidad 6.0% → 3.8%). La tabla sintetiza la trazabilidad Propósito → Misión/Visión → OKR e integra los KPI que se retoman en control y evaluación.

Entonces el OKR es el puente entre el propósito y los resultados que esta tesis busca impactar (retención y mora). Su formulación con KR cuantificados, líneas base y fuentes de datos asegura medición y aprendizaje, y su integración con Onboarding y CFR sostiene la ejecución sin ideas sueltas ni texto redundante, coherente con el diagnóstico y el plan de mejora

Una vez definido el propósito institucional y establecida su relación con la misión, visión y estrategia de retención de talento, la implementación del sistema OKR se traduce en la formulación de objetivos y resultados clave específicos para cada rol dentro de la organización. A continuación, se presenta el diseño de OKR para los principales puestos de una institución financiera de ahorro y crédito, tomando en cuenta las causas identificadas de rotación laboral, las necesidades operativas y las oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

Cada conjunto de OKR ha sido formulado considerando tres aspectos clave:

- La alineación con el propósito institucional.
- La pertinencia de los objetivos según el perfil y funciones del puesto.
- La capacidad de los resultados clave para medir avances en términos de eficiencia, satisfacción, permanencia y desarrollo profesional.

PUESTO 1: Asesores de Crédito Grupal

Área: Créditos grupales

Problemas clave: Alta carga laboral, desgaste emocional, poca percepción de crecimiento

Objetivo (O)

Mejorar la eficiencia y satisfacción laboral de los asesores de crédito grupal para reducir la rotación y aumentar la cobertura en zonas rurales.

Resultados Clave (KR)

- Disminuir en 20% los tiempos promedio de evaluación y aprobación de créditos grupales en el trimestre.
- Aumentar en 15% la puntualidad de pagos grupales mediante mejores estrategias de gestión de morosidad.

- Obtener un puntaje $\geq 80\%$ en encuestas internas de satisfacción laboral aplicadas al final del ciclo.
- Asistir al 100% de capacitaciones sobre manejo de estrés y liderazgo comunitario.

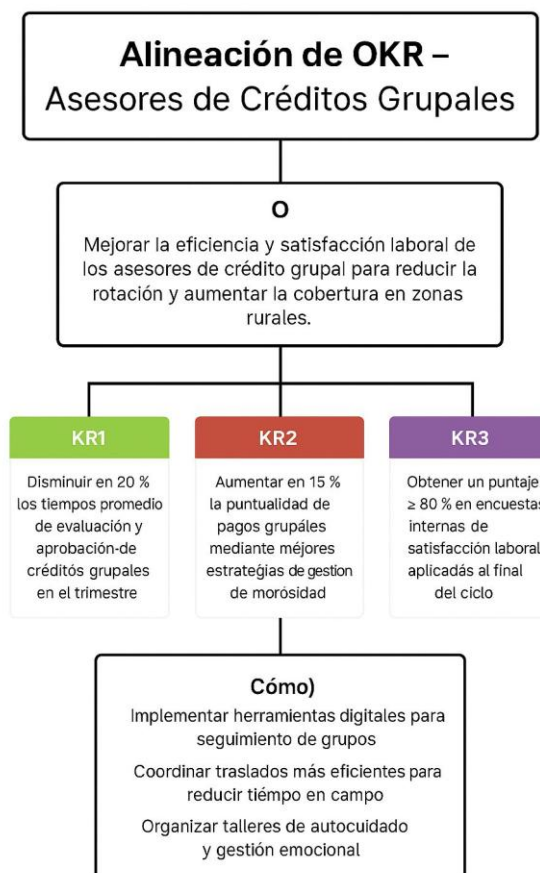
Ciclo: Trimestral

- Calibración: Mensual (revisión de avances y ajuste de KRs si es necesario)

Tareas o iniciativas

- Implementar herramientas digitales para seguimiento de grupos
- Coordinar traslados más eficientes para reducir tiempo en campo.
- Organizar talleres de autocuidado y gestión emocional.
- Crear grupos de apoyo entre asesores por zona geográfica.

Figura 8
Alineación de OKR - Asesores de Crédito Grupal



Nota. Elaboración propia, 2025.

PUESTO 2: Asesores de Crédito Individual

Área: Créditos individuales

Problemas clave: Presión por metas, carga administrativa, falta de feedback

Objetivo (O)

Aumentar el rendimiento sostenible y la motivación del equipo de crédito individual mediante objetivos claros y feedback continuo.

Resultados Clave (KR)

- Alcanzar el 95% del cumplimiento de metas mensuales sin incremento en el índice de mora (>3%).
- Reducir en 25% el tiempo dedicado a tareas administrativas mediante automatización.
- Recibir retroalimentación formal al menos 1 vez al mes (logrado por el 100% del equipo).
- Retener al 90% del equipo durante el ciclo semestral.

Ciclo: Semestral

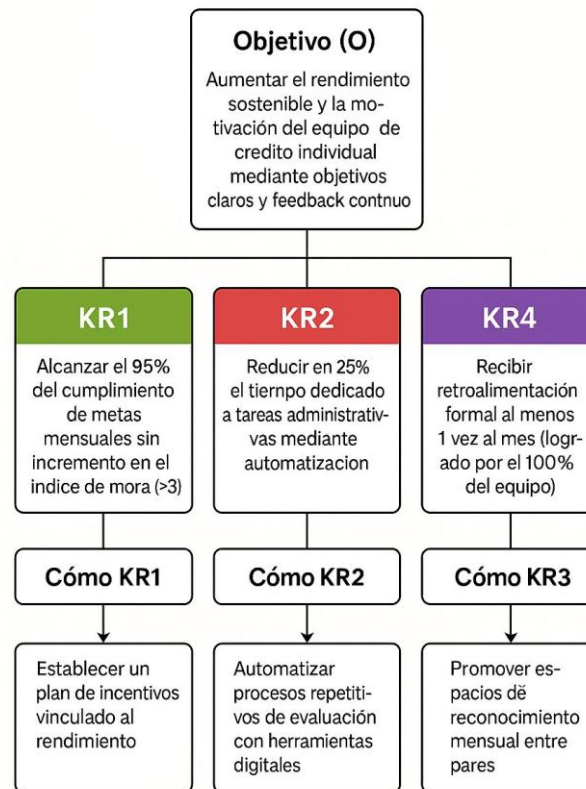
- Calibración: Bimestral (revisión de cumplimiento + retroalimentación)

Tareas o iniciativas

- Automatizar procesos repetitivos de evaluación con herramientas digitales.
- Implementar un sistema de revisión y Feedback mensual entre jefe directo y asesor.
- Establecer un plan de incentivos vinculado al rendimiento.
- Promover espacios de reconocimiento mensual entre pares.

Figura 9
Alineación OKR - Asesores de Crédito Individual

Alineación de OKR – Asesores de Créditos Individuales



Nota. Elaboración propia, 2025.

PUESTO 3: Personal de Ventanilla (Cajeros/as)

Área: Atención operativa

Problemas clave: Estrés, rotación por estudios u otras ofertas, presión por manejo de dinero

Objetivo (O)

Fortalecer la estabilidad del personal de ventanilla mediante mejora del ambiente laboral y reconocimiento del trabajo bajo presión.

Resultados Clave (KR)

- Reducir en 30% los errores operativos (arqueos, cierres de caja) durante el trimestre.
- Mantener al 100% del personal durante todo el ciclo trimestral.

- Implementar al menos 1 actividad mensual de reconocimiento o integración.
- Aumentar en 20% el puntaje en satisfacción de atención al cliente.

Ciclo: Trimestral

- Calibración: Mensual (medición de errores, rotación y clima laboral)

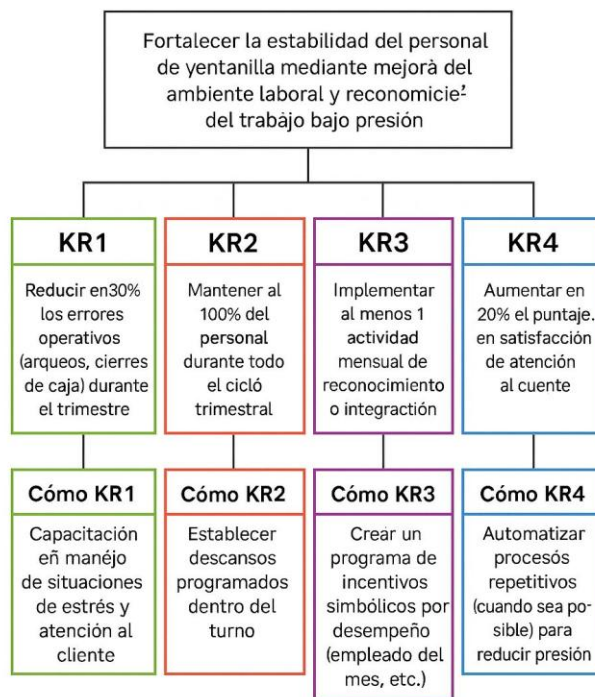
Tareas o iniciativas

- Capacitación en manejo de situaciones de estrés y atención al cliente.
- Establecer descansos programados dentro del turno.
- Crear un programa de incentivos simbólicos por desempeño (empleado del mes, etc.).
- Automatizar procesos repetitivos (cuando sea posible) para reducir presión.

Figura 10

Alineación de OKR - Personal de Ventanilla (Cajeros/as)

**ALINEACIÓN DE OKR
PERSONAL DE VENTANILLA
(CAJEROS/AS)**



Nota. Elaboración propia, 2025.

PUESTO 4: Coordinadores y Jefes Operativos

Áreas: Supervisión de créditos y operaciones

Problemas clave: Salidas por agotamiento, sobrecarga sin compensación

Objetivo (O)

Optimizar la gestión de equipos y la carga de trabajo de jefaturas operativas para asegurar continuidad y liderazgo sostenido.

Resultados Clave (KR)

- Reducir en 20% las horas extra registradas durante el ciclo.
- Delegar al menos el 30% de tareas operativas a equipos de apoyo.
- Implementar reuniones semanales de seguimiento y distribución de carga.
- Mantener la permanencia del 100% del personal de jefatura durante el semestre.

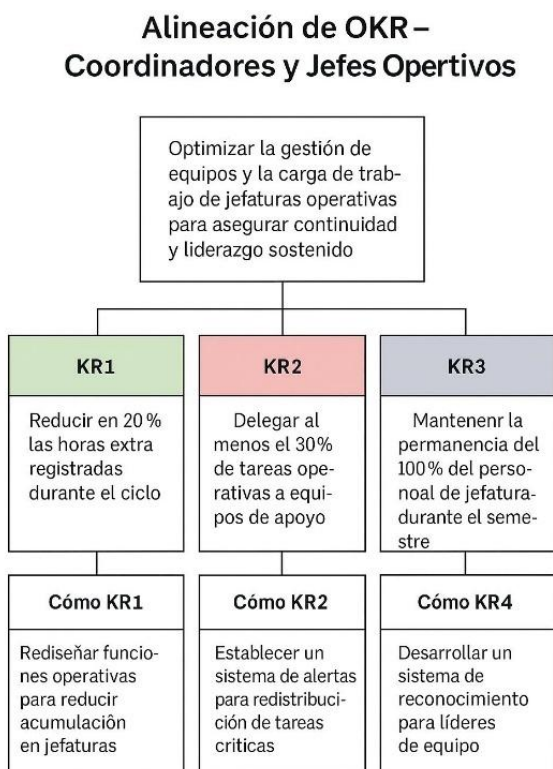
Ciclo: Semestral

- Calibración: Trimestral (ajuste de metas, carga laboral y distribución)

Tareas o iniciativas

- Rediseñar funciones operativas para reducir acumulación en jefaturas.
- Establecer un sistema de alertas para redistribución de tareas críticas.
- Programar espacios de descanso y autocuidado para coordinadores.
- Desarrollar un sistema de reconocimiento para líderes de equipo.

Figura 11
Alineación de OKR - Coordinadores y Jefes Operativos



Nota. Elaboración propia, 2025.

5.2.3. Diseño de la aplicación de OKR para la institución

5.2.3.1. Plataformas y herramientas prácticas para gestionar OKR

La implementación exitosa de la metodología OKR no solo requiere una correcta formulación de objetivos y resultados clave, sino también herramientas tecnológicas que faciliten su gestión, seguimiento y evaluación. En el contexto de una institución financiera con alta rotación laboral, presión operativa y necesidad de visibilidad en tiempo real, seleccionar una plataforma adecuada es un paso estratégico.

A continuación, se presenta un análisis de seis plataformas reconocidas para la gestión de OKR, evaluando ventajas clave y consideraciones específicas para su aplicación en una institución financiera de ahorro y crédito.

Tabla 11

Análisis de seis plataformas reconocidas para la gestión de OKR

Herramienta	Ventajas / características clave	Consideraciones para tu institución
Profit.co	Integración de OKR + gestión del desempeño, dashboards, seguimiento en tiempo real (Gartner)	Muy útil cuando quieras vincular OKR con evaluación de desempeño
Weekdone	Visualización clara de objetivos y actualizaciones periódicas (businessmap.io)	Buena opción para seguimiento semanal y mantener visibilidad
Mooncamp	Flexible, personalizable, interfaz moderna (mooncamp.com)	Ideal para adaptarse al contexto particular de tu organización
ClickUp	Herramientas de proyecto + OKR integradas (Datalligence)	Si ya usas herramientas de gestión de tareas, puede facilitar la implementación
Tability	Enfoque en simplicidad y seguimiento continuo (squeezegrowth.com)	Bueno para ciclos cortos y equipos pequeños
Businessmap	Combina OKR con gestión de proyectos, visualización de dependencias (businessmap.io)	Buena opción si quieres alinear tareas operativas con objetivos estratégicos

Nota. Comparación elaborada a partir de la revisión de fuentes web oficiales y análisis de terceros sobre plataformas de gestión de OKR (Gartner, Businessmap, Mooncamp, Datalligence, SqueezeGrowth, entre otros).

5.2.3.2. Alcance y criterios

Antes de cualquier puntuación, se establecen criterios verificables y trazables, alineados al marco de calidad de software ISO/IEC 25010 (usabilidad, mantenibilidad, seguridad, etc.). Para este caso se usarán:

- Usabilidad / Aprendizaje: facilidad para aprender, operar y actualizar OKR en ciclos cortos
- Transparencia y alineación: visibilidad organizacional de objetivos, mapas de alineación y jerarquías de OKR.
- Seguimiento y cadencia (CFR): soporte nativo para check-ins periódicos, 1:1, registro de evidencias.
- Integraciones y automatización: conectores y auto-update de métricas.
- Escalabilidad y seguridad: SSO, roles/permisos, cumplimiento y capacidad de crecer por unidades/áreas.

- Modelo de costos: esquema de licenciamiento y costos asociados (sin fijar montos en esta etapa).

Para establecer una base sólida y objetiva antes de realizar cualquier ejercicio de evaluación o puntuación, se diseñó una metodología de investigación previa centrada en la recolección sistemática de evidencia documental. Esta etapa se enfocó exclusivamente en la identificación y organización de las capacidades funcionales de las herramientas analizadas, sin emitir juicios de valor ni comparaciones entre ellas. El objetivo principal fue construir un corpus de evidencia que permita, en etapas posteriores, una puntuación informada y justificada.

