

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora en el clima y desempeño laboral
de MiBanco, en la región Tacna - Moquegua”**

Trabajo de Investigación

para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Dávila Herrera, Kathya Carolina

Bach. Rejas Ponce, José Ricardo

Docente Guía:

Mtro. Quiñoñes Baraybar, Luis Enrique

TACNA – PERÚ

2020

Propuesta de mejora en el clima y desempeño laboral de MiBanco, en la región Tacna - Moquegua

INFORME DE ORIGINALIDAD

28%

INDICE DE SIMILITUD

28%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	15
1.1. TÍTULO DEL TEMA.....	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	18
1.5. METODOLOGÍA.....	19
1.5.1. Metodología para la investigación.....	20
1.5.1.1. Tipo de investigación.....	20
1.5.1.2. Nivel de la investigación.....	20

1.5.1.3.	Diseño de la investigación	20
1.5.1.4.	Fuentes, herramientas y análisis de datos.....	21
1.5.2.	Metodología para la propuesta de mejora	21
1.6.	DEFINICIONES	22
1.7.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		24
2.1.	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
2.1.1.	Definición según autores.....	24
2.1.2.	Importancia del clima organizacional	25
2.1.3.	Tipos de clima organizacional	26
2.1.4.	Great place to work	28
2.1	DESEMPEÑO LABORAL	33
2.1.1.	Definición según autores.....	33
2.1.2.	Evaluación del desempeño	34
2.1.3.	Evaluación 360 grados.....	35
2.1.4.	Finalidad de la evaluación 360 grados	36
2.3	ANÁLISIS COMPARATIVO	38
2.4	ANÁLISIS CRÍTICO.....	41

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....	43
3.1. Análisis nacional	43
3.2. Historia de mi banco	44
3.3. Misión	45
3.4. Visión	46
3.5. Valores organizacionales.....	46
3.6. Organigrama.....	47
3.7. Productos y servicios ofrecidos	48
3.8. Sedes.....	49
3.9. FODA.....	50
3.10. Análisis crítico.....	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	54
4.1. Marco metodológico	54
4.1.1. Descripción del tipo y diseño de la investigación	54
4.2. Operacionalización de variables	55
4.3. Determinación de la población y muestra	56
4.4. Resultados generales	57
4.5. Resultados de la variable clima laboral	64

4.6. Resultados de variable Desempeño laboral	75
4.7. Identificación de dimensiones que presentan deficiencias	88
4.7.1. Clima laboral	88
4.7.2. Desempeño laboral	89
4.8. Propuesta de mejora.....	91
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición según autores - clima organizacional	38
Tabla 2. Tipos de clima organizacional.....	38
Tabla 3. Metodología Great Place to work	39
Tabla 4. Definición según autores - desempeño laboral	39
Tabla 5. Evaluación del desempeño laboral	40
Tabla 6. Evaluación 360 grados.....	40
Tabla 7. Agencias de Tacna y Moquegua.....	49
Tabla 8. Matriz FODA	50
Tabla 9. Operacionalización de variables	55
Tabla 10. Cantidad total de colaboradores Tacna y Moquegua.....	56
Tabla 11. Resultados por indicadores - variable clima laboral	64
Tabla 12. Dimensión credibilidad	69
Tabla 13. Dimensión Respeto.....	70
Tabla 14. Dimensión Imparcialidad.....	71
Tabla 15. Dimensión Orgullo	72
Tabla 16. Dimensión Compañerismo.....	73

Tabla 17. Resultados de la variable Clima Laboral.....	74
Tabla 18. Resultados por indicadores - Desempeño laboral	75
Tabla 19. Dimensión calidad de trabajo.....	81
Tabla 20. Dimensión relaciones personales	82
Tabla 21. Dimensión estabilidad emotiva	83
Tabla 22. Dimensión capacidad de síntesis.....	84
Tabla 23. Dimensión capacidad analítica	85
Tabla 24. Resultado general de variable - Desempeño laboral	87
Tabla 25. Análisis de dimensiones - Clima laboral.....	88
Tabla 26. Análisis de dimensiones - Desempeño laboral	89
Tabla 27. Acción propuesta 1	94
Tabla 28. Acción propuesta (2).....	96
Tabla 29. Acción propuesta (3).....	96
Tabla 30. Acción propuesta (4).....	97
Tabla 31. Acción propuesta (5).....	98
Tabla 32. Acción propuesta (6).....	99
Tabla 33. Presupuesto de programa.....	100
Tabla 34. Resumen de costos	100

Tabla 35. Diagrama de actividades.....	102
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Great Place to work.....	30
Figura 2. Despliegue del proyecto de MiBanco.....	43
Figura 3 Organigrama de MiBanco	47
Figura 4. Cartera de productos de MiBanco Fuente: Elaboración: Propia	48
Figura 5. Agencia.....	57
Figura 6.Cargo	58
Figura 7.Grupo etario.....	59
Figura 8.Genero.....	60
Figura 9.Nivel de formación	61
Figura 10.Estado civil.....	62
Figura 11.Carga familiar dependiente.....	63
Figura 12.Dimensión credibilidad.....	69
Figura 13.Dimensión respeto	70
Figura 14.Dimensión Imparcialidad.....	71
Figura 15.Dimensión Orgullo	72
Figura 16.Dimensión compañerismo	73

Figura 17. Resultados de variable Clima Laboral	74
Figura 18. Calidad de trabajo.....	81
Figura 19. Relaciones personales.....	82
Figura 20. Estabilidad emotiva.....	83
Figura 21. Dimensión capacidad de síntesis	84
Figura 22. Dimensión capacidad analítica	86
Figura 23. Resultado general de variable - Desempeño laboral	87
Figura 24. Analisis de dimensiones - Clima laboral	88
Figura 25. Análisis de dimensiones – Desempeño laboral	89

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, tuvo como objetivo elaborar una propuesta de mejora del clima y desempeño laboral en Mibanco de la región de Tacna – Moquegua.

La metodología propuesta fue de un enfoque mixto, de tipo descriptivo, de nivel relacional, de diseño no experimental de corte transversal, el cual considero una población de 206 colaboradores de todos los cargos de 9 agencias de Mibanco, en la ciudad de Tacna, Agencia Tacna, Pinto, Pinto Matriz, Ciudad Nueva y Gregorio Albarracín, por su parte la región de Moquegua considero a las agencias Moquegua, Pampa Alámbrica, Ilo Matriz y Carumas.

Para la evaluación de las variables clima y desempeño laboral se hizo uso de los modelos Great Place to work y 360 grados. Los resultados concluyeron que el clima laboral tiene un impacto alto en los colaboradores en un 60.19%, mientras que el desempeño laboral tiene un impacto alto con 69,9%.

Por ello se determinó apropiado desarrollar una propuesta de mejora orientada a mejorar el clima y desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco, por ellos se diseñó un programa de capacitación que aborda 6 temas específicos dirigido a todos los colaboradores de las agencias de Tacna y Moquegua.

INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada se alinea y respeta el método científico, de igual manera se estructura a los lineamientos propuesto por la institución y es redactada en base a lo estipulado en las normas de redacción APA 6ta Edición. De acuerdo a ella la investigación se divide en cuatro capítulos.

El primer capítulo denominado antecedentes del estudio considera el planteamiento del problema, la formulación del problema y objetivos de manera general y específica, de igual manera se determina la metodología de estudio, justificación y alcances y limitaciones.

El segundo capítulo, titulado marco teórico, hace referencia los fundamentos teóricos asociados a las variables de estudio, los cuales se estructuran en definición y dimensiones, finalmente se hace un análisis comparativo y crítico del capítulo.

El tercer capítulo, titulado marco referencial, contiene toda la información asociada a la unidad de estudio, misión, visión, organigrama, historia, análisis nacional y un diagnóstico en base a la matriz FODA, finalmente se realiza un análisis crítico del capítulo.

El capítulo cuatro, comprende el desarrollo de la investigación en el cual se realiza la presentación de la información en forma de tablas y figuras, de igual manera se desarrolla una propuesta de mejora.

Finalmente se realizan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1. TÍTULO DEL TEMA

Propuesta de mejora en el clima y desempeño laboral de Mibanco, en la región Tacna - Moquegua.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mibanco, entidad financiera que cuenta con una cobertura nacional amplia, específicamente con presencia en 23 regiones del Perú, tal como sostiene (Rankia, 2019), consecuencia de ello, cuenta con 10,130 colaboradores niveles, jerarquizando cargos lineales desde gerencias regionales hasta líneas operacionales. Por ello, la extensión del talento humano hace complicado mantener un riguroso control del clima laboral convirtiéndolo en la primera fuente de deserción tal como refiere (Bordas Martínez, 2016). No obstante, Mibanco cuenta con un programa de crecimiento profesional en microfinanzas para los colaboradores, así como, la gestión de eventos sociales, para la integración de personal, sin embargo, a pesar del esfuerzo realizado para mantener la satisfacción laboral, se ha podido encontrar una rotación de personal de 16,1% de manera voluntaria y 9,2% de manera no voluntaria. (MiBanco, 2018)

Esto debido a la carencia de trato directo con cada colaborador, puesto que, si bien es cierto, Mibanco cuenta con programas de apoyo, no cuenta con una oficina de bienestar social en todas las sedes, para que velen por sus intereses sociales, laborales, familiares, que representan gran impacto en la productividad que estos tengan, asimismo, la presión que existe por el cumplimiento de objetivos establecidos, muchas veces refleja un deceso en la satisfacción laboral y en consecuencia se reduce la productividad. (Linares Condori, 2017)

De mantenerse con la situación actual, Mibanco se expone a incrementar su índice de rotación de personal, lo que, en un largo plazo, incluso podría ocasionar un clima laboral tenso, incómodo y ajeno a los objetivos de la organización, sumado a ello existe alto nivel de infidelidad laboral, pues las entidades financieras optan por captar a modo cacería los mejores talentos atrayéndoles con mejores condiciones económicas, ascensos y premios a fin de que migren a otras entidades llevando consigo su cartera de cliente.