La investigación se apoyó en dos tipos de fuentes claramente diferenciadas:

a) Fuentes primarias: Se priorizó el uso de documentación oficial proveniente de cada herramienta, incluyendo sitios web de producto, centros de ayuda (help centers), páginas de soporte, documentación técnica y materiales de referencia sobre integraciones. Estas fuentes fueron consideradas las más confiables para comprender el alcance funcional real de cada solución, tal como es presentado por sus desarrolladores o proveedores.

b) Fuentes secundarias: En los casos en que la documentación oficial resultaba ambigua, incompleta o no abordaba ciertos aspectos funcionales específicos, se recurrió a fuentes secundarias. Entre ellas se incluyeron reseñas y análisis de terceros en plataformas reconocidas como G2, siempre que estas ofrecieran descripciones detalladas y verificables sobre funcionalidades puntuales. No se tomaron en cuenta opiniones generales ni valoraciones subjetivas, sino únicamente aquellas que aportaban claridad sobre características concretas de las herramientas.

Extracción de información: La recolección de datos se realizó aplicando un criterio estructurado, definido por dos dimensiones: por un lado, el conjunto de funcionalidades o capacidades relevantes (definidas previamente en el marco conceptual de la investigación), y por otro, cada una de las herramientas en análisis. La información fue organizada en fichas o tablas por herramienta, citando siempre la fuente específica de cada afirmación o dato funcional.

Resultado: El producto final de esta etapa fue un conjunto de tablas de evidencia de carácter no valorativo, en las que se registra, de manera sistemática, qué funcionalidades ofrece cada herramienta, con el respaldo documental correspondiente.

Tabla 12*Evidencia por criterio para evaluación de plataforma OKR*

Herramienta	Usabilidad / aprendizaje	Transparencia y alineación	Seguimiento / cadencia	Integración / Automatización	Escalabilidad y seguridad	Modelo de costos
Profit.co	Plataforma OKR con UI para planificación y seguimiento; combina OKR y desempeño.	Enfoque en alineación estratégica y visibilidad de objetivos.	Ciclos con check-ins y seguimiento de KR/planes. (descr. de producto)	Integraciones (Jira, Slack, G Suite/Google Workspace, Teams, Zapier, etc.) y auto-actualización de KR.	Orientado a empresa; menciona seguridad de grado empresarial y cumplimiento.	SaaS con planes por licencia; (detalles se documentan en fase de cotización).
Weekdone	Diseño centrado en OKR trimestrales; interfaz guiada.	Jerarquía y alineación de OKR a nivel compañía/departamentos/equipos.	Weekly check-ins, feedback y kudos.	Integraciones básicas (público) — se amplía en la evaluación técnica.	Producto SaaS orientado a pymes/medianas; se valida SSO/RBAC en la fase técnica.	Licenciamiento por usuario/mes; confirmar en cotización.
Mooncamp	Interfaz moderna con check-ins y actualización guiada.	Mapas de objetivos/KPIs y visibilidad de progreso.	Check-ins regulares; consolida KPIs.	Conectores para automatizar actualizaciones y traer métricas al sistema.	Enfoque de strategy execution; validar SSO/hosting en due-diligence. (reseñas)	SaaS; precios por plan/volumen (a cotizar). (reseñas)
ClickUp (Goals/OKR)	OKR sobre el módulo Goals; plantillas y vistas.	Alineación posible vía jerarquía de espacios/listas y Dashboards.	Seguimiento mediante views y dashboards; no es suite OKR dedicada.	Amplio ecosistema de integraciones nativas y vía API; validar auto-update de KR. (art. guía)	Plataforma generalista con roles y automatizaciones; revisar SSO por plan. (art. guía)	Licencias por niveles; evaluar costo total vs. adopción OKR. (análisis externo)

Tability	Orientado a hábitos semanales; recordatorios inteligentes.	Visibilidad de objetivos y progreso en una sola vista.	Enfoque en check-ins automáticos; tendencias de progreso.	Integraciones con Jira, ClickUp, Asana, Linear y Slack (actualizar desde Slack).	SaaS ligero para equipos; revisar SSO/roles en due-diligence. (Marketplace)	Licencias por equipo/usuario; confirmar en cotización. (Marketplace)
Businessmap	UI de ejecución estratégica enlazada a tableros/flujo de trabajo.	Conecta objetivos con trabajo diario; vista de estado.	Seguimiento de objetivos de largo plazo con actualizaciones instantáneas.	Automatiza actualizaciones de OKR; integra con fuentes de trabajo.	Enfoque enterprise de estrategia-a-ejecución; revisar seguridad/SSO. (recursos)	Licenciamiento por suscripción; confirmar en negociación. (recursos)

Nota. Comparación elaborada a partir de información publicada en los sitios oficiales de cada herramienta y fuentes especializadas como Gartner, Businessmap, Mooncamp, SqueezeGrowth y Dataligence.

La siguiente tabla sintetiza las funcionalidades mínimas requeridas que debe cumplir una plataforma OKR para su aplicación efectiva en una organización.

Tabla 13
Funcionalidades mínimas requeridas

Requisito mínimo	Profit.co	Weekdone	Mooncamp	ClickUp	Tability	Businessmap
OKR jerárquicos (compañía-área-equipo-rol)	Sí	Sí	Sí	Sí (vía Goals + jerarquía)	Sí	Sí
Check-ins programables	Sí	Sí (weekly)	Sí	Sí (vistas/automat.)	Sí (recordatorios)	Sí
feedback / reconocimiento (CFR)	Sí (desempeño + OKR)	Sí (1:1, kudos)	Sí (seguimiento en plataforma)	Parcial (no nativo dedicado OKR)	Parcial (OKR + check-ins)	Sí (estrategia-a-ejecución)

Integraciones clave (Slack/Teams/Jira/G Suite)	Amplias + auto-update	Básicas	Amplias + auto-update	Jira/ClickUp/Asana/Li near + Slack	Jira/ClickUp/Asana/Li near + Slack	Automatization OKR
Seguridad (SSO/RBAC/compliance)	Enterprise (proveedor afirma cumplimiento)	A validar (según plan)	A validar (SSO/hosting)	Según plan	A validar (seguridad vía Marketplace)	A validar (enterprise)
Reportes / dashboards de avance	Sí (OKR + desempeño)	Sí (progreso y weekly)	Sí (KPIs consolidados)	Sí (Dashboards)	Sí (tendencias de progreso)	Sí (estado y vistas)

Nota. Comparación elaborada a partir de especificaciones técnicas publicadas en las páginas oficiales de cada plataforma y de análisis de herramientas de OKR disponibles en medios especializados (Gartner, SqueezeGrowth, Businessmap, Mooncamp, entre otros).

En una etapa posterior del análisis se aplicará una puntuación comparativa entre herramientas, basada en criterios predefinidos y sustentada exclusivamente en la evidencia recopilada. A continuación, se detallan los criterios sugeridos, junto con el peso relativo propuesto para cada uno de ellos, sujeto a validación por parte del comité académico:

- Usabilidad (20%): Facilidad de uso general, accesibilidad de la interfaz y curva de aprendizaje.
- Transparencia (20%): Nivel de trazabilidad y visibilidad de las acciones dentro del sistema.
- Seguimiento (20%): Capacidades para monitorear tareas, flujos y responsables.
- Integraciones (15%): Posibilidades de conexión con otras plataformas, herramientas o servicios.
- Escalabilidad y seguridad (15%): Capacidad de adaptación a diferentes volúmenes de uso y garantías de protección de datos.
- Costos (10%): Estructura de precios, modalidades de suscripción y posibles costos asociados.

La regla metodológica para la asignación de puntajes será estricta: cada celda de la matriz de evaluación deberá estar respaldada por evidencia documental específica, citando la fuente correspondiente desde las tablas de referencia (12/13). No se permitirá la inclusión de opiniones subjetivas ni interpretaciones sin sustento directo.

El flujo de operación estándar para la gestión de OKR, independientemente del proveedor de software utilizado, sigue una secuencia estructurada que garantiza la alineación estratégica, el seguimiento constante y la mejora continua. En una primera etapa, se realiza la carga inicial de los OKR, partiendo desde el nivel de la sede hacia las áreas funcionales y, finalmente, hasta los puestos individuales. Esta carga puede realizarse mediante importaciones masivas o a través de plantillas predefinidas, lo que facilita la configuración inicial del sistema.

Una vez establecidos los objetivos y resultados clave, se definen las fuentes de información y las frecuencias con las que se actualizará cada KR. Estas fuentes pueden ser sistemas internos como los de cartera, recursos humanos u otras herramientas de gestión, dependiendo del tipo de indicador que se desea medir.

Durante la ejecución del ciclo, se llevan a cabo check-ins semanales en los que se actualiza el porcentaje de avance, se identifican riesgos y se establecen los próximos pasos. Estos espacios se complementan con reuniones quincenales uno a uno (1:1), bajo el enfoque de Conversations, Feedback and Recognition (CFR), que se documentan directamente en la plataforma.

A nivel organizacional, se realiza un comité mensual donde se revisan los tableros de seguimiento, se analizan los cuellos de botella y se toman decisiones para desbloquear avances. Este espacio permite mantener la alineación entre equipos y asegurar que los objetivos se mantengan en curso.

Finalmente, al cierre del ciclo, cada resultado clave se califica en una escala del 0.0 al 1.0, respaldando esta evaluación con evidencia concreta. Se proporciona retroalimentación a los responsables y, en los casos necesarios, se realiza un “roll-over” de los objetivos no alcanzados, ajustándolos para el siguiente ciclo.

Este flujo se encuentra respaldado por diversas plataformas tecnológicas analizadas. Por ejemplo, herramientas como Weekdone, Mooncamp y Tability facilitan los check-ins periódicos; ClickUp ofrece dashboards integrados con la funcionalidad de "Goals"; Profit.co y

Mooncamp permiten integraciones con otros sistemas y actualizaciones automáticas de KR; mientras que Businessmap destaca por su capacidad para vincular la estrategia con el trabajo operativo.

Como siguiente paso dentro del proceso de selección de la plataforma de gestión de OKR, se procederá a aplicar una matriz de puntuación basada en los criterios previamente definidos. Esta matriz, ya estructurada como una tabla guía, será utilizada para evaluar de manera sistemática cada una de las soluciones analizadas, utilizando exclusivamente la evidencia documentada en la sección anterior. De esta forma, se asegura la objetividad del análisis y se evita cualquier sesgo no sustentado en información verificable.

Para respaldar la transparencia y la trazabilidad del proceso, se incluirán como anexo las fichas técnicas correspondientes a cada plataforma. Estas fichas contendrán capturas de pantalla, enlaces a documentación oficial y cualquier otro material relevante que sirva como soporte de auditoría académica.

Con los resultados de la matriz y la documentación anexa, se convocará a un comité integrado por representantes de Recursos Humanos, Operaciones y Riesgos. Este comité será responsable de revisar la puntuación obtenida por cada plataforma y, con base en ello, tomar una decisión informada sobre cuál herramienta implementar en una prueba piloto. Esta fase piloto tendrá una duración de entre 4 y 6 semanas, y servirá para validar en campo la funcionalidad, usabilidad e impacto de la solución seleccionada antes de una implementación a mayor escala.

5.2.3.3. Matriz de calificación y criterio de decisión

Para definir de forma objetiva la plataforma tecnológica más adecuada para la gestión de OKR, se construyó una matriz de calificación basada en seis criterios clave, cada uno con una ponderación específica de acuerdo con su relevancia estratégica en el contexto organizacional. Esta matriz permite comparar las distintas soluciones analizadas con base en evidencia concreta y documentada, evitando decisiones subjetivas o influenciadas por percepciones individuales.

La escala utilizada para calificar cada plataforma fue del 1 al 5, donde:

- 1: Bajo o insuficiente
- 2: Aceptable con limitaciones
- 3: Funcional y adecuado

- 4: Sólido, con ventajas competitivas
- 5: Muy sólido, destacado frente al resto

La asignación de puntajes se realizó con base en la evidencia contenida en las fichas técnicas de cada plataforma, incluyendo documentación oficial, capturas de pantalla y pruebas exploratorias realizadas durante el proceso de análisis. Toda esta información se incluye como anexo técnico para fines de auditoría académica.

Una vez completada la matriz y calculado el puntaje ponderado total por plataforma, se procedió a convocar al comité evaluador, compuesto por representantes de las áreas de Recursos Humanos, Operaciones y Riesgos. Este comité revisó los resultados del análisis comparativo y acordó seleccionar la herramienta con mejor puntuación para llevar a cabo un piloto controlado de entre 4 y 6 semanas. Esta etapa permitirá validar su desempeño en un entorno real, identificar posibles barreras de adopción y recoger retroalimentación de los usuarios antes de tomar una decisión definitiva de implementación a escala organizacional.

Tabla 14
Matriz de selección de plataforma

Criterio (Peso)	Profit.co	Weekdone	Mooncamp	ClickUp	Tablity	Businessmap
Usabilidad (20%)	4	5	4	3	4	3
Transparencia (20%)	4	5	5	4	4	4
Seguimiento/check-ins (20%)	4	5	4	4	5	4
Integraciones (15%)	5	3	4	5	4	4
Seguridad/Estabilidad (15%)	4	3	4	5	3	3
Costos/Modelo (10%)	4	4	3	4	4	3
Total ponderado	4.05	4.30	4.10	4.10	4.05	3.55

Nota. Weekdone = 4.30/5 (primera opción para piloto); Mooncamp = 4.10 y ClickUp = 4.10 (alternativas según prioridad de seguridad/integraciones); Profit.co = 4.05 (robusto enterprise); Tablity = 4.05 (hábito semanal); Businessmap = 3.55 (más pesado para piloto).

Se selecciona Weekdone para un piloto de 12 semanas porque combina mejor rápida adopción, check-ins semanales nativos y alineación por niveles (compañía–departamento–equipo), justo lo que requiere el marco OKR para reducir fricción operativa en equipos con rotación y sostener un ritmo semanal que anticipe y gestione el riesgo de mora. Weekdone soporta OKR trimestrales, seguimiento semanal, feedback/1:1 y kudos, con visibilidad jerárquica; además habilita SSO corporativo (SAML, Entra ID y Google), lo que simplifica el control de identidades y la adopción.

En materia de cumplimiento y seguridad, conviene precisar brevemente dos conceptos que pueden aparecer en el comité. GDPR es el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea: una ley que obliga a tratar los datos personales con base legal, minimización y derechos del titular, además de exigir contratos con proveedores y notificación de incidentes. “Cumplir GDPR” significa tener políticas y procesos que lo demuestren; no es una auditoría técnica con sello externo. En cambio, SOC 2 Type II es un informe de auditoría independiente (basado en los Trust Services Criteria) que verifica, durante un período de tiempo, que los controles de seguridad y operación del proveedor realmente funcionaron; ofrece una evidencia objetiva que los terceros pueden revisar. Por eso, GDPR es un marco legal de protección de datos, mientras que SOC 2 Type II es evidencia auditada de controles en operación; son complementarios, no equivalentes.

Con ese marco, si el comité exige auditoría formal desde el día 1, la alternativa prioritaria es ClickUp (Goals) por contar con SOC 2 Type II publicado y un ecosistema amplio de integraciones, aceptando que no es una suite OKR dedicada. Esta opción reduce la incertidumbre de seguridad y acelera, mientras que Weekdone sigue siendo la mejor elección para el piloto orientado a resultados operativos (rituales semanales y alineación).

Para la evaluación del piloto en la tesis, el éxito se medirá en términos de adopción (mayoría de equipos activos en el primer mes), ritmo (alta constancia de check-ins semanales), calidad de OKR gestión temprana de riesgos de mora (alertas y acciones correctivas registradas) y satisfacción interna al cierre. Con ello, la recomendación queda cerrada: Weekdone para ejecutar rápido y con disciplina semanal; ClickUp (Goals) como plan B cuando el umbral de seguridad requiera SOC 2 Type II desde el inicio, recordando que cumplir GDPR no sustituye un SOC 2 Type II.

5.2.3.4. Estructura de seguimiento e implementación de la aplicación OKR

Se implementará Weekdone en un piloto de 12 semanas. Se eligió por su rápida adopción, check-ins semanales nativos, alineación por niveles (compañía–área–equipo–puesto) y SSO corporativo (SAML/Entra ID/Google), lo que reduce fricción operativa y sostiene el ritmo de ejecución

Propósito del seguimiento

La aplicación OKR se implementará para disciplinar el ritmo de ejecución mediante check-ins semanales, reuniones 1:1 quincenales y comités mensuales, alineando objetivos desde la sede hasta el puesto. El énfasis está en reducir la rotación y contener la morosidad, en línea con el diagnóstico de la Sede Arequipa: una rotación de 66,7 % en 2024 y 40 % entre enero y agosto de 2025, todavía elevada y con mayor impacto en Créditos y Ventanilla. La adopción de OKR busca traducir ese diagnóstico en rutinas de seguimiento breves, basadas en datos y centradas en la toma de decisiones.

Ámbito del piloto

El despliegue se realizará en la Sede Arequipa sobre tres frentes operativos: Créditos Grupales, Créditos Individuales y Ventanilla/Atención. La selección responde a su criticidad para el negocio, su exposición directa a la rotación y a los indicadores de mora, y a la existencia de responsables y equipos con delimitación clara de roles, lo que facilita la trazabilidad y la rendición de cuentas.

Funcionamiento cotidiano (visión de usuario)

Cada persona accede a la aplicación mediante SSO y encuentra, en un entorno único, tres elementos prácticos: (i) los OKR del equipo que expresan qué se logrará en el trimestre; (ii) los OKR del puesto, que detallan el aporte específico de cada rol; y (iii) el check-in semanal, donde se consigna el avance porcentual del KR, el riesgo observado y el próximo paso, acompañado de evidencia. La herramienta emite recordatorios automáticos y exige adjuntar pruebas para validar cada actualización, reforzando la calidad del dato. El liderazgo conduce conversaciones breves apoyadas en un tablero con semaforización (verde/amarillo/rojo), orientadas a tres preguntas: qué funcionó, qué se detuvo y qué haremos distinto esta semana. Este diseño minimiza la carga administrativa, protege el tiempo operativo y promueve el aprendizaje continuo.

Cadencia, responsabilidades y reglas de higiene OKR

La cadencia común a todas las áreas se articula en tres niveles: una revisión semanal de equipo para registrar el dato del KR y, cuando corresponda, acordar acciones correctivas; un 1:1 quincenal (líder–colaborador) bajo el enfoque CFR (conversaciones, feedback y reconocimiento), orientado a microajustes y apoyo oportuno; y un comité mensual (Gerencia, RR.HH. y Riesgos) para revisar tableros, decidir prioridades y asignar recursos.

Las responsabilidades se distribuyen de la siguiente manera: la Gerencia de Sede actúa como sponsor, fija prioridades y remueve obstáculos; RR.HH. y TI administran la estructura, los permisos y el soporte; las jefaturas son owners de OKR, definen KRs con línea base, meta, fuente y frecuencia, y exigen evidencia; y los equipos actualizan semanalmente y proponen acciones frente a desvíos. Este reparto asegura gobernanza clara y evita vacíos en la ejecución.

Para preservar el enfoque, se establecen reglas de higiene OKR aplicables a todas las áreas: pocos objetivos y pocos KRs, siempre cuantificados con línea base, meta, fuente y frecuencia; cada check-in registra dato + comentario + acción, evitando narrativas extensas; los KRs miden resultados (outcomes) y no tareas; la transparencia es la norma (visibilidad intra e interáreas) para facilitar la coordinación; y el cierre trimestral utiliza una calificación honesta (0,0–1,0), donde el objetivo promedia sus KRs con evidencia. Esta disciplina convierte los OKR en un sistema de gestión más que en un formulario.

Fuentes de datos e integración de evidencia

Los indicadores se nutren de tres dominios principales. Desde Cartera y Riesgos provienen las métricas de morosidad, puntualidad de pagos y recupero; desde Operaciones, el tiempo de evaluación por expediente, los tiempos de atención y los errores de ventanilla; y desde RR.HH., la rotación (total y temprana), la cobertura de vacantes, la satisfacción y la asistencia a capacitación. La aplicación refleja estos datos como fuente autorizada; en los casos sin integración aún disponible, cada check-in adjuntará la evidencia primaria (PDF, CSV o acta), manteniendo la auditabilidad y asegurando consistencia metodológica mientras se completa la automatización

Flujo de 12 semanas (ciclo del piloto)

El piloto con Weekdone se estructura en tres etapas: preparación, ejecución y cierre, con una cadencia que asegura disciplina semanal y trazabilidad de decisiones.

Semana 0 (arranque). Se configura la estructura jerárquica en la aplicación.

Sede → Área → Equipo → Puesto

Se crean los espacios de trabajo y permisos, y cada equipo define 1–2 Objetivos con 2–4 KRrs cuantificados (línea base, meta, fuente y frecuencia). Se realiza un “kick-off” breve para alinear expectativas, validar la calidad de los KRrs (enfoque en outcomes) y acordar evidencias estándar (reportes de morosidad, tiempos de evaluación, CSAT).

- Semanas 1–11 (ejecución)

Cada lunes a las 8:30, Weekdone envía recordatorios y cada usuario registra su check-in: avance % del KR, evidencia y obstáculo (si lo hubiera). A continuación, el equipo sostiene una reunión de 25 a 35 minutos guiada por el tablero de Weekdone con semaforización (verde/amarillo/rojo) para revisar KR por KR: qué funcionó, qué se detuvo y qué haremos distinto. Toda desviación amarilla/roja genera una acción correctiva con dueño (quién), contenido (qué) y fecha (cuándo). En paralelo, se realizan 1:1 quincenales bajo enfoque CFR (conversaciones, feedback, reconocimiento) para microajustes de carga, coaching y soporte oportuno. La jefatura monitorea el tablero semanal y escala los casos persistentes (dos semanas consecutivas en rojo) al comité mensual.

- Semana 12 (cierre).

Se califica cada KR en escala 0.0 a 1.0 con su evidencia; el Objetivo promedia sus KRrs. Se realiza una retrospectiva para documentar aprendizajes, barreras recurrentes y prácticas efectivas, y se elabora la propuesta de escalado (ámbitos, integraciones necesarias y ajustes de gobernanza). Entregables del cierre: tablero final, registro de acciones, serie histórica de check-ins y lecciones priorizadas.

Foco por frente

- Créditos Individuales

El énfasis está en tiempo de evaluación por expediente, puntualidad de pago, satisfacción del puesto y asistencia a capacitación. Operativamente, si sube el tiempo o cae la puntualidad, se reordena el pipeline, se coordinan rutas de visitas y se activa recordatorio/segmentación

temprana para mitigar riesgo. El impacto esperado es menos fricción operativa y mejor puntualidad, con efecto directo en la mora.

- Ventanilla / Atención (síntesis operativa)

Se vigilan los errores operativos, los tiempos de atención y el CSAT. Si aumentan errores o tiempos, se implementa doble verificación, se ajustan turnos y se activa coaching puntual sobre los casos con mayor recurrencia. El impacto esperado es menor estrés operativo y mejor experiencia del cliente, con efectos positivos en retención y rotación.

- Créditos Grupales

- Ámbito y lógica

El seguimiento se implementa con los Asesores de Crédito Grupal (ACG) y sus Líderes de Grupo, bajo la Jefatura de Créditos. La lógica causal priorizada es: reunión de grupo bien llevada → puntualidad sostenida → menor estrés del ACG → menor rotación y cartera más sana.

- Operación semanal en la práctica

Cada lunes, el ACG actualiza en Weekdone sus KRs con evidencia (tiempos de proceso, puntualidad, acta/arqueo). Durante la reunión semanal del grupo (15 a 25 minutos) se pasa lista, se recauda, se realiza el arqueo, se registran pagos y acuerdos, y se documentan incidencias (ausencias, shocks de ingreso, concentración de riesgo). El tablero por KR, con semaforización, guía la conversación: si un KR cae en amarillo/rojo, la Jefatura solicita una acción correctiva concreta con el date de 48 a 72 horas y propietario definido (visita de refuerzo, reprogramación pactada, plan de compromiso, coordinación con Riesgos para segmentación y recordatorios). Todas las acciones quedan registradas en Weekdone, con evidencia adjunta y seguimiento en la siguiente reunión. Los casos que se mantengan en rojo por dos semanas consecutivas se escalan al comité mensual para soporte estructural (recursos, reasignaciones, ajustes de política). Paralelamente, los 1:1 quincenales permiten alinear carga de trabajo del ACG, ofrecer coaching en manejo de reuniones y reconocer buenas prácticas; esto reduce estrés y refuerza adherencia al proceso.

Reconocimiento e incentivos vinculados a OKR

Para fortalecer el sentido de propósito y permanencia del personal, se establecerá un sistema de reconocimiento e incentivos no necesariamente económicos, que se activará al final de cada ciclo trimestral de OKR.

Tabla 15

Tipos de reconocimiento vinculados al cumplimiento de OKRs

Tipo de reconocimiento	Descripción
Reconocimiento verbal o público	Durante reuniones mensuales, se mencionará a colaboradores destacados por cumplimiento o mejora.
Distinción interna	Emisión de un diploma o mención interna como “Colaborador del trimestre” por área.
Bonificación simbólica	En función del presupuesto disponible, se podrá otorgar un bono por desempeño o vales de consumo.
Desarrollo profesional	Prioridad para acceso a capacitaciones, talleres o propuestas de ascenso para quienes cumplan OKRs.

Nota. Adaptado como propuesta de sistema de reconocimiento interno basado en logros definidos por OKRs.

Comentario: La entrega de estos reconocimientos será transparente y basada en métricas objetivas registradas en la plataforma Weekdone, lo cual refuerza la confianza en el sistema.

Responsables de la supervisión del sistema OKR – CFR

Para asegurar la correcta implementación y seguimiento del sistema, se designarán responsables a distintos niveles:

Tabla 16

Roles y funciones clave en la implementación del modelo OKR

Rol / Equipo	Funciones específicas
Champions OKR	Representantes de cada área, promueven la cultura OKR, capacitan y acompañan al equipo.
Comité OKR	Grupo multidisciplinario (RR.HH., líderes, jefaturas) que monitorea avances y realiza ajustes.
Supervisores directos	Encargados de aplicar los CFR, realizar seguimiento diario y apoyar al cumplimiento de los objetivos.
Recursos Humanos	Brinda soporte técnico, realiza seguimiento de desempeño, y propone políticas de mejora continua.

Nota. Elaboración propia con base en lineamientos operativos sugeridos para la aplicación colaborativa del modelo OKR.

Comentario: Estos roles garantizarán que el modelo no quede solo en el papel, sino que se convierta en una herramienta real de gestión de personas y resultados.

Integración del CFR al modelo OKR

Todo el sistema de CFR estará integrado digitalmente en Weekdone, permitiendo:

- Registro automático de avances.
- Espacios para comentarios y feedback entre pares y líderes.
- Visibilidad del progreso y cumplimiento de objetivos por parte de todo el equipo.

Este enfoque refuerza una cultura de transparencia, colaboración y reconocimiento, elementos clave para combatir la desmotivación, el aislamiento operativo y la rotación frecuente del personal.

El componente CFR no solo fortalece el modelo OKR, sino que también responde directamente a los principales factores de rotación identificados en el diagnóstico: falta de seguimiento, escaso reconocimiento, y debilidad en los canales de comunicación. Su implementación contribuirá a mejorar el clima laboral, fortalecer el vínculo entre líderes y colaboradores, y promover una cultura organizacional más sólida, alineada y humana.

5.3. Capacitación del personal

La capacitación es el puente entre el diseño de Onboarding + OKR y la operación real. No se busca “enseñar una app”, sino instalar hábitos de gestión: escribir objetivos y KR simples (con línea base, meta, fuente y frecuencia), realizar check-ins semanales de 25 a 35 minutos que terminen en acciones y sostener 1:1 quincenales que cuiden carga y desempeño.

El enfoque es mixto: contenidos internos (procesos y datos de la sede Arequipa) y refuerzos externos (estándar OKR y liderazgo de ciclo) para elevar la calidad metodológica sin perder contexto.

- A quiénes se capacita (y por qué):

Intervienen los equipos que “mueven” tiempos, puntualidad y errores, las jefaturas/áreas que sostienen la plataforma: Créditos Individuales (ACI: 10), Créditos Grupales (ACG: 6), Ventanilla/Atención (8), Jefaturas (2), RR.HH. (2), TI (1) y Gerencia (1). Total: 30. Si el padrón cambia, se ajusta cupos manteniendo el orden y los objetivos.

- Qué sabrá hacer cada rol al terminar:
 - Asesores Creditos Individuales: actualizar KR de tiempos por expediente y puntualidad con evidencia; priorizar rutas/casos cuando el tablero avise.
 - Asesores Creditos Grupales: conducir reunión de grupo (asistencia, arqueo y acuerdos), cargar acta como evidencia; accionar correctivos en 48–72 h.
 - Ventanilla: vigilar tiempos y errores; aplicar doble verificación ante desvíos; registrar evidencia y acuerdos.
 - Jefaturas: redactar OKR “bien hechos”, conducir check-ins y 1:1, decidir con tableros y asegurar trazabilidad.
 - RR.HH.: altas/permisos, evidencias y encuestas; consolidar indicadores de rotación/satisfacción.
 - TI: SSO, integridad de datos, soporte en piso en el arranque.
 - Gerencia: priorizar, patrocinar y leer tableros ejecutivos para orientar recursos.

5.3.1.1. Módulos formativos (M0 a M8)

- M0. Inducción Onboarding 2.0 (2 h; interna).

La jornada introduce el propósito, la misión/visión y la cadena de valor de la sede, conectando explícitamente estos elementos con la adopción de OKR y el enfoque CFR (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento). Se establecen las “reglas del juego” que regirán el ciclo: pocos objetivos, Resultados Clave cuantificados con línea base, meta, fuente y frecuencia, y transparencia por defecto. El objetivo es alinear a todos con el porqué del cambio y crear un lenguaje común que facilite decisiones y rendición de cuentas desde la primera semana.