Por ello, se considera importante evaluar los diferentes aspectos en un colaborador de Mibanco sede Tacna y Moquegua, para comprender de cerca, las preocupaciones que este tiene acerca de

su lugar de trabajo, de esta manera implementar estrategias que sirvan de soporte para incrementar los índices de productividad.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora del clima y desempeño laboral en Mibanco de la región de Tacna – Moquegua.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional del clima y desempeño laboral en Mibanco en la región Tacna – Moquegua.
2. Identificar las dimensiones que presentan deficiencias en el clima y desempeño laboral de Mibanco en la región Tacna – Moquegua.
3. Elaborar las métricas y mecanismos de control de la propuesta de mejora en el clima y desempeño laboral en la región Tacna – Moquegua.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica de manera teórica, metodológica y práctica.

Desde un punto de vista teórico, la investigación se cimienta en conceptos establecidos por (Chiavenato, 2016), que define el clima laboral como el ambiente existente entre los miembros de una organización, está directamente relacionado al grado de motivación laboral y precisa los aspecto motivaciones en un entorno organizacional.

Por otro lado infiere que el desempeño laboral se conceptualiza como las *“acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización”*. Consecuentemente la investigación se presentará como un aporte de consulta y referencia bibliográfica para futuras investigaciones.

Metodológicamente la investigación cumple y se alinea a los métodos de investigación científica, hace uso de técnicas e instrumento para la recolección de información. A su vez estructura los instrumentos de acuerdo a las modelos de evaluación *“Great place to work”* y *“360 grados”* para medir el nivel de clima laboral y desempeño laboral de Mibanco de la región Tacna - Moquegua en el año 2020.

De manera practica la investigación se orienta a la comprensión y entendimiento del clima laboral de Mibanco, a su vez permitirá determinar las brechas de políticas organizativas para comprender y entregar lineamientos eficaces, finalmente permitirá diseñar estrategias acorde a la cartera de productos de la entidad bancaria en estudio.

Por ello los resultados de la investigación se presentan como información relevante para la entidad, pudiendo ser utilizada por los directivos de Mibanco para la toma de decisiones.

1.5. METODOLOGÍA

Dado que se busca elaborar una propuesta de mejora del clima y desempeño laboral en Mibanco de la región de Tacna – Moquegua, se realizará inicialmente una investigación abarcando las dos variables a evaluar, para ello, se utilizará el modelo Great Place to Work (Benioff, 2019) e integrarlo con el modelo de evaluación 360 grados (Torres, 2016), aplicando un instrumento deliberativo que permita conocer las deficiencia reales, con ello poder elaborar el plan de mejora.

1.5.1. Metodología para la investigación

1.5.1.1. Tipo de investigación

La investigación presenta un enfoque mixto, puesto se recaudará y analizara información de tipo cuantitativa y cualitativa, por su singularidad la investigación es de tipo descriptivo, porque se limita a observar y describir el comportamiento de las variables sin influir ni alterarlas. (Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

1.5.1.2. Nivel de la investigación

El nivel de investigación es relacional, puesto se buscar conocer el grado de dependencia y correlación entre la variable dependiente e independiente. (Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

1.5.1.3. Diseño de la investigación

El diseño es no experimental, debido a que no se realizara alteración ni uso intencional de las variables dependiente e independiente, de corte transversal, porque la información se tomara en un tiempo y espacio establecido por el investigador. (Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

1.5.1.4. Fuentes, herramientas y análisis de datos

La información será de fuente primaria, producto de la aplicación de los instrumentos estructurados de manera integrada el modelo Great Place to Work en emulsión con el modelo 360 grados.

Se hará uso del Excel y del programa estadístico IBM SPSS 24.0 para el procesamiento de datos, a su vez se hará uso de la estadística descriptiva e inferencial.

La estadística descriptiva permitirá la mejor comprensión de información, puesto la información será presentada en forma de tablas y gráficos de frecuencia, por su parte la estadística inferencial, permitirá la evaluación de tendencias y pronósticos.

1.5.2. Metodología para la propuesta de mejora

Luego de recabar la información a través de la aplicación de los cuestionarios se elaborará un diagrama de causa – efecto (árbol de problemas) para identificar las causas del problema, luego se priorizarán cuantitativamente y asignarán soluciones mediante el diagrama de Pareto.

Finalmente se elaborarán el plan de mejora a través del instrumento llamado 5W + 1H; el cual consiste en establecer las actividades que se van a realizar, el personal responsable, el tiempo de duración, el lugar de su aplicación y cómo se realizará.

1.6. DEFINICIONES

- Clima laboral

El ambiente existente entre los miembros de una organización, está directamente relacionado al grado de motivación laboral y precisa los aspectos motivaciones en un entorno organizacional.

- Desempeño laboral

Se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización

- Modelo Great place to work

Es un modelo de evalúa y mide el grado en que perciben los colaboradores su organización como un gran lugar de trabajo, basado en cinco dimensiones, credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo.

- Modelo 360 grados

Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa.

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

- Únicamente comprende el personal que labora en agencias de las regiones de Tacna y Moquegua incluyéndose todas las provincias. No se ha contemplado oficinas especiales y oficinas compartidas.
- Acceso a información de evaluación del desempeño laboral al ser de carácter confidencial.
- Acceso a la entidad bancaria a través de permisión de toma muestral.
- Sensibilización del personal de las regiones sobre la valorización de su opinión y percepción de las políticas laborales aplicadas por Mibanco.
- Adecuación a las actividades alternas de asistencia del personal en las regiones de investigación por la declaratoria de inmovilización nacional por el COVID-19, decretado por el estado peruano.
- El cronograma de actividades es tentativo, sujeto a adecuación en función de los avances del proyecto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.1. Definición según autores

De acuerdo con (Bravo, 2006) define el clima organizacional como los efectos subjetivos percibidos dentro de una organización, que son representados por el estilo, valores y demás aspectos que influyen en la conducta de los colaboradores.

Por su parte (Solarte, 2009) expresa que el clima organizacional es un elemento importante en el desarrollo organizacional, a su vez afirma que su análisis y mejoras aplicadas influyen directamente en el nivel de compromiso, motivación y desempeño laboral.

Finalmente, (Estebanez, 2003) complementa la idea afirmando que el clima organizacional influye considerablemente en los niveles de mejora en una organización, por ello (Krieger, 2001) aporta que el clima organizacional se asocia a las expectativas de un colaborador y las retribuciones que una organización le ofrece y brinda para su desarrollo.

Por ello se puede inferir que cada colaborador tiene una perspectiva e imagen diferente del clima organizacional de

una empresa y este puede influir en su manera de actuar, poder de decisión y capacidad de respuesta ante una acción.

2.1.2. Importancia del clima organizacional

Para lograr ponderar la relevancia del clima organizacional en un empresa es imprescindible conocer cómo funciona la totalidad de sus procedimientos, por ello el clima organizacional incide y se asocia considerablemente con la satisfacción de los colaboradores y por ende en su compromiso con la entidad, de igual manera las relaciones interpersonales entre compañeros de equipo y honorarios justos consecuentes con el esfuerzo de cada colaborador, se presentan como aspectos que crean en un colaborar una sensación de reconocimiento por parte de la empresa.

De esta manera se puede inferir que el clima organizacional de una empresa está sujeto a una serie de variables, asimismo trabajar en ello es importante y trascendental para la correcta operación y eficiencia de procesos en una organización.

De esta manera (Silva, Santos, Rodriguez, & Rojo, 2008), acota que la creación de un clima organizacional sano y efectivo repercute en los niveles de productividad, motivación

y nivel de desempeño de los colaboradores, por consecuencia aporta al desarrollo y logro de objetivos de una organización. En adición a ello (Silva, Santos, Rodriguez, & Rojo, 2008) expresa que las organizaciones en las cuales los colaboradores laboran a gusto y presentan un menor índice de conflictos son los que mejores resultados tienen, en la mayoría de casos presentan una tasa de crecimiento de hasta un 30% en eficiencia. A su vez un clima organizacional estable genera en los colaboradores estabilidad, reduciendo la tasa de rotación de personal y eleva los niveles de involucramiento y compromiso en los colaboradores.

2.1.3. Tipos de clima organizacional

De acuerdo con (Furnham, 2001), el clima organizacional puede clasificarse en diversos tipos de acuerdo al lugar, personas y demás aspectos que estén presentes en una organización.

Por ello establece la siguiente clasificación:

a) Clima Psicológico

Se conceptualiza como la percepción personal respecto a un entorno físico, principalmente la manera en la que un colaborador canaliza su experiencia en su entorno laboral. Por ello las discrepancias personales dentro de una entidad influyen en la creación de percepciones generales del ambiente laboral.

De esta manera el clima psicológico de una empresa está presente en el pensamiento personal de cada individuo, la personalidad, la cultura y la interacción social dentro de una organización.

b) Clima agregado

Involucra las percepciones concesivas dentro de un entorno formal conjunto desarrollado en una organización, como áreas de trabajo, grupos de trabajo, departamentos y en general toda la organización.

De esta manera el clima agregado se cimienta en el sentido de pertenencia formado por cada colaborador hacia una dependencia específica, esta puede ser formal o informal.

c) Clima colectivo

Es producto de una reunión consensuada entre un grupo de individuos, que definen la percepción y comportamiento ante una dependencia o entorno específico. De esta manera la diferencia principal entre el clima agregado y colectivo es que el clima colectivo considera y mezcla diversas percepciones individuales que en conjunto conforman un clima particular.

d) Clima laboral

Representan la guía y sendero a seguir de los colaboradores en una organización, por ello el clima laboral se describe como los aspectos organizacionales que distinguen las experiencias personales con la empresa.