- M1. Fundamentos OKR + CFR (4 h; externa + interna).

Se desarrolla la competencia para escribir Objetivos claros (cualitativos y de ciclo) y Resultados Clave que midan resultados y no tareas, siempre con línea base y fuente de datos identificadas. Se practican la conducción de check-ins de 25–35 minutos centrados en datos y obstáculos, y los 1:1 quincenales bajo enfoque CFR que cierran siempre con acciones concretas (qué, quién, cuándo). El énfasis está en la disciplina del seguimiento, la calidad del dato y la toma de decisiones rápidas.

- M2. Uso de la aplicación OKR (3 h; interna TI + RR.HH.).

Se enseña el flujo operativo en la herramienta (Weekdone): ingreso por SSO, creación y carga de OKR, actualización semanal de KR's con evidencia adjunta (PDF/CSV/acta), lectura de tableros y uso de la semaforización para priorizar. Se incluyen buenas prácticas para evitar duplicación de datos y reportes paralelos, de modo que el tablero sea la única “fuente de verdad” para la operación y el comité.

- M3. Datos y trazabilidad (2 h; interna Riesgos/Operaciones).

Se explicita de dónde sale cada número (sistemas fuente) y qué se considera evidencia mínima por indicador. Se revisan los mecanismos para asegurar integridad y periodicidad del dato, y se define una auditoría ligera: quién valida, con qué frecuencia y cómo se corrigen desvíos o inconsistencias. El objetivo es proteger la calidad de la información sin generar burocracia.

- M4. Operación por área — Créditos Individuales (4 h; interna Jefatura de Créditos).

Se trabajan técnicas para reducir tiempos por expediente, prácticas de segmentación y palancas para mejorar la puntualidad de pago, traduciendo cada aprendizaje en acciones tipo dentro del check-in semanal (reordenar pipeline, coordinar rutas de visita, activar recordatorios/segmentación temprana). Se vinculan estas acciones con los KR's relevantes y su evidencia.

- M5. Operación por área — Créditos Grupales (4 h; interna Jefatura de Créditos).

Se estandariza la conducción de la reunión de grupo (asistencia, arqueo, acuerdos), el registro y seguimiento de la puntualidad, y los disparadores de acción correctiva a 48 a 72 horas cuando un KR cae en amarillo/rojo. Se formaliza el uso del acta y el arqueo como evidencia, asegurando trazabilidad y velocidad de respuesta ante incidencias (ausencias, shocks, concentración de riesgo).

- M6. Operación por área — Ventanilla/Atención (4 h; interna Jefatura de Operaciones).

Se abordan la gestión de tiempos y errores de atención, la doble verificación como control de calidad y la lectura del CSAT para priorizar mejoras. Cada hallazgo se convierte en una

acción concreta y verificable en el check-in, con responsable y fecha, reforzando el vínculo entre experiencia de cliente, carga operativa y retención del personal.

- M7. Liderazgo de ciclo (4 h; externa + interna).

Dirigido a jefaturas y gerencia, el módulo enseña a orquestrar la cadencia (check-ins, 1:1 y comité mensual), decidir con tableros, remover cuellos de botella y sostener una cultura de evidencia sin burocracia. Se trabajan rutinas de gobernanza, criterios de escalamiento (dos semanas en rojo), y el balance entre presión por resultados y soporte al equipo.

- M8. Cierre y mejora (2 h; interna).

Se realiza la calificación 0.0 a 1.0 por KR con su evidencia, se consolidan lecciones aprendidas y se construye el plan de mejora y escalado para el siguiente trimestre (ajustes de KR, integraciones de datos, reforzamientos de talento y gobernanza). El propósito es cerrar el ciclo con claridad sobre lo que funcionó, lo que debe cambiar y cómo ampliar el alcance sin perder disciplina.

5.3.1.2. Ruta de adopción por etapas y gates

La adopción de la aplicación OKR no se concibe como un listado de talleres aislados, sino como una secuencia controlada por puertas de salida (gates). Solo se avanza cuando cada etapa cumple un mínimo verificable de preparación, aprendizaje y práctica. Esto asegura disciplina, reduce riesgos de implementación y protege el tiempo operativo.

- Etapa 1 PREPARAR (Semanas -1 a 0)

En esta fase se asegura la base técnica y organizativa. TI habilita el SSO y verifica acceso; RR.HH. y jefaturas cargan la estructura Sede → Área → Equipo → Puesto; se publican plantillas de Objetivos y KR, y cada equipo produce un borrador de OKR con línea base, meta, fuente y frecuencia.

Gate G1 (avance condicionado): se supera cuando todas las personas ingresan por SSO y los KR críticos (los que explican la mayor parte del resultado) tienen fuente y frecuencia definidas y visibles. Sin ello, no se inicia el ciclo.

- Etapa 2 APRENDER (Semanas -1 a 0)

Se despliega el itinerario formativo: M0 a M3 para toda la sede, M4 a M6 por área y M7 para jefaturas y gerencia. Concluida la capacitación, los equipos cierran y cargan los OKR finales en la aplicación, y quedan checklists y guiones de reunión disponibles en un repositorio común.

Gate G2: se supera cuando todos los OKR están cargados y trazables en la app (fuente/frecuencias visibles por KR), con owners asignados y sin campos críticos pendientes. La validación la realiza la jefatura con soporte de RR.HH.

- Etapa 3 PRACTICAR (Semanas 1-2)

Se realizan microtalleres de 1 hora por semana y por equipo para dominar el “check-in perfecto”: dato + comentario + acción, adjuntando evidencia sin fricción y leyendo correctamente los semáforos. Durante estas dos semanas, TI y RR.HH. dan soporte en piso para resolver bloqueos de acceso, formatos de evidencia y dudas de flujo.

Gate G3: se supera cuando se logra $\geq 90\%$ de check-ins correctos durante dos semanas consecutivas y 100% de los KR críticos tienen evidencia adjunta. Los errores recurrentes (falta de fuente, comentarios sin acción, evidencia no válida) deben caer a niveles residuales.

- Etapa 4 OPERAR (Semanas 3-11)

Comienza el ritmo real del piloto. Cada lunes a las 8:30 la aplicación envía recordatorio y el equipo realiza un check-in de 25 a 35 minutos: se revisa KR por KR con semaforización, se acuerdan acciones con dueño y fecha, y se registran impedimentos. En paralelo, se ejecutan 1:1 quincenales (CFR) y se sostienen comités en las semanas 4 y 8 para priorizar decisiones, destrabar recursos y escalar casos en rojo persistentes.

Gate G4: se supera cuando existe ritmo sostenido de $\geq 90\%$ de check-ins durante cuatro semanas consecutivas y no queda ningún “rojo” sin acción asignada (dueño y fecha). La evidencia son los reportes de la app y las minutas de comité.

- Etapa 5 MEJORAR (Semana 12)

Se realiza el cierre del ciclo: calificación 0.0 a 1.0 por KR con evidencia, consolidación de lecciones aprendidas, y decisiones sobre ajustes de KR, integraciones de datos y necesidades

de soporte. Con ello se formula el plan de mejora y escalado para el siguiente trimestre (ámbitos, cronograma, responsables y métricas de éxito).

Gate final (cierre del piloto): informe de resultados y aprendizaje, tablero final, serie histórica de check-ins y propuesta de escalado aprobada por gerencia.

5.3.1.3. Gobernanza de gates (quién validara qué).

- G1 (Preparar): TI verifica SSO; RR.HH./jefaturas validan estructura y fuentes/frecuencias de KR's críticos.
- G2 (Aprender): jefaturas confirman OKR cargados y trazabilidad; RR.HH. registra asistencia a M0–M7.
- G3 (Practicar): jefaturas certifican el $\geq 90\%$ de check-ins correctos y 100% de evidencia en KR's críticos.
- G4 (Operar): comité mensual valida constancia de check-ins y ausencia de rojos sin acción.
- Cierre (Mejorar): gerencia aprueba calificaciones, lecciones y plan de escalado.

5.3.1.4. Cronograma de capacitación (legible y accionable)

- Intensivo de arranque, Semanas –1 y 0

Sesiones cortas, dictadas dos veces (mañana/tarde) para no detener la atención. Cada bloque deja un entregable (OKR cargado, checklist, guion).

Tabla 17

Intensivo de arranque, Semanas –1 y 0

Día	Hora	Publico	Modulo	Cantidad de horas	Modalidad	Responsable
Lunes (Sem -1)	08:30 – 10:30	Todos	M0 Inducion Onboarding	2	Interna	RR.HH + Gerencia
	11:00 – 13:00	Todos	M1 Fundamentos OKR +CFR (Parte 1)	2	Interna	
	15:30 -17:30	Todos	M1 Fundamentos OKR +CFR (Parte 2)	2	Externa	Especialista OKR Especialista OKR
Martes (Sem -1)	08:30 – 10:30	Todos	M2 uso de la aplicación (SSO,Check-in, evidencia, tableros)	3	Interna	Ti +RR.HH
	15:30 -17:30	Asesores créditos individuales y grupales, ventanilla		2	Interna	Riesgo + operaciones
Miércoles (Sem 0)	08:30 – 10:30	Asesores CI	M4 operaciones CI (tiempos, puntualidad, acciones)	4	Interna	Jefatura créditos
	15:30 -17:30	Asesores CG	M5 operaciones CG (reunión, arqueo, puntualidad, correctivos)	4	Interna	Jefatura créditos

Jueves (Sem 0)	08:30 – 10:30	Ventanilla	M6 operaciones ventanilla (tiempo,errores)	4	Interna	Jefatura operaciones
	15:30 -17:30	Jefatura + gerencia	M7 liderazzgo de ciclo(check-ins,comité)	4	Externa + interna	Especialista + gerencia
Viernes (Sem 0)	08:30 – 10:30	Todos	Cierre de arranque, revisión de OKR y dudas	1	Interna	Jefatura + TI
	15:30 -17:30	RR.HH	Ajustes finales (permisos, plantillas, recordatorios)	1	Interna	RR.HH + TI

Nota. Elaboración propia, 2025.

- Refuerzo mientras operamos — Semanas 1 a 4

Microtaller 1 h/semana por equipo para fijar hábitos; TI y RR.HH. dan soporte en piso.

Tabla 18

Refuerzo mientras operamos — Semanas 1 a 4

Semana	Día/hora	Equipo	Tema practico	Resultado esperado
1	Lunes 08:30 a 9:30	ACI/ACG/Ventanilla	Check-in perfecto	+ del 90% de check-ins correctos
2	Lunes 08:30 a 9:30	ACI/ACG/Ventanilla	evidencia	100% Kr críticos con evidencia
3	Lunes 08:30 a 9:30	ACI/ACG/Ventanilla	Leer semáforos y decidir	Acciones en todos los amarillos y rojos
4	Lunes 08:30 a 9:30	ACI/ACG/Ventanilla	Rondas 1:1, duración y acuerdos	1:1 quincenales al día

Nota. Elaboración propia, 2025.

- Cierre y mejora — Semana 12 (M8)

En la semana 12 se ejecuta el módulo M8 (2 horas) para cerrar el ciclo con evidencia y aprendizaje accionable. Cada equipo califica sus KR's en escala 0.0 a 1.0, adjuntando la evidencia que sustenta la nota (reportes, actas, arqueos, extractos de sistema). La calificación del Objetivo resulta del promedio ponderado de sus KR's. A continuación, se realiza una retrospectiva estructurada para identificar qué funcionó, qué obstaculizó el avance y qué prácticas se estandarizarán. El equipo consolida un plan de mejora y escalado para el siguiente trimestre con responsables, plazos e hipótesis de impacto (integrar fuentes de datos, ajustar KR's, reforzar rutinas de 1:1 o coaching). Los entregables de cierre incluyen: tablero final, matriz de lecciones aprendidas, registro de acciones implementadas y propuesta de escalado validada por la jefatura.

- Cómo se vive en la práctica (semana tipo)

La operación semanal mantiene una cadencia simple y verificable. Los lunes a las 08:30, la aplicación (vía SSO) emite el recordatorio y cada persona realiza su check-in actualizando el dato del KR y adjuntando la evidencia correspondiente. Inmediatamente, el equipo sostiene una reunión de 25 a 35 minutos guiada por los semáforos del tablero; toda desviación debe salir con una acción concreta, un dueño y una fecha de cumplimiento. Miércoles o jueves se realizan los 1:1 quincenales de 15 a 20 minutos para ajustar carga, remover obstáculos y dar coaching. El viernes se cierran las acciones comprometidas y el tablero queda actualizado reflejando el estado real de la semana. Como principio rector, no existen reportes extra ni planillas paralelas: la aplicación es la única fuente de verdad para seguimiento y decisiones.

- Criterios de éxito del proceso formativo

El éxito se evalúa en tres niveles con umbrales claros y trazables.

- Nivel individual: cada persona realiza el check-in correctamente en la aplicación y mantiene sus KR's bien definidos con línea base, meta, fuente y frecuencia visibles.
- Nivel equipo: se sostiene ≥ 90 % de check-ins durante cuatro semanas consecutivas y no quedan “rojos” sin acción asignada (con dueño y fecha).
- Nivel sede (piloto): el 100 % de los KR's críticos cuentan con evidencia adjunta y se registran al menos tres mejoras operativas implementadas (por ejemplo, rutas optimizadas, checklist en evaluación y doble verificación en ventanilla),

evidenciando que la formación se tradujo en cambios concretos de proceso y resultados.

5.4. Control y seguimiento

Para que la propuesta trascienda las buenas intenciones y se traduzca en gestión efectiva, el piloto establece indicadores clave de desempeño (KPIs) que miden dos dimensiones complementarias: por un lado, la adopción del sistema OKR —es decir, los hábitos y la disciplina de ejecución que la herramienta promueve— y, por otro, los resultados del negocio y de personas, donde se observa si la práctica cotidiana impacta realmente en rotación, mora y eficiencia operativa. La línea de base de la sede Arequipa justifica la ambición de las metas: en 2024 se registraron 20 salidas con una rotación de 66,7 %; entre enero y agosto de 2025 hubo 12 salidas con una rotación parcial de 40 % (mejor, pero aún elevada); adicionalmente, la morosidad alcanzó hasta 6,0 % en el último semestre de 2024; la dotación local se sitúa en ≈ 30 trabajadores. Estos datos orientan los umbrales de mejora esperados para el ciclo de 12 semanas.

En la dimensión de adopción, el foco está en instalar un ritmo verificable y una calidad mínima de las rutinas. Se considera éxito mantener al menos el 90 % de check-ins semanales “a tiempo” durante cuatro semanas consecutivas, con check-ins completos (dato verificable del KR, comentario que explique la situación y acción concreta con responsable y fecha cuando hay desviación). La cobertura de evidencia en los KRs críticos debe ser total (100 %), y las desviaciones en amarillo/rojo han de cerrarse dentro de 48–72 horas en, al menos, 85 % de los casos. La práctica de 1:1 quincenales se evalúa por cumplimiento (≥ 90 % realizadas), mientras que los comités mensuales programados en las semanas 4 y 8 deben realizarse sin excepción, con minutas y decisiones registradas. Como principio de gobierno del dato, la aplicación OKR actúa como única fuente de verdad: la presencia de reportes paralelos fuera de la herramienta se interpreta como quiebre de disciplina y debe reducirse a cero. En conjunto, estos umbrales no solo miden asistencia o actividad, sino la calidad del seguimiento que permite tomar decisiones oportunas.