2.1.4. Great place to work

La Institución (Great Place to Work, 2020) se enfoca en el desarrollo de consultorías, investigaciones y capacitaciones enfocadas en medir y analizar el entorno organizacional en

diversas empresas a nivel internacional. Anualmente publica el ranking "Best Workplaces" el cual tiene el objetivo de reconocer a las mejores empresas donde los profesionales ejercen su labor.

Por ello esta institución diseña una metodología de análisis denominada Great Place to Work que se cimienta en tres pilares dimensionales.

- Confianza
- Camaradería
- Orgullo

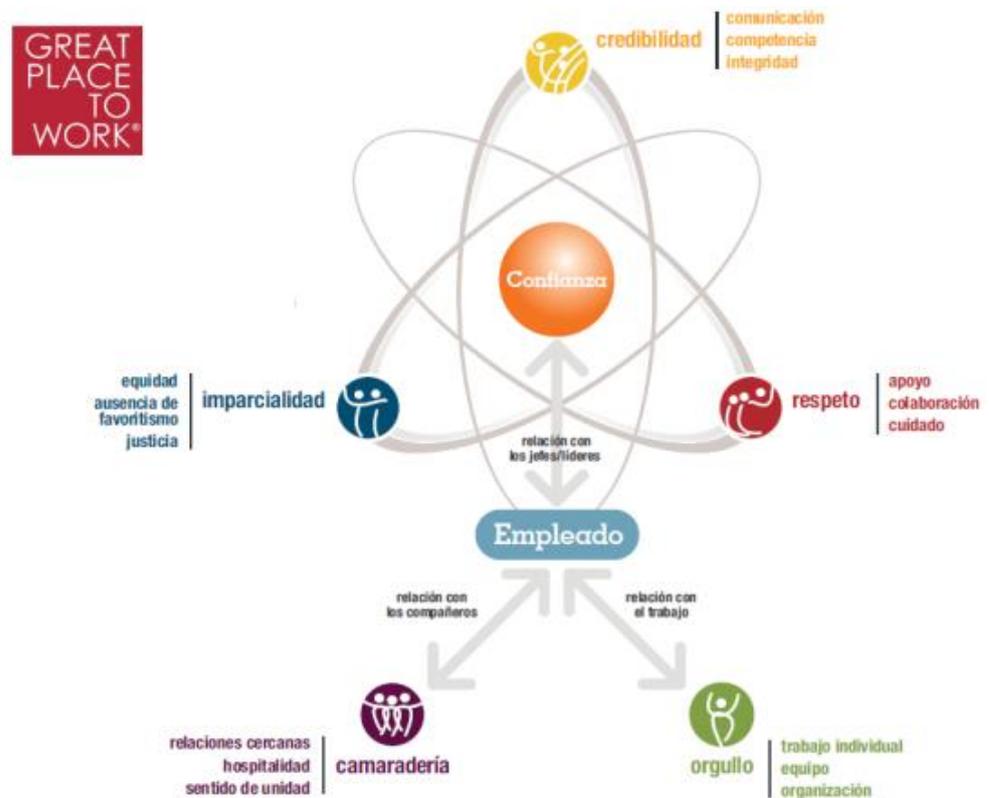


Figura 1. Modelo Great Place to work

Fuente y elaboración: (Great Place to Work, 2020)

Desde la perspectiva de los colaboradores, la metodología (Great Place to Work, 2020) sostiene que la confianza es un factor que es direccionado por tres factores:

- La credibilidad
- Imparcialidad
- Respeto

Por ello la metodología GPTW concluye que si estos tres aspectos son percibidos de forma efectiva por los colaboradores se forma un vínculo y relación de confianza.

- **Credibilidad**

Está conformado por tres componentes la comunicación, permite el intercambio de información y facilita la relación entre colaboradores y jefaturas, la capacidad, permite el desarrollo de la visión específica de los líderes sobre los colaboradores, y la integridad, que busca mantener la ética y el perfil profesional conservando un entorno laboral profesional.

- **Respeto**

Está compuesto por tres indicadores, el apoyo profesional, caracterizado por el equipo, mobiliario y herramientas para desarrollar una labor eficientemente, así como las capacitaciones profesionales que aportan al crecimiento personal y profesional de los colaboradores, la colaboración, que es el aporte de ideas al grupo directivo para la toma de decisiones, finalmente la valoración del individuo, busca brindar un entorno físico seguro que resguarde la integridad

del personal, asimismo busca mantener ambiente de equidad entre su vida personal y laboral.

- **Equidad**

Conceptualizado como el buen trato equitativo para la totalidad del personal, la imparcialidad y erradicación del favoritismo por grupos específicos de la empresa, así como la valoración de la justicia, representada por la solución de quejas y recepción de consultas.

- **Orgullo**

El orgullo dentro de una organización crea un sentimiento de valoración y compromiso por la empresa que se evidencia en un alto nivel de productiva y aporte, a su vez el orgullo del equipo que básicamente consta del reconocimiento del trabajo colectivo por el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la dirección.

- **Compañerismo**

Compuesto por tres indicadores, la cercanía, que está representado por la creación de momentos de integración como cumpleaños o fechas especiales dentro de la organización que busca fomentar el involucramiento entre los colaboradores, la hospitalidad, que busca promover un programa de actividades de inducción y bienvenida a los nuevos miembros de la organización y el sentido de comunidad que busca incrementar el sentido y percepción de ambiente familiar en la empresa.

2.1 DESEMPEÑO LABORAL

2.1.1. Definición según autores

De acuerdo a (Chiavenato, 2016) conceptualiza el desempeño laboral, como las actividades y comportamiento de los trabajadores respecto al logro de objetivos, por ello precisa que el desempeño laboral es la fuerza más relevante en una organización, de esta manera el desempeño laboral es variable de acuerdo al comportamiento de diversos aspectos que pueden influir de manera positiva o negativa en este indicador, a su vez el empleador puede realizar un análisis de trabajo-beneficio y determinar el valor o entrega que debe realizar frente a una acción.

Desde el punto de vista (Faria, 1995) define el desempeño laboral como el producto del desenvolvimiento de los colaboradores frente a una acción o cargo otorgado, el cual es regulado de acuerdo a su relación con la organización.

Por ello (Faria, 1995) infiere que es importante desarrollar un entorno estable laboralmente y brindar los beneficios sociales que formen seguridad en el colaborador.

Finalmente, (Robbins & Coulter, 2005) asocia el desempeño laboral con las capacidades de gestión y administración que al asociarse efectivamente influyen en la conducta y actitud de los individuos vinculados al proceso productivo.

2.1.2. Evaluación del desempeño

De acuerdo con (Encina, 2003) el análisis, síntesis y evaluación del desempeño laboral es de utilidad para optimizar los procedimientos de una organización y permite emitir información de valor a los colaboradores.

Por su parte (Nieto, y otros, 2003) hace mención que la evaluación del desempeño es la verificación y calificación de las actividades otorgadas a una miembro de la organización, evaluando el cumplimiento de sus funciones en el tiempo

previsto por la entidad e indexar esta evaluación con los resultados obtenidos.

A su vez (Dominguez, 2001) infiere que la evaluación del desempeño laboral aporta a la supervisión del personal y permite conocer los avances y mejoras, así como programar una reunión de retroalimentación que permita mejorar los niveles de desempeño y hace énfasis en el cambio de clima organizacional que permitirá un mejor nivel de productividad.

2.1.3. Evaluación 360 grados

De acuerdo con (Ruiz, 2003) refiere que la metodología de evaluación 360 grados se comenzó a utilizar de manera masiva en los años ochenta, inicialmente para realizar una evaluación de las competencias del cuerpo directivo de las organizaciones, aplicada principalmente con la finalidad de crecer, desarrollarse y medir el desempeño y actividades administrativas dentro de una organización.

Por ello (Parra, 2002) infiere que esta metodología cambia la manera de evaluación de una organización, que, comúnmente solo considerada la evaluación de los mandos superiores, por su parte esta metodología pone un énfasis

importante en la opinión y evaluación de los subordinados, clientes y proveedores.

En adición a ello (Sprenger, 2005) acota que esta metodología 360 grados se comienza hacer notar en la década de los setenta, con la finalidad de medir y evaluar el rendimiento de los israelíes, y a raíz de los resultados negativos no se tomó en consideración en adelante, a su vez hace mención que este tipo de evaluación es equitativa y considera todos los niveles jerárquicos y todos los aspectos involucrados en una organización, lo cual permite obtener resultados más consistentes.

2.1.4. Finalidad de la evaluación 360 grados

Por parte de (Robbins & Coulter, 2005) establece que la evolución y medición del desempeño laboral tiene una diversidad de finalidades, por ello principalmente el departamento de talento humano acude a esta metodología para obtener información que aporte a la toma de decisiones, respecto a cambios en la organización como ascensos, despidos y rotación de áreas de trabajo.

De esta manera la evaluación del desempeño se considera un indicador de validez en procesos de selección y

contratación de personal que podrían mostrar bajos niveles de desempeño y productiva laboral.

Por ello el desempeño laboral principalmente tiene el objetivo de retroalimentar a los colaboradores y especificar sus funciones y metas dentro de una organización, y en general representa un aspecto relevante para el otorgamiento de beneficios y bonos a los colaboradores.