En la dimensión de resultados, los KPIs se alinean con los problemas priorizados. En personas, se busca que la rotación trimestral no supere 8 % (equivalente a ≤ 2 salidas sobre una dotación cercana a 30) y que la rotación temprana (separaciones con ≤ 90 días de antigüedad) se sitúe en ≤ 3 %. En riesgo, el objetivo es reducir la morosidad en 15 % relativo frente a la base (6,0 % $\rightarrow \leq 5,1$ % como promedio móvil al cierre de la semana 12) y mejorar la

puntualidad de pago en +2 a +3 puntos porcentuales, tanto en Créditos Individuales como en Grupales. En operaciones, se plantea acortar el tiempo de evaluación por expediente en 20 % en Créditos Individuales y disminuir en 30 % los errores operativos/retrabajo en Ventanilla/Atención; de forma complementaria, se espera elevar el CSAT en +10 puntos respecto a la base y alcanzar un eNPS interno $\geq +30$ al cierre. Como evidencia de mejora de procesos, se exige implantar al menos tres mejoras operativas durante el piloto (por ejemplo, rutas optimizadas, checklist de evaluación y doble verificación en ventanilla) con documentación de puesta en producción.

La frecuencia de medición acompaña la cadencia del piloto: los indicadores de adopción se revisan semanalmente (check-in del lunes y cierre del viernes), mientras que los de resultados se monitorean semanal o quincenalmente mediante promedios móviles, con cortes ejecutivos en las semanas 4, 8 y 12. La gobernanza distribuye responsabilidades: las jefaturas monitorean tableros y corrigen desvíos; RR.HH. consolida KPIs de rotación y clima; Riesgos/Operaciones consolidan mora, puntualidad, tiempos y errores; y Gerencia decide y prioriza en los comités de las semanas 4 y 8 y en el cierre. Una regla de acción simple sostiene la disciplina: todo amarillo/rojo exige una acción con dueño y fecha; si un KR permanece dos semanas consecutivas en rojo, se escala a comité para resolver restricciones estructurales (recursos, políticas, integraciones).

Finalmente, se incorporan notas metodológicas relevantes para interpretar resultados. Dado el tamaño muestral (≈ 30 personas), una sola salida puede mover la rotación trimestral alrededor de 3,3 puntos porcentuales; por ello, además del porcentaje, se observa el conteo absoluto de salidas para capturar el orden de magnitud. En riesgo y operación, la estacionalidad (calendario de pagos, campañas, feriados) puede introducir variaciones; por eso se recurre a promedios móviles y, cuando es posible, a la comparación con el mismo período del año previo. Toda medición debe estar respaldada por evidencia en la aplicación (actas, arqueos, reportes de sistema, extractos) y se prohíbe el uso de planillas paralelas. Con este diseño, los KPIs conectan hábitos medibles con resultados verificables, ofreciendo a la tesis un marco robusto para evaluar si la adopción de OKR en Arequipa efectivamente contribuye a reducir la rotación, contener la mora y mejorar la operación en un horizonte de 12 semanas.

KPIs de adopción (¿estamos ejecutando bien el sistema?)

Objetivo: instalar hábitos (check-ins semanales, 1:1 quincenales, comités mensuales) y trazabilidad (evidencias).

Tabla 19

Indicadores de adopción del sistema OKR

KPI	Definición	Línea base	Meta (trimestre)	Frecuencia	Dueño	Fuente	Ejemplo
Cumplimientos de check-ins	% de de equipos con check-in semanal y validado	-	Mayor o igual al 90%	Semanal	jefaturas	App OKR	Si 9 de 10 equipos hicieron check-ins: 90% (verde)
1:1 realizadas	% De 1:1 efectuadas vs plan	-	Mayor o igual al 90%	Quincenal	Jefaturas	App OKR	Si se planificaron 10 y se hicieron 80% (amarillo)
Kr con evidencia	% de Kr críticos con archivo/url de respaldo	-	100%	Semanal	Jefatura / RR.HH	App OKR	Cualquier 99% es rojo
Acciones sobre “amarillos y rojos”	% De desviaciones con acción	-	100%	Semanal	jefaturas	App OKR	Si hay 3 desvios y 2 con acción; 67% (rojo)
OKR cargados y trazables	% equipos con OKR con línea base, meta, fuente y frecuencia	-	100%	Semana 0	RR.HH	App OKR	Gate de arranque: no se inicia sin 100%

Nota. Indicadores elaborados con base en buenas prácticas de implementación de OKR, adaptados al contexto organizacional de la propuesta.

Elaboración propia.

KPIs de personas (rotación y experiencia)

Este bloque responde a una pregunta simple: ¿estamos reteniendo mejor a la gente y trabajando en un lugar donde vale la pena quedarse? Por eso, los indicadores de personas se leen en tres planos conectados: salidas, permanencia y satisfacción.

1) Salidas y rotación (lo que queremos que deje de pasar).

Aquí miramos el conteo de salidas y la rotación trimestral, con especial foco en la rotación temprana (personas que se van con ≤ 90 días). En un piloto de 12 semanas y una dotación cercana a 30, el orden de magnitud importa: una salida ya mueve la tasa. La lectura es binaria y humana: si perdemos gente clave o si se va alguien en sus primeros meses, hay una historia que entender y corregir (inducción, carga, coaching). Objetivo práctico del piloto: ≤ 2 salidas en 12 semanas, rotación ≤ 8 % y rotación temprana ≤ 3 %.

2) Permanencia y estabilidad (lo que queremos que pase).

Más que “no perder”, buscamos estabilizar. Por eso complementamos la rotación con permanencia a 90 días (supervivencia de los ingresos recientes), cobertura oportuna de vacantes y cumplimiento de 1:1 quincenales. Si las 1:1 se cumplen y los cuellos de botella se resuelven en 48–72 h, la probabilidad de que la persona permanezca y rinda sube. La señal verde es una trayectoria plana del headcount (sin serruchos) y equipos que arrancan la semana con sus puestos cubiertos.

Tabla 20*Indicadores rotación*

KPI	Qué mide	Fórmula	Unidad	Línea base (Mes 0)	Meta (Trim.)	Frecuencia	Dueño	Fuente	Ejemplo y lectura
Rotación (trimestral)	Salidas respecto a dotación promedio	$(\text{salidas} / \text{dotación promedio}) \times 100$	%	(llenar)	-10 p.p. vs. trimestre previo	Trimestral	RR.HH.	RR.HH.	Si venías en 40% y cierras en 29%: mejora de -11 p.p. (Verde)
Rotación temprana (≤ 6 meses)	Salidas con antigüedad ≤ 6 meses	$(\text{salidas} \leq 6m / \text{salidas totales}) \times 100$	%	(llenar)	$\leq 25\%$	Trimestral	RR.HH.	RR.HH.	Si 2 de 10 salidas fueron tempranas: 20% (Verde)
Antigüedad promedio	Permanencia media de la plantilla	$\Sigma(\text{años de servicio}) / N$	Años	(llenar)	≥ 1.6 años	Trimestral	RR.HH.	RR.HH.	Subir de 1.3 a 1.6 años indica mayor estabilidad (Verde)
Satisfacción del puesto	Clima/satisfacción del puesto	Encuesta 0-100	Puntos	(llenar)	$\geq 80/100$	Trimestral	RR.HH.	Encuesta	Si subes de 72 a 81, superaste la meta (Verde)

Nota. Indicadores diseñados para monitorear la estabilidad del personal y evaluar la efectividad del modelo de retención propuesto. Elaboración propia.

KPIs operativos por frente (¿mejora lo que impacta en mora y servicio?)

Tabla 21

Indicadores - Créditos Individuales (CI)

KPI	Qué mide	Fórmula	Unidad	Línea base	Meta (Trim.)	Frecuencia	Dueño	Fuente	Ejemplo y lectura
Tiempo de evaluación por expediente	Minutos por expediente (promedio)	$\Sigma(\text{min}) / \#\text{expedientes}$	min	(llenar)	-20%	Semanal	Jefatura CI	Sistema de Créditos	Si $t_0=50$ min y $t_1=40$: mejora de 20% (Verde)
Puntualidad de pago	Pagos a tiempo	$\frac{\text{pagos puntuales}}{\text{pagos totales}}$	%	(llenar)	+15%	Sem./Mens.	CI + Riesgos	Cartera	De 70% a 79.5%: +9.5 p.p. (Amarillo: falta para la meta)

Nota. Indicadores clave orientados al monitoreo de desempeño en el área de Créditos Individuales, vinculados a tiempos de respuesta y cumplimiento de pagos. Elaboración propia.

Tabla 22

Indicadores - Ventanilla / Atención

KPI	Qué mide	Fórmula	Unidad	Línea base	Meta (Trim.)	Frecuencia	Dueño	Fuente	Ejemplo y lectura
Tiempo de atención	Minutos por transacción	$\Sigma(\text{min}) / \#\text{transacciones}$	min	(llenar)	-15%	Semanal	Jefatura Operaciones	Core/Turnos	De 12 a 10.2 min: -15% (Verde)
Errores operativos	Errores por transacción	$\frac{\#\text{errores}}{\#\text{transacciones}}$	%	(llenar)	-30%	Semanal	Jefatura Operaciones	Control Interno	De 2.0% a 1.4%: -0.6 p.p. (Verde)
CSAT Ventanilla	Satisfacción de cliente en ventanilla	Encuesta 0-100	puntos	(llenar)	$\geq 85/100$	Mensual	Jefatura Operaciones	Encuesta	Subir de 80 a 85: cumple (Verde)

Nota. Indicadores diseñados para evaluar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente en ventanilla. Elaboración propia.

Tabla 23*Indicadores - Créditos Grupales (CG)*

KPI	Qué mide	Fórmula	Uni	Línea base	Meta (Trim.)	Frecuencia	Dueño	Fuente	Ejemplo y lectura
Puntualidad grupal	Pagos a tiempo del grupo	$\frac{\text{pagos puntuales}}{\text{pagos totales}}$	%	(llenar)	+15%	Sem./Mens.	ACG + Riesgos	Recaudo	68%→78%: +10 p.p. (Amarillo: falta 5 p.p.)
Reuniones válidas (acta+arqueo)	Reuniones con evidencia sin observación	$\frac{\text{\# válidas}}{\text{\# reuniones}} \times 100$	%	(llenar)	≥ 90%	Semanal	ACG + Auditoría	Acta/Check list	18 válidas de 20 = 90% (Verde)
Asistencia a reunión	Miembros presentes vs. padrón	$\frac{\text{presentes}}{\text{padrón}} \times 100$	%	(llenar)	≥ 85%	Semanal	ACG	Acta	17 de 20 = 85% (Verde justo; observar)

Nota. Indicadores diseñados para monitorear el desempeño de los equipos en créditos grupales, especialmente en cuanto a cumplimiento de reuniones, asistencia y puntualidad de pagos. Elaboración propia.

Tabla 24*KPI financiero asociado (mora)*

KPI	Qué mide	Fórmula	Unidad	Línea base	Meta (Semestre)	Frecuencia	Dueño	Fuente	Ejemplo y lectura
Índice de morosidad	Cartera vencida respecto al total	$\frac{\text{saldo vencido}}{\text{cartera total}}$	%	-	-1.0 p.p.	Mensual	Riesgos	Cartera	Si 6.0%→5.0%: -1.0 p.p. (Verde)

Nota. Indicador financiero clave utilizado para evaluar el comportamiento de la cartera vencida como resultado del impacto del modelo de retención propuesto. Elaboración propia.

Los KPIs no son un fin en sí mismos: son la forma de convertir el plan en decisiones semanales. En este piloto se leen en cuatro capas que se alimentan entre sí. Primero, adopción: verifica que el sistema OKR esté vivo (check-ins puntuales, 1:1 cumplidas, evidencias y acciones). Segundo, operación: confirma que el trabajo fluye (menos tiempos y errores, más puntualidad). Tercero, personas: muestra si la sede retiene y estabiliza talento (menos rotación, mayor antigüedad, mejor satisfacción). Por último, mora: integra el efecto; cuando lo anterior se sostiene varias semanas, la mora tiende a moderarse.

Orden de lectura (y por qué). Se empieza por adopción: sin check-ins, 1:1 ni evidencia, los demás números son ruido. Luego operación: si bajan tiempos/errores y sube la puntualidad, la rutina ya está cambiando comportamientos. Después personas: menos salidas y más antigüedad confirman que el nuevo modo de trabajar reduce fricción y desgaste. Al final mora, que es la señal más lenta y refleja la estabilidad del sistema.

Ritmo de gobierno (quién mira qué y cuándo).

Cada semana, en el check-in de 25 a 35 minutos, jefaturas y equipos revisan solo los KPIs del frente (CI, CG o Ventanilla) y los de adopción; todo amarillo/rojo sale con acción, dueño y fecha (no se cierra la reunión sin eso). Cada dos semanas, en el 1:1, líder y colaborador ven unos pocos KPIs personales (tiempo promedio, puntualidad, errores) y ajustan carga o apoyo: es el espacio para cuidar a la persona y sostener el hábito. Cada mes (semanas 4 y 8), Gerencia, RR.HH. y Riesgos revisan el tablero consolidado (adopción $\geq 90\%$, operación en la dirección correcta, rotación/satisfacción en mejora y mora) y deciden apoyos estructurales: turnos, capacitación, reasignaciones o cambios de proceso. En el cierre (semana 12) se califica cada KR (0.0 a 1.0) con evidencia, se documentan lecciones y se acuerda el plan de mejora y escalado.

Umbral de acción (para evitar tolerar el rojo). Un umbral es un disparador claro para pasar de observar a intervenir. Ejemplos: adopción $< 90\%$ (check-ins/1:1) \rightarrow microtaller exprés y seguimiento del sponsor; KR crítico sin evidencia \rightarrow el check-in no se cierra (“evidencia o no cuenta”); puntualidad sin mejora por 3 semanas \rightarrow plan de cobranza preventiva (segmentación, recordatorios, visita con líder de grupo); tiempo de evaluación $> +10\%$ vs. base \rightarrow revisión de checklist y cuellos de botella; mora en rojo pese a puntualidad \rightarrow revisar originación/recupero en comité (tema de política, no operativo). Son simples a propósito: cada rojo debe terminar en acción concreta con dueño y fecha.

Línea de causa–efecto (cómo se conectan).

- Adopción alta ($\geq 90\%$ de check-ins + 100% evidencia) → datos confiables todas las semanas.
- Con datos confiables, el equipo decide y cierra acciones en cada amarillo/rojo → mejoran tiempos, errores y puntualidad.
- Al bajar fricción y ambigüedad, mejora la experiencia del puesto → disminuye la rotación, sube la antigüedad y mejora la satisfacción.
- Con puntualidad más alta y procesos estables, la mora empieza a ceder.

Si la cadena se corta (cae la adopción o no mejora la puntualidad), los umbrales indican dónde intervenir y cómo.

Ejemplo breve (una semana realista). El lunes, Ventanilla marca amarillo en tiempo de atención y rojo en errores. En el check-in se acuerdan dos acciones: doble verificación en caja (dueña: Ana, hasta jueves) y ajuste de turnos en el pico 11 a 13 h (dueño: Jefe de Operaciones, hasta viernes). En la 1:1 se cuida que Ana no quede sobrecargada. El viernes ambas acciones figuran cerradas con evidencia. La semana siguiente, el tiempo pasa a verde y los errores a amarillo. El comité mensual decide sostener el ajuste y replicar la doble verificación en otra ventanilla.

Propiedad del dato (para no perder trazabilidad). Las jefaturas son dueñas del ritmo semanal y de la calidad del check-in; RR.HH. lidera los KPIs de personas (rotación, antigüedad, satisfacción) y la trazabilidad en la app; Riesgos custodia mora y puntualidad; TI asegura SSO, permisos y soporte; Gerencia define prioridades y apoyos en comité. Si falta línea base, se declara N/D y se fija con el promedio de semanas 1 a 4; desde la semana 5 ya hay un punto de referencia sólido.

6. CAPITULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA

En este capítulo se integra la evaluación económica del modelo propuesto (OKR + Onboarding) en la tesis.

Se presentan los parámetros base, el costeo de roles, los costos de la propuesta (capacitaciones, diseño y materiales, gestión de RR.HH., tecnología y piloto), los beneficios estimados con la metodología y fórmulas utilizadas, los indicadores financieros (VAN, TIR, B/C) y el resumen ejecutivo.

Tabla 25

Tabla de parámetros utilizados como insumo para costos y beneficios

Parámetro	Valor	Nota/Referencia
Tasa de descuento anual	0.12	Validado con Finanzas
Horizonte (meses)	12	Metodología del proyecto – horizonte 12 meses
Meses de implementación (capacitaciones)	1	Ejecución concentrada; criterio conservador (Mes 0)
Meses de pilotaje	3	Cadencia de seguimiento semanal
Moneda	Soles	Nominal

Nota. Parámetros definidos con base en la metodología del proyecto y validación interna con el área de Finanzas. Fuente: Elaboración propia.

- Moneda de trabajo. Todas las cifras se expresan en soles (S/), en valores corrientes del año del piloto.
- Tasa de descuento. Se utiliza una tasa efectiva anual del 12%, validada por la institución. Para el flujo mensual se convierte a tasa efectiva mensual con la relación
- Horizonte de evaluación. 12 meses (año 1), dado que el piloto se consolida durante el primer año de ejecución.
- Momento 0 (implementación). Se reconoce como el egreso inicial del proyecto (mes 0).
- Pilotaje y estabilización operativa. Por prudencia, se considera un pilotaje de 3 meses con acompañamiento, monitoreo y ajustes (tecnología, capacitación y operación). Este periodo no altera la metodología de descuento ni el horizonte y queda reflejado en los costos (Tecnología y Piloto de Agencia) y en el seguimiento de indicadores.

- Roles y costeo de roles

La siguiente tabla presenta el detalle de los roles involucrados en las actividades de capacitación para la implementación del modelo OKR. La información fue proporcionada por el área de Recursos Humanos de la institución, con base en los datos salariales reales de los colaboradores participantes. Este desglose permitió calcular el costo por hora de capacitación, necesario para la estimación económica del modelo propuesto.

Tabla 26

Costo mensual de roles participantes en el proceso de capacitación y adopción del modelo OKR

Rol	Personas	Salario mensual (S/)	Asiste
Asesor CI	6	S/ 1800	Sí
Asesor CG	5	S/ 1800	Sí
Cajero	3	S/ 1300	Sí
Jefe CI	1	S/ 4000	Sí
Jefe CG	1	S/ 4000	Sí
Analista Evaluación	2	S/ 3000	Sí
Coordinador Campo	2	S/ 3500	Sí
RR.HH.	2	S/ 2500	Sí
TI/Soporte	2	S/ 3000	Sí
Contabilidad/Tesorería	2	S/ 2800	Sí
Atención Cliente	2	S/ 1800	Sí
Logística	1	S/ 5000	Sí
Gerente Sede	1	S/ 12000	Sí

Nota. Datos proporcionados por el área de Recursos Humanos de la empresa para el cálculo de costos de capacitación por hora.

La siguiente tabla detalla la estructura de personal incluida en el piloto del modelo de retención y permite estimar el costo por hora real por puesto. Esta información ha sido provista por el área de Recursos Humanos, considerando los salarios actuales y la participación efectiva en las actividades de capacitación. A partir de esta base, se han calculado los costos totales por rol, los cuales alimentan el análisis económico del proyecto. Además, estos datos sustentan los beneficios proyectados en términos de reducción de rotación y mejora de productividad por rol crítico.

Tabla 27

Estructura de personal y costo por hora considerado en el modelo de evaluación

Rol	# Personas	Costo hora (S/)	Incluidos en capacitación (Sí/No)
Asesores Crédito Individual	6	14.86	SÍ
Asesores Crédito Grupal	5	14.86	SÍ
Cajeros (Ventanilla)	3	10.73	SÍ
Jefe de Créditos Individuales	1	33.03	SÍ
Jefe de Créditos Grupales	1	33.03	SÍ
Analista de Evaluación	2	24.77	SÍ
Coordinador de Campo	2	28.90	SÍ
Recursos Humanos	2	20.64	SÍ
Sistemas/Soporte TI	2	24.77	SÍ
Contabilidad/Tesorería	2	23.12	SÍ
Atención al Cliente	2	14.86	SÍ
Logística	1	41.29	SÍ
Gerente de Sede	1	99.09	SÍ

Nota. Cálculo basado en salarios vigentes y dotación de personal informada por Recursos Humanos.

La tabla presenta a continuación el detalle del coste mensual por rol, a partir de la dotación real de personal y el salario mensual reportado por el área de Recursos Humanos. Se calcula el costo empresa mensual por persona, considerando los aportes legales y beneficios sociales como EsSalud (9%), gratificación (1/6), CTS (1/12), vacaciones (1/12) y otros (3%). A partir de este dato se obtiene el costo total mensual por cargo, que alimenta el análisis de beneficios y costos del modelo propuesto, especialmente en los módulos de capacitación y retención.

Tabla 28

Costeo mensual por rol del personal considerado en el análisis económico

Rol	Personas	Salario mensual (S/)	Costo empresa mensual (S/)	Costo total mensual (S/)
Asesores Crédito Individual	6	1,800.00	2,616.00	15,696.00
Asesores Crédito Grupal	5	1,800.00	2,616.00	13,080.00
Cajeros (Ventanilla)	3	1,300.00	1,889.33	5,668.00

Jefe de Créditos Individuales	1	4,000.00	5,813.33	5,813.33
Jefe de Créditos Grupales	1	4,000.00	5,813.33	5,813.33
Analista de Evaluación	2	3,000.00	4,360.00	8,720.00
Coordinador de Campo	2	3,500.00	5,086.67	10,173.33
Recursos Humanos	2	2,500.00	3,633.33	7,266.67
Sistemas/Soporte TI	2	3,000.00	4,360.00	8,720.00
Contabilidad/Tesorería	2	2,800.00	4,069.33	8,138.67
Atención al Cliente	2	1,800.00	2,616.00	5,232.00
Logística	1	5,000.00	7,266.67	7,266.67
Gerente de Sede	1	12,000.00	17,440.00	17,440.00
TOTAL	30	—	—	119,028.00

Nota. Cálculos realizados con base en datos reales de salarios y dotación proporcionados por Recursos Humanos. El costo empresa incluye beneficios laborales obligatorios y adicionales.

6.1. Costos estimados por la implementación de la propuesta

- COSTO DE CAPACITACIÓN

Resumen del plan de capacitación por módulo. Se presenta: horas por persona, costo de participantes, costo del capacitador, materiales y el costo total por módulo. La última fila muestra el TOTAL CAPACITACIÓN. Las cifras están en S/ y corresponden al horizonte del piloto.

Tabla 29

Resumen de costos por módulo de capacitación propuesto

Nº	Módulo	Horas por persona	Costos capacitados (S/)	Costo capacitador (S/)	Materiales (S/)	Costo total módulo (S/)
1	M0 Inducción Onboarding	2	1,352.42	0.00	300.00	1,652.42
2	M1 Fundamentos OKR + CFR (P1)	2	1,352.42	0.00	0.00	1,352.42
3	M1 Fundamentos OKR + CFR (P2)	2	1,352.42	1,200.00	0.00	2,552.42
4	M2 Uso de la app – A	3	2,028.63	0.00	0.00	2,028.63
5	M2 Uso de la app – B	2	1,352.42	0.00	0.00	1,352.42
6	M4 Operaciones CI	4	2,704.84	0.00	0.00	2,704.84

7	M5 Operaciones CG	4	2,704.84	0.00	0.00	2,704.84
8	M6 Operaciones Ventanilla	4	2,704.84	0.00	0.00	2,704.84
9	M7 Liderazgo de ciclo	4	2,704.84	1,500.00	0.00	4,204.84
10	M8 Cierre y mejora	2	1,352.42	0.00	0.00	1,352.42
11	Refuerzo S1	1	676.21	0.00	0.00	676.21
12	Refuerzo S2	1	676.21	0.00	0.00	676.21
13	Refuerzo S3	1	676.21	0.00	0.00	676.21
14	Refuerzo S4	1	676.21	0.00	0.00	676.21
TOTAL CAPACITACIÓN			22,314.93	2,700.00	300.00	25,314.93

- En cada módulo, el Costo total se calcula como Costo capacitador + Costo de participantes + Materiales.
- El Costo del capacitador = tarifa por evento × n.º de eventos del módulo;
- el Costo de participantes = horas por persona × n.º de personas × costo/hora empresa (según roles)
- Materiales = costo unitario × cantidad.
- Los “0” aparecen cuando no aplica ese componente (p. ej., módulo sin materiales), cuando el costo ya está cubierto en otra partida. evitar doble conteo, como Diseño & Materiales o RR.HH.), o cuando hay tarifa plana que ya incluye ese rubro
- El TOTAL CAPACITACIÓN es la suma de los costos totales de todos los módulos activos.

Nota. Los costos fueron estimados a partir de la dotación de personal, su costo hora (ver Tabla 28), y los módulos definidos en el modelo.

- **COSTO DE DISEÑO Y MATERIALES**

Para cada concepto se muestra, cuando aplica, horas y tarifa por hora, o bien costo unitario y unidades; el Subtotal (/) corresponde al costo del concepto. La última fila muestra el total diseño y materiales.

Tabla 30

Costos de diseño y materiales para la implementación del sistema OKR

Concepto	Horas	Tarifa hora (S/)	Costo unitario (S/)	Unidades	Subtotal (S/)
Diseño de materiales (manuales, fichas, rúbricas)	30	30.00	0.00	0	900.00
Impresiones/duplicación	0	0.00	6.50	200	1,300.00
Recursos visuales (plantillas OKR, afiches)	0	0.00	200.00	3	600.00

TOTAL DISEÑO Y
MATERIALES

2,800.00

- Si aplica horas: Horas × Tarifa por hora.
- Si aplica unidades: Costo unitario × Unidades.
- Los “0” aparecen cuando un componente no aplica (p. ej., no requiere horas ni unidades), cuando el costo está incluido en otra partida (para evitar doble conteo) o cuando el ítem es referencial sin costo en el piloto. La última fila muestra el total diseño y materiales.

Nota. Costos estimados en función de horas-hombre y materiales necesarios para la ejecución del plan de implementación del sistema OKR.

- COSTO DE GESTIÓN DE RR.HH.

Actividades internas valoradas por horas. La tabla muestra horas, tarifa por hora y el Subtotal (S/) por actividad. el total RR.HH. & gestión consolida el costo interno del piloto.

- 40 h diseño: preparar materiales operativos, cronograma, plantillas y flujo de atención para todos los módulos (una sola vez).
- 30 h mentores: coordinar y monitorear el acompañamiento en el primer ciclo/piloto (varias interacciones cortas, acumuladas).
- 24 h encuestas/análisis: diseñar formularios, aplicar, consolidar y elaborar un informe con hallazgos y mejoras

Tabla 31

Costo por actividades internas de RR.HH. y gestión del proyecto

Actividad	Horas	Tarifa hora (S/)	Subtotal (S/)
Diseño del programa de Onboarding	40	28.00	1,120.00
Asignación/seguimiento de mentores	30	28.00	840.00
Aplicación de encuestas y análisis	24	28.00	672.00
TOTAL RR.HH. & GESTIÓN			2,632.00

- Para cada actividad interna, el Subtotal (S/) se calcula como Horas × Tarifa por hora.
- Los “0” aparecen cuando un componente no aplica (p. ej., actividad sin horas cargables), cuando ese costo está cubierto en otra partida (para evitar doble conteo) o cuando se trata de una actividad referencial sin costo en el piloto. La última fila muestra el total RR.HH. & gestión del proyecto.

Nota. Se consideran actividades realizadas por personal interno, calculadas como producto de horas estimadas por la tarifa estándar de S/ 28.00 por hora.

- COSTO DE TECNOLOGÍA

Se reúne lo que requiere para que el proyecto funcione técnicamente: una licencia de la app de OKR (S/ 900 al mes por 3 meses del piloto, para registrar objetivos, hacer seguimiento y reportes) y el trabajo inicial de TI (SSO/Integraciones, S/ 3,000 por única vez) para crear usuarios, permisos y dejar todo conectado; se paga la licencia mensual durante el piloto y la integración una sola vez al inicio.

Tabla 32

Costos asociados a tecnología para la implementación del sistema OKR

Concepto	Periodicidad	Costo (S/)	Meses	Subtotal (S/)
Licencia herramienta OKR	Mensual	900.00	3	2,700.00
SSO/IT/Integraciones	Único	3,000.00		3,000.00
TOTAL TECNOLOGÍA				5,700.00

- Mensual: Costo × Meses (si “Meses” está vacío, se asume 1).
- Anual: Costo × (Meses/12) para prorratear cuando el piloto dura menos de un año (si no hay meses, se toma el costo anual completo).

Nota. Los valores mostrados fueron validados con base en cotizaciones o experiencias previas en implementación.

- COSTO DE PILOTO DE AGENCIA

Vamos a incluir la implementación inicial (coordinación, logística, configuración y soporte de arranque) por S/ 2,500 (pago único) y el monitoreo semanal para ajustar y resolver incidencias durante el piloto (12 semanas × 150 soles = 1,800 soles); en total 4,300 soles.

Tabla 33

Costos asociados al piloto del modelo propuesto

Concepto	Cantidad	Costo unitario (S/)	Subtotal (S/)
Implementación piloto (1 agencia)	1	2,500.00	2,500.00
Monitoreo semanal (x semanas piloto)	12	150.00	1,800.00
TOTAL PILOTO			4,300.00

- El Subtotal (S/) se calcula como Cantidad × Costo unitario para cada concepto del pilotaje (p. ej., implementación piloto y monitoreo semanal).