2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla 1.
Definición según autores - clima organizacional

Autor	Definición	Análisis
Bravo (2006)	Define el clima organizacional como los efectos subjetivos percibidos dentro de una organización, que son representados por el estilo, valores y demás aspectos que influyen en la conducta de los colaboradores.	De acuerdo a las definiciones establecidas se infiere que el clima organización de una empresa está asociado a una serie de variables como la motivación y compromiso de sus miembros y a su vez puede repercutir directamente en la productiva o desempeño de una empresa.
Solarte (2009)	Es un elemento importante en el desarrollo organizacional, a su vez afirma que su análisis y mejoras aplicadas influyen directamente en el nivel de compromiso, motivación y desempeño laboral.	
Estebañez (2003)	El clima organizacional influye considerablemente en los niveles de mejora en una organización, por ello (Krieger, 2001) aporta que el clima organizacional se asocia a las expectativas de un colaborador y las retribuciones que una organización le ofrece y brinda para su desarrollo.	

Fuente: Autores varios
Elaboración: Propia

Tabla 2.
Tipos de clima organizacional

Autor	Tipos	Análisis
Furnham (2001)	Clima Psicológico	Los distintos tipos de clima organizacional principalmente se diferencian por el comportamiento de un individuo o un colectivo frente una actividad o dependencia asignada, de acuerdo a ello se forma un tipo de clima organizacional.
	Clima Agregado	
	Clima Colectivo	
	Clima laboral	

Fuente: Autores varios
Elaboración: Propia

Tabla 3.
Metodología Great Place to work

Autor	Dimensiones	Análisis
GPTW (2020)	Compañerismo	Le metodología GPTW busca buscar ayudar a las empresas a identificar, crear y sostiene un lugar de trabajo idóneo por medio del desarrollo de culturas basadas en la confianza.
	Imparcialidad	
	Orgullo	
	Credibilidad	
	Respeto	

Fuente: Autores varios
Elaboración: Propia

Tabla 4.
Definición según autores - desempeño laboral

Autor	Definiciones	Análisis
Chiavenato (2016)	Robbins lo conceptualiza como las actividades y comportamiento de los trabajadores respecto al logro de objetivos	De acuerdo a las posturas referenciadas se infiere que el desempeño laboral es el nivel de desenvolvimiento y accionar de un individuo frente a una actitud encomendada en un tiempo determinado.
Faria (1995)	El producto del desenvolvimiento de los colaboradores frente a una acción o cargo otorgado, el cual es regulado de acuerdo a su relación con la organización.	
Robbins & Coulter (2005)	Asocia el desempeño laboral con las capacidades de gestión y administración que al asociarse efectivamente influyen en la conducta y actitud de los individuos vinculados al proceso productivo.	

Fuente: Autores varios
Elaboración: Propia

Tabla 5.
Evaluación del desempeño laboral

Autor	Evaluación del desempeño	Análisis
Encina (2003)	La evaluación del desempeño laboral es de utilidad para optimizar los procedimientos de una organización y permite emitir información de valor a los colaboradores.	Principalmente evaluar el desempeño laboral brinda información relevante para la toma de decisiones organizacionales y permite a la empresa realizar una retroalimentación y mejora de procesos.
Nieto (2003)	La evaluación del desempeño es la verificación y calificación de las actividades otorgadas a una miembro de la organización, evaluando el cumplimiento de sus funciones en el tiempo previsto por la entidad e indexar esta evaluación con los resultados obtenidos.	
Dominguez (2001)	El desempeño laboral aporta a la supervisión del personal y permite conocer los avances y mejoras, así como programar una reunión de retroalimentación que permita mejorar los niveles de desempeño y hace énfasis en el cambio de clima organizacional que permitirá un mejor nivel de productividad.	

Fuente: Autores varios
Elaboración: Propia

Tabla 6.
Evaluación 360 grados

Autor	Definición	Análisis
Ruiz (2003)	Inicialmente para realizar una evaluación de las competencias del cuerpo directivo de las organizaciones, aplicada principalmente con la finalidad de crecer, desarrollarse y medir el desempeño y actividades administrativas dentro de una organización.	La evaluación 360 grados busca evaluar el total de la organización de diversas perspectivas y de todo rango jerárquico, evidenciando resultados principalmente del desempeño laboral.
Parra (2005)	La evaluación 360 grados se comienza hacer notar en la década de los setenta, con la finalidad de medir y evaluar el rendimiento de los israelíes, y a raíz de los resultados negativos no se tomó en consideración en adelante	
Sprenger (2005)	Este tipo de evaluación es equitativa y considera todos los niveles jerárquicos y todos los aspectos involucrados en una organización, lo cual permite obtener resultados más consistentes.	

Fuente: Autores varios
Elaboración: Propia

2.4 ANÁLISIS CRÍTICO

De acuerdo a las diversas definiciones establecidas por los expertos el clima organizacional de una empresa está compuesto por diversos factores como la motivación, el involucramiento, relación interpersonal e integración de los colaboradores, y presenta una gran importancia puesto que si se desarrolla de manera defectuosa puede impactar directamente en el desempeño de sus miembros, a su vez se precisa que un clima organizacional estable eleva el índice de compromiso de los colaboradores y permite que se involucren más con sus labores y funciones.

Por ello el clima organizacional de una empresa puede estar presente de diversos tipos de acuerdo al desenvolvimiento y percepción individual o colectiva de sus miembros.