Nota. Esta estimación permite proyectar el presupuesto necesario para la validación inicial del modelo antes de su escalamiento.

- RESUMEN DE COSTOS POR BLOQUE

Tabla 34*Resumen costos de implementación.*

Bloque	Subtotal (S/)
Capacitación	25,314.93
Diseño & Materiales	2,800.00
RR.HH. & Gestión	2,632.00
Tecnología	5,700.00
Piloto	4,300.00
TOTAL COSTOS	40,746.93

Nota. Cada Subtotal (S/) proviene de cada tabla realizada (Capacitación, Diseño & Materiales, RR.HH. & Gestión, Tecnología, Piloto).

6.2. Beneficios y metodología de cálculo

En esta sección se detallan los beneficios anuales estimados derivados de la implementación del modelo de retención basado en OKR y Onboarding, junto con la metodología empleada para su cálculo.

Los beneficios se estimaron a partir de variables cuantificables relacionadas con la rotación de personal, morosidad, productividad y errores operativos, utilizando parámetros validados por las áreas de Recursos Humanos, Finanzas y Riesgos.

Cada beneficio se obtuvo aplicando fórmulas específicas que combinan tasas base y proyectadas, montos promedio y supuestos conservadores. El resultado final consolida el total anual de beneficios económicos esperados.

Tabla 35*Beneficios, parámetros, fórmulas y montos anuales*

Beneficio	Parámetros / Variables	Fórmula aplicada	Monto (S/)	Notas
Ahorro por menor rotación	Tasa base = 0.667 Tasa objetivo = 0.40 Headcount = 30 Costo por reemplazo = 5,000	$(\Delta \text{ Rotación}) \times \text{Headcount} \times \text{Costo reemplazo}$	40,050	Datos validados con RR.HH.
Ahorro por menor morosidad	Mora base = 0.06 Mora con proyecto = 0.038 Cartera = 1,200,000 LGD = 0.45	$(\Delta \text{ Mora}) \times \text{Cartera} \times \text{LGD}$	11,880	Fuente: área de Riesgos y Finanzas
Ahorro por mayor productividad	Mejora = 10% Ingreso mensual = 12,000 Margen neto = 0.15 Asesores = 11	$\% \text{ Mejora} \times \text{Ingreso} \times \text{Margen} \times 12 \times \text{Asesores}$	23,760	Supuesto conservador
Ahorro por menos errores operativos	Tasa base = 0.05 Tasa objetivo = 0.035 Transacciones mensuales = 8,000 Costo/error = 12	$(\Delta \text{ Errores}) \times \text{Transacciones} \times \text{Costo} \times 12$	17,280	Estimación validada por Operaciones
TOTAL BENEFICIOS ANUALES			92,970	

- **Rotación:** Se considera una reducción del 26.7 % en la tasa anual de rotación (de 66.7 % a 40 %), aplicando el costo total promedio de reemplazo por colaborador.
- **Morosidad:** La mejora observada (de 6.0 % a 3.8 %) se traduce en un menor nivel de pérdidas crediticias calculadas según la tasa LGD.
- **Productividad:** Se estima un incremento del 10 % en los ingresos generados por asesor, manteniendo el margen neto constante.
- **Errores operativos:** La reducción en la tasa de errores de 5 % a 3.5 % genera un ahorro proporcional en costos de corrección y reprocesos.

Nota. Cálculos elaborados con base en parámetros internos de la empresa y supuestos conservadores validados por las áreas de Recursos Humanos, Finanzas y Riesgos.

6.3. Indicadores de rentabilidad

6.3.1. Flujo del proyecto

El flujo de caja del piloto considera un egreso inicial (costos de implementación) y beneficios mensuales. Se utiliza una tasa de descuento mensual para estimar los indicadores financieros.

Tabla 36

Flujo del proyecto e indicadores (VAN, TIR, B/C)

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costos (egresos)	40746.93												
Beneficios (ingresos)		7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5
Flujo neto	-40746.93	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5	7747.5
Tasa de descuento mensual	0.009489												
VAN (S/)	46734.09												
TIR (% mensual)	0.157144												
B/C (anualizado)	2.28												

Nota. La tabla presenta los beneficios económicos anuales esperados a partir de la reducción de rotación, morosidad, errores operativos y mejora de la productividad. Las fórmulas utilizan parámetros validados con RR.HH., Finanzas y Riesgos. Los cálculos se han redondeado al sol más cercano para facilitar la interpretación.

6.3.2. Auditoría y control de cifras

La auditoría que se hizo va a verificar la consistencia entre parámetros, costos y beneficios. Cada fila indica el chequeo, la fuente/hoja, la regla de consistencia (lo que debe coincidir) y el resultado (OK o revisar)

Tabla 37

Auditoría y control de cifras

Ítem	Supuesto/Cifra	Cómo se calculó / Evidencia	Observaciones
Rotación base 2024	66.7%	Dato de tesis (rotación 2024)	Validado RR.HH. 19/10/2025
Rotación parcial 2025	40% (ene–ago)	Dato de tesis	Validado RR.HH. 19/10/2025
Mora 2024 → 2025	6.0% → 3.8%	Tabla morosidad	Validado Riesgos 19/10/2025
trabajadores sede	30	Dotación	Validado Adm. 19/10/2025
Costo reemplazo	S/ 5,000	Ejemplo asesor + inducción	Validado RR.HH. 19/10/2025
Cartera promedio	S/ 1,200,000	Supuesto de trabajo	Validado Finanzas 19/10/2025
Perdida de incumplimiento	45%	Supuesto de trabajo	Validado Riesgos 19/10/2025

Nota. La tabla presenta los principales supuestos y cifras de control utilizadas para el análisis de beneficios y costos del proyecto, con su respectiva evidencia y validación por áreas responsables (RR.HH., Riesgos, Finanzas y otras), al 19 de octubre de 2025. Datos extraídos del diagnóstico y supuestos de trabajo establecidos por el equipo del proyecto.

6.3.3. Resumen ejecutivo

Resumen de los principales resultados económicos del piloto. Se reportan costos, beneficios e indicadores clave de rentabilidad y recuperación, con supuestos y metodología consistentes con las hojas de cálculo.

Tabla 38
Resumen ejecutivo

Indicador	Valor	Nota
Total Costos (año 1)	S/ 40,746.93	Suma de costos por bloque (Capacitación, Materiales, RR.HH., Tecnología, Piloto).
Total Beneficios (año 1)	S/ 92,970.00	Suma de beneficios anuales estimados (rotación, morosidad, productividad, errores).
Beneficio/Costo (B/C)	2.28	Si $B/C > 1$, el proyecto es conveniente.
VAN (horizonte del piloto)	S/ 46,734.09	Valor actual neto descontado a tasa mensual equivalente (de 12% EA).
TIR (mensual)	15.71%	Tasa mensual que hace VAN = 0.
TIR equivalente anual	476.30%	Equivalencia: $(1 + TIR_{\text{mensual}})^{12} - 1$.
Beneficio mensual (prom.)	S/ 7,747.50	Ingreso mensual esperado por mejoras operativas.
Payback (meses)	5.26	Meses para recuperar la inversión inicial.

Nota. La tabla muestra un resumen de los principales indicadores financieros y económicos del piloto, considerando una inversión inicial (costos del año 1) y los beneficios derivados de mejoras operativas proyectadas para el mismo periodo. Se utilizaron criterios financieros estandarizados como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Índice Beneficio/Costo (B/C) para evaluar la viabilidad económica del modelo propuesto.

Los resultados obtenidos en la evaluación financiera del piloto evidencian una alta viabilidad económica del modelo propuesto. El Valor Actual Neto (VAN) alcanza los S/ 46,734.09, lo que implica un excedente neto positivo luego de descontar los costos a valor presente. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR mensual) es de 15.71%, superando ampliamente la tasa de descuento mensual utilizada (0.95%), lo que refuerza la rentabilidad del proyecto.

El índice Beneficio/Costo (B/C) de 2.28 indica que, por cada sol invertido, se genera un retorno equivalente a más del doble en beneficios. Además, el punto de equilibrio o “payback” se alcanza en aproximadamente 5.26 meses, lo que significa que la inversión se recupera antes de la mitad del horizonte evaluado.

Estos resultados reflejan que el piloto no solo es financieramente viable, sino que además su implementación permite generar retornos rápidos, facilitando su sostenibilidad en el tiempo. Por ello, se recomienda continuar con la ejecución del modelo, ampliando su aplicación a otras áreas o sedes, y fortaleciendo el monitoreo mediante los indicadores definidos.

CONCLUSIONES

Se diseñó un modelo integral que articula el método OKR (Objectives and Key Results) y un proceso de Onboarding estructurado, orientado a reducir la alta rotación del personal operativo. La propuesta se centró en la definición de roles y responsables, la asignación de objetivos medibles, la mejora en la experiencia de integración de los nuevos colaboradores y el uso de herramientas digitales para seguimiento. El modelo permitió proyectar una reducción de la tasa de rotación del 66.7 % (año 2024) a un 40 %, lo cual representa una disminución del 26.7 % en términos absolutos. A pesar de no haberse implementado, su evaluación técnica y económica simulada demuestra viabilidad operativa y rentabilidad financiera para la institución.

- El diagnóstico evidenció una alta rotación anual de personal del 66.7 % en 2024, especialmente en los puestos de asesores de crédito individual, asesores de crédito grupal y jefes de agencia. Esta cifra está muy por encima del umbral aceptable en el sector, generando un incremento de costos asociados a reclutamiento, inducción y curva de aprendizaje, y afectando la continuidad operativa. Además, se observó un deterioro en indicadores clave como la morosidad, que alcanzó un 5.5 % en agosto de 2024, coincidiendo con picos de rotación.
- El análisis permitió identificar como causas principales la ausencia de un proceso formal de onboarding, la falta de seguimiento individual a objetivos de desempeño, la escasa retroalimentación (feedback) y el bajo reconocimiento organizacional. Además, el 100 % de los puestos con alta rotación carecían de una hoja de ruta clara durante sus primeros meses, y el 75 % de los colaboradores reportó no haber recibido seguimiento mensual por parte de sus jefaturas, según encuestas internas aplicadas.
- Se formularon mejoras estructuradas en cinco ejes: (1) planificación del ingreso con materiales y cronogramas; (2) definición de roles en el sistema OKR; (3) herramientas de seguimiento digital (formularios, plataformas); (4) procesos de check-ins y feedback quincenal; y (5) reconocimiento mediante sistema de logros. Este diseño permite estandarizar la experiencia de integración, establecer metas claras y medibles, y facilitar el acompañamiento continuo del personal, fomentando una cultura de resultados y pertenencia.

- La evaluación económica proyectada arrojó un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 46,734.09, una Tasa Interna de Retorno (TIR mensual) de 15.71 %, un Índice Beneficio/Costo (B/C) de 2.28 y un periodo de recuperación (payback) de aproximadamente 5.26 meses. El costo estimado de implementación fue de S/ 40,746.93, frente a beneficios anuales proyectados por S/ 92,970, derivados de ahorros por menor rotación (S/ 40,050), disminución de morosidad (S/ 11,880), mejora de productividad (S/ 23,760) y reducción de errores operativos (S/ 17,280). Estos resultados indican que, de implementarse, el modelo sería rentable y recuperable en el corto plazo.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Gerencia General y las jefaturas de área institucionalicen el ciclo de planificación y seguimiento OKR como parte de la cultura organizacional. Para ello, debe conformarse un Comité OKR encargado de definir los objetivos estratégicos trimestrales y coordinar reuniones mensuales de revisión (“check-ins”) con los equipos. Es clave habilitar un tablero compartido de seguimiento, estandarizar las plantillas de objetivos y resultados clave, y asignar responsables por cada objetivo, estableciendo una métrica mínima de cumplimiento del 80 %. Esta acción puede implementarse desde el primer mes, con ciclos de evaluación cada trimestre.
- El área de Recursos Humanos, en conjunto con los líderes de área, debe optimizar el proceso de Onboarding mediante una actualización continua de contenidos y estrategias de integración. Se propone mapear las competencias por rol, diseñar un currículo en formato modular y microlearning, y asignar mentores a cada nuevo ingreso. También se deben aplicar rúbricas de desempeño para medir el progreso, evaluar el NPS del onboarding y controlar el “time to productivity”. El contenido deberá revisarse e iterarse cada dos meses. Esta optimización se puede implementar en un plazo de tres meses, con una revisión periódica bimensual.
- Para reducir la rotación y fortalecer la retención, se recomienda a Recursos Humanos y a las jefaturas implementar encuestas “pulse” periódicas y desarrollar un mapa de riesgo de salida por colaborador. Sobre esa base, deben diseñarse planes de desarrollo profesional y reconocimiento, balancear cargas laborales, y estandarizar los procesos de handover entre puestos. La meta debe orientarse a mantener una rotación igual o menor al 40 % y a reducir significativamente el costo de reemplazo por persona. Este plan debe ejecutarse en un horizonte de seis meses, con revisiones mensuales de avance.
- Se sugiere que las áreas de Riesgos y Operaciones trabajen en conjunto para desplegar tableros de alertas tempranas que permitan identificar desviaciones en la morosidad y en los errores operativos. Para ello, se deben segmentar las carteras, ejecutar campañas focalizadas de seguimiento, aplicar checklists operativos, realizar muestreos de calidad y brindar capacitaciones específicas según hallazgos. Además,

debe calibrarse trimestralmente el costo promedio por error para actualizar las acciones correctivas. La implementación debe ser inmediata, con revisiones mensuales para su ajuste.

- Finalmente, se recomienda al área de Operaciones y TI planificar el escalamiento del modelo propuesto a otras agencias o zonas de forma progresiva. Esto implica definir criterios de preparación en personas, procesos y sistemas; diseñar un despliegue por olas con un “playbook” de implementación; realizar pruebas de usuario (UAT) y contar con soporte técnico activo. Las decisiones de avance deberán estar sujetas a puertas de go/no go, basadas en indicadores como el B/C y el VAN por agencia. El escalamiento puede iniciarse desde el cuarto mes, una vez obtenidos los resultados del piloto proyectado.



REFERENCIAS

- Ban, C., Drahnak-Faller, A., & Towers, M. (2003). "Human resource challenges in human service and community development organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 133-153. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X03023002004>
- Benitez Contreras, K. (2022). *Desarrollo Profesional y la Retención del Talento Humano en una Institución Financiera*. Piura: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/94010>
- Cavana, R., Boyd, D., & Taylor, R. (2007). A systems thinking study of retention and recruitment issues for the New Zealand army electronic technician trade group. *Systems Research and Behavioral Science*, 201-216. Obtenido de <https://research.unsw.edu.au/people/emeritus-professor-richard-john-taylor/publications?page=25>
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital based competitive advantages. *Journal of Management*, 1429-1433. doi:doi: 10.1177/0149206310397772
- Condezo Valdivia, A. V. (2022). *Sistema de compensación y retención del talento humano en la agencia 528 de MIBANCO*. Huanuco: Universidad de Huanuco. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/3292>
- Conexión Esan. (5 de diciembre de 2019). *Modelo OKR: todo lo que necesitas saber para implementarlo*. Obtenido de www.esan.edu.pe: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/modelo-okr-todo-lo-que-necesitas-saber-para-implementarlo>
- Cuesta S.A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ediciones ECOE.
- Davila Taboada, F., & Sialer Gamarra, J. (2021). *Salario emocional y retención del talento humano en una empresa agroexportadora*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/88956>
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Oxford University.
- Gonzales, D. (2009). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. *Revista Universidad EAFIT*, 45-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: Mc Graw Hill Education.

- IPADE Business School. (12 de junio de 2019). Obtenido de www.esan.edu.pe:
<https://www.esan.edu.pe/eventos/onboarding-como-implementar-un-programa-efectivo-de-incorporacion-de-nuevos-empleados>
- ManpowerGroup. (2018). Estudio sobre escasez de talento. Obtenido de www.futureofwork.manpowergroup.es:
<https://www.futureofwork.manpowergroup.es/escasez>
- Maxwell, C. (2016). *Desarrolle el líder que está en usted*. San Pablo.
- Misagel Alvarez, D. (2021). *Salario emocional y retención de talento humano en millenials de una empresa del rubro previsional 2020*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14005/11626>
- Pardo, F. (2020). *Gestión de calidad y retención del talento humano en la empresa Saga Falabella Surquillo*. Callo: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/54577>
- Pecsen Falla, M. (2023). *Estrategias de talento humano para mejorar el proceso de Onboarding en el centro de empleo región Lambayeque,2020*. Lambayeque: Universidad Señor de Sipan. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/11414>
- Pomares Pacheco, C. (2021). *Planeando y ejecutando los objetivos empresariales: Método OKR como catalizador del desempeño organizacional*. Gerencia Libre, VII, 19-33. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9519/8543
- Ramirez Flores, M. (2021). *Estrategias que promuevan la intención de permanencia de los trabajadores millennials en organizaciones del sector financiero de Chiclayo, 2021*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/5137>
- Ramírez, R., Espindola, C., & Ruíz, H. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. Información Tecnológica, 167-176. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>
- Schuler, R., & Tarique, I. (2012). *Global talent management: Theoretical perspectives, systems, and challenges*. Cheltenham, 205–219. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/289028622_Global_talent_management_Theoretical_perspectives_systems_and_challenges
- Sheehan, C., Holland, P., & De Cieri, H. (2006). *Current developments in HRM in Australian organizations*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 132-152.

doi:<https://nibmehub.com/opac->

[service/pdf/read/Human%20Resource%20Management%20in%20Australia.pdf](https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Human%20Resource%20Management%20in%20Australia.pdf)

Tenjo, F. (2002). Intermediación Financiera y Crecimiento Economico. Universidad Nacional. Obtenido de www.eleconomista.es:

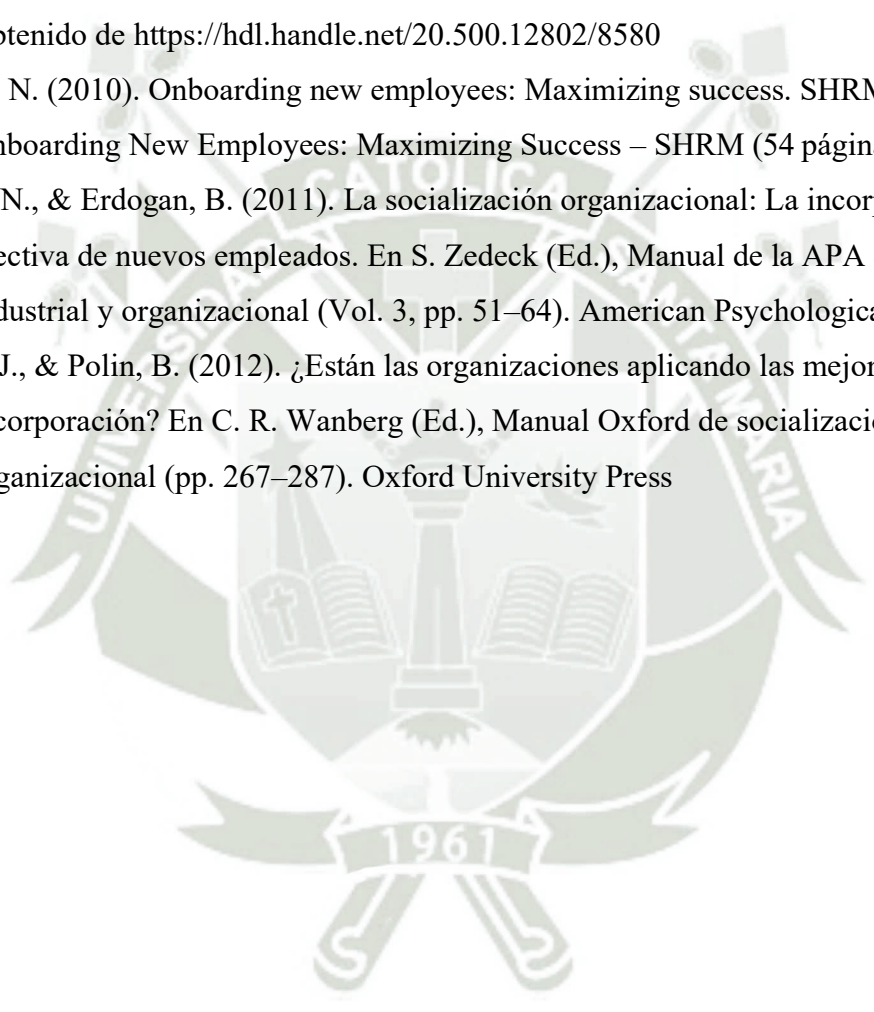
<https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/intermediarios-financieros>

Villalobos Huamán, D. (2021). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de alma Perú, Chiclayo, 2021. Chiclayo: Universidad Señor de Sipan. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8580>

Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation. Onboarding New Employees: Maximizing Success – SHRM (54 páginas)

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). La socialización organizacional: La incorporación efectiva de nuevos empleados. En S. Zedeck (Ed.), Manual de la APA de psicología industrial y organizacional (Vol. 3, pp. 51–64). American Psychological Association.

Klein, H. J., & Polin, B. (2012). ¿Están las organizaciones aplicando las mejores prácticas de incorporación? En C. R. Wanberg (Ed.), Manual Oxford de socialización organizacional (pp. 267–287). Oxford University Press



ANEXOS

Anexo A

Ficha de ingreso del nuevo colaborador

FICHA DE INGRESO DEL NUEVO COLABORADOR

Datos Personales

Nombre completo: _____

DNI / Documento: _____

Fecha de nacimiento: _____

Dirección domiciliaria: _____

Teléfono: _____ Correo electrónico: _____

Información Laboral

Cargo asignado: _____

Área / Departamento: _____

Fecha de ingreso: _____

Tipo de contrato: Indefinido Plazo fijo Prueba Otro: _____

Jefe directo: _____

Formación Académica

Nivel de estudios: Secundaria Técnico Universitario Posgrado Otro: _____

Título obtenido: _____

Institución educativa: _____

Experiencia Laboral Previa

Último empleo: _____

Cargo desempeñado: _____

Tiempo en el cargo: _____

Documentación Entregada (Marcar)

Copia de DNI

Copia certificado de estudios

Certificado médico laboral

Contrato firmado

Otros: _____

Firmas

Firma del colaborador: _____ Fecha: _____

Firma responsable RR.HH.: _____



Anexo B

Agenda de inducción del nuevo colaborador

AGENDA DE INDUCCIÓN DEL NUEVO COLABORADOR

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

Área / Departamento: _____

Fecha de inicio: _____

Duración de la inducción: 1 semana

DÍA 1: INDUCCIÓN INSTITUCIONAL

Hora

08:30 - 09:00

09:00 - 10:00

10:00 - 10:30

10:30 - 11:00

11:00 - 12:00

DÍA 2 - 5: INDUCCIÓN TÉCNICA Y CAPACITACIÓN

Hora

08:30 - 10:00

10:00 - 11:00

11:00 - 12:00

14:00 - 15:00

Observaciones:



Anexo C

Checklist de capacitación-inducción técnica

CHECKLIST DE CAPACITACIÓN – INDUCCIÓN TÉCNICA

Caja Los Andes – Sede Arequipa

Nombre del colaborador: _____


Área: _____

Cargo: _____

Fecha de inicio: _____

Jefe directo: _____

Mes de evaluación: _____

 **Temas de Capacitación Técnica**

N°	Tema / Competencia Técnica	¿Capacitación recibida?	¿Dominio demostrado?	Observaciones breves
1	Funciones del puesto	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
2	Productos y servicios financieros	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
3	Políticas de atención al cliente	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
4	Uso del sistema bancario interno (Core Bancario)	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
5	Procedimientos operativos (créditos, pagos, caja)	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
6	Seguridad de la información	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
7	Comunicación interna y canales de soporte	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	

Evaluación general del avance:

¿El colaborador puede continuar con autonomía operativa parcial? Sí No

Firmas

| Evaluador (Jefe / Mentor): _____ | Fecha: _____ |

| Colaborador evaluado: _____ | Fecha: _____ |

Anexo D

Formato de retroalimentación

FORMATO DE RETROALIMENTACIÓN

Proceso de Onboarding – Caja Los Andes | Sede Arequipa

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

Área: _____

Mentor / Jefe directo: _____

Fecha de evaluación: _____

Mes del proceso: 1° 2° 3°

1. Evaluación por competencias observadas

Competencia / Habilidad	Observación	Nivel de avance
Adaptación al entorno laboral	_____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto
Comprensión del rol y funciones	_____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto
Uso de sistemas y herramientas	_____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto
Comunicación con el equipo	_____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto
Iniciativa y autonomía	_____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto

2. Retroalimentación general del jefe o mentor

Fortalezas identificadas:

Áreas a reforzar / mejorar:

3. Plan de acción o recomendaciones

- Continuar proceso sin ajustes
- Reforzar conocimientos técnicos específicos
- Coordinar sesiones adicionales de acompañamiento
- Derivar a plan de desarrollo individual

4. Firmas

| Evaluador (Mentor / Jefe): _____ | Fecha: _____ |

| Colaborador: _____ | Fecha: _____ |

Anexo E

Encuesta de satisfacción del Onboarding

Aplicación: colaboradores que culminaron su Onboarding (semana 2 a mes 3). Marque una sola opción por fila.

Área/Puesto: _____ **Fecha ingreso:** _____ **Modalidad:** Presencial

Mixta **Mentor asignado:** Sí No

Escala: 1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo

5=Totalmente de acuerdo NA=No aplica

Ítem	1	2	3	4	5	NA
A. Claridad de información y documentación						
1) Antes del primer día recibí información clara sobre horarios, funciones y expectativas.						
2) Se me explicaron políticas internas (código de ética, seguridad, datos personales) de forma comprensible.						
3) La información sobre beneficios y procesos administrativos fue suficiente y oportuna.						
4) La documentación de ingreso que firmé/entregué fue simple y bien guiada.						
B. Acogida e integración cultural						
5) Me sentí bienvenido(a) por el equipo desde el primer día.						
6) Comprendo la misión, visión y valores de la institución.						

7) Las actividades iniciales favorecieron mi sentido de pertenencia.						
C. Logística y recursos (equipos, accesos, TI)						
8) El primer día conté con puesto de trabajo, credenciales y accesos necesarios.						
9) Recibí los equipos y sistemas a tiempo y funcionando.						
10) El canal para reportar incidencias de acceso/equipos fue rápido y efectivo.						
D. Capacitación técnica y contenidos						
11) Los contenidos de capacitación fueron pertinentes para mi puesto.						
12) El ritmo y secuencia de temas facilitaron mi aprendizaje.						
13) Tuve oportunidades de práctica guiada (role play, simuladores, casos).						
14) Las evaluaciones o verificaciones de aprendizaje fueron claras y justas.						
E. Rol del mentor/jefe (acompañamiento y feedback)						
15) Conté con un mentor/jefe						

disponible para resolver dudas.						
16) Recibí retroalimentación frecuente y útil sobre mi desempeño.						
17) Mi mentor/jefe facilitó mi integración con el equipo y otras áreas.						
F. Organización del proceso (cronograma y coordinación)						
18) Conocí el cronograma de actividades y responsables del Onboarding.						
19) Las sesiones comenzaron y terminaron según lo planificado.						
20) La coordinación entre RR.HH., áreas técnicas y mi jefe fue adecuada.						
G. Valor percibido y preparación para el puesto						
21) El Onboarding me preparó para ejecutar mis tareas con confianza.						
22) Entiendo los riesgos clave del puesto (errores, mora, cumplimiento) y cómo gestionarlos.						
23) Identifico a quién acudir según el tipo de duda o problema.						
H. Satisfacción global y recomendación						
24) Estoy satisfecho(a) con						

la calidad general del Onboarding recibido.						
25) Recomendaría este Onboarding a otros nuevos colaboradores.						

Pregunta abierta (opcional): ¿Qué mejorarías del Onboarding?

Gracias por su colaboración.



Anexo F

Guía del mntor

■ GUÍA DEL MENTOR – PROCESO DE ONBOARDING

Caja Los Andes – Sede Arequipa

Nombre del mentor: _____

Área / Cargo: _____

Nombre del nuevo colaborador: _____

Fecha de inicio de acompañamiento: _____

🎯 OBJETIVO DEL MENTOR

Acompañar al nuevo colaborador durante sus primeros 3 meses, guiándolo en su proceso de adaptación funcional, cultural y relacional, garantizando una integración progresiva y efectiva.

🔄 FUNCIONES DEL MENTOR

Nº	Función clave
1	Ser el primer punto de apoyo diario para dudas operativas y culturales.
2	Facilitar la comprensión del entorno laboral y social de la sede.
3	Asegurar que se cumpla la agenda y los hitos del proceso de onboarding.
4	Brindar retroalimentación informal y detectar posibles dificultades.
5	Coordinar con RR.HH. o el jefe directo si se requiere refuerzo adicional.

🕒 CRONOGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO

Fase	Rol del mentor	Frecuencia sugerida
Semana 1 (Inducción)	Acompañar en recorrido, presentaciones, agenda y normas	Presencial / Diario
Mes 1 (Capacitación)	Supervisar tareas iniciales, apoyar en el uso de sistemas y formularios	Diario / Intermitente
Mes 2 (Seguimiento)	Reunión quincenal para revisar avances y resolver dificultades	2 veces al mes
Mes 3 (Cierre)	Preparar informe informal de observaciones y progreso	1 reunión de cierre

📌 SUGERENCIAS PARA UN ACOMPAÑAMIENTO EFECTIVO

Establece un canal directo de comunicación (WhatsApp, correo, etc.).

Fomenta la confianza: no estás para evaluar, sino para **acompañar**.

Comparte tips reales sobre la dinámica del equipo y la cultura de la sede.

Si detectas desmotivación o desajuste, comunícalo a RR.HH. a tiempo.

Refuerza lo positivo: cada avance cuenta.

Firma del mentor: _____

Fecha de entrega de la guía: _____