Por su parte el desempeño laboral se define como el desarrollo y desenvolvimiento de los miembros de una organización respecto a una actividad o función encomendada, por ello el desempeño laboral puede ser evaluado y brindar información de valor que permita al cuerpo directivo tomar decisiones respecto a la pertenencia de sus colaboradores, tomando decisiones respecto a ascensos, despidos o bonificaciones.

A su vez la evaluación del desempeño laboral puede permitir a una organización realizar una retroalimentación a sus miembros con la finalidad de plantear mejoras sostenibles.

De acuerdo a ello se ha determinado realizar una evaluación del clima organización haciendo uso de la metodología Great place to work, tomando en consideración sus cinco dimensiones, respeto, orgullo, credibilidad, imparcialidad y compañerismo, por otro lado, se hará uso de la evaluación 360 grados para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad financiera Mi Banco de las agencias de Tacna, Ilo y Moquegua.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Análisis nacional

Mibanco direcciona su estrategia teniendo en consideración tres aspectos relevantes, las personas, la infraestructura y la tecnología.



Figura 2. Despliegue del proyecto de MiBanco

Fuente y elaboración: (MiBanco, 2019)

De acuerdo con (MiBanco, 2019), la entidad financiera busca la atracción y desarrollo de sus colaboradores, durante el 2019 implemento un modelo de desempeño que permitió el cambio de roles y funciones, con la finalidad de desarrollar y descubrir nuevas competencias en los colaboradores. De igual manera se trabajó de manera conjunta con el programa de formación de líderes y el programa Pachikuy, todo ello sin dejar de lado la ya conocida Escuela de Formación de Microfinanzas.

Por otro lado, la Mibanco brinda una relevante importancia a la gestión y atracción de nuevo talento humano, por ello durante el 2019 se contrataron a 4 247 nuevos colaboradores a nivel nacional, siendo un 26.3% del género femenino.

El clima laboral de Mibanco fue evaluada, con resultados favorables puesto un 88% precisa estar enfocado en transformar su vida, a ello se suma un total de 1194 ascenso y un total de 101 colaboradores asumieron cargos de dirección.

3.2. Historia de mi banco

De acuerdo con la página oficial de (Mi Banco, s.f.), durante 1998 se creó Edpyme Edyficar teniendo como accionista mayoritario e internacional a CARE Perú, esta organización fue fundada sin fines de lucro e inicia operaciones solo en tres regiones del Perú, tales como Arequipa, La libertad y la capital Lima.

El segmento al cual se encontraban enfocados era a personas con bajos recursos, la experiencia obtenida durante estos años, causó que en el 2005 Edyficar ganara un lugar como micro financiera en una de las operaciones más importantes a nivel mundial (BlueOrchard) en consecuencia, durante el 2007 logró acceder al mercado de capitales con mucho éxito, en el 2009 Edyficar pasó a ser parte de Credicorp al convertirse en una subsidiaria del BCP.

Es así que, en paralelo durante el 1998 Mi Banco inicia operaciones teniendo una base sólida dispuesta por la acción comunitaria del Perú (ACP) la cual funcionó durante 43 años y era sin fines de lucro en el sector financiero.

Esta experiencia sólida como base, le sirvió para crecer de forma rápida, ya que, en el 2006 Mi Banco es reconocido por su brillante labor realizada hasta ese momento, por ello BID le otorga el premio excelencia como micro financiera.

A estos reconocimientos se sumaron otros durante el 2008 y 2011 respectivamente evidenciando así una micro financiera con amplio futuro, por ello en el 2014 despertó el interés de Edyficar, y produjo la unión de ambas empresas para brindar el mejor servicio financiero en Perú.

3.3. Misión

“Transformamos la vida de las personas, comprometidos con su inclusión financiera y progreso, aportando juntos al crecimiento del país”. (Mi Banco, s.f.)

Como se puede observar en la misión dispuesta por la micro financiera, tiene como propósito la inclusión de sus asociados, esto debido a que principalmente maneja emprendedores en su cartera de negocios, apostando por el crecimiento de negocios pequeños.

3.4. Visión

“Ser el socio más querido de clientes, colaboradores y comunidades, para acompañar su progreso, por la confianza que inspira y el servicio extraordinario que entrega, siendo el principal promotor de evolución de las micro-finanzas de la región”. (Mi Banco, s.f.)

En este sentido, la micro financiera hace énfasis al posicionamiento que desea obtener por el consumidor, pues desea ser considerado un socio de emprendimiento.

3.5. Valores organizacionales

- Compromiso, la empresa busca asesor a sus clientes en su financiamiento por ello brindan las mejores propuestas.
- Innovar, pues constantemente se encuentran brindando sorpresas y aportando más allá de las expectativas iniciales, esto sin perder al ánimo proactivo que los caracteriza.
- Justos, son un equipo que demuestra la integridad de sus colaboradores y lo transmite.
- Empáticos, debido a que brindan colaboración responsable entre colaboradores y con sus clientes, a pesar de asumir riesgos.

3.6. Organigrama

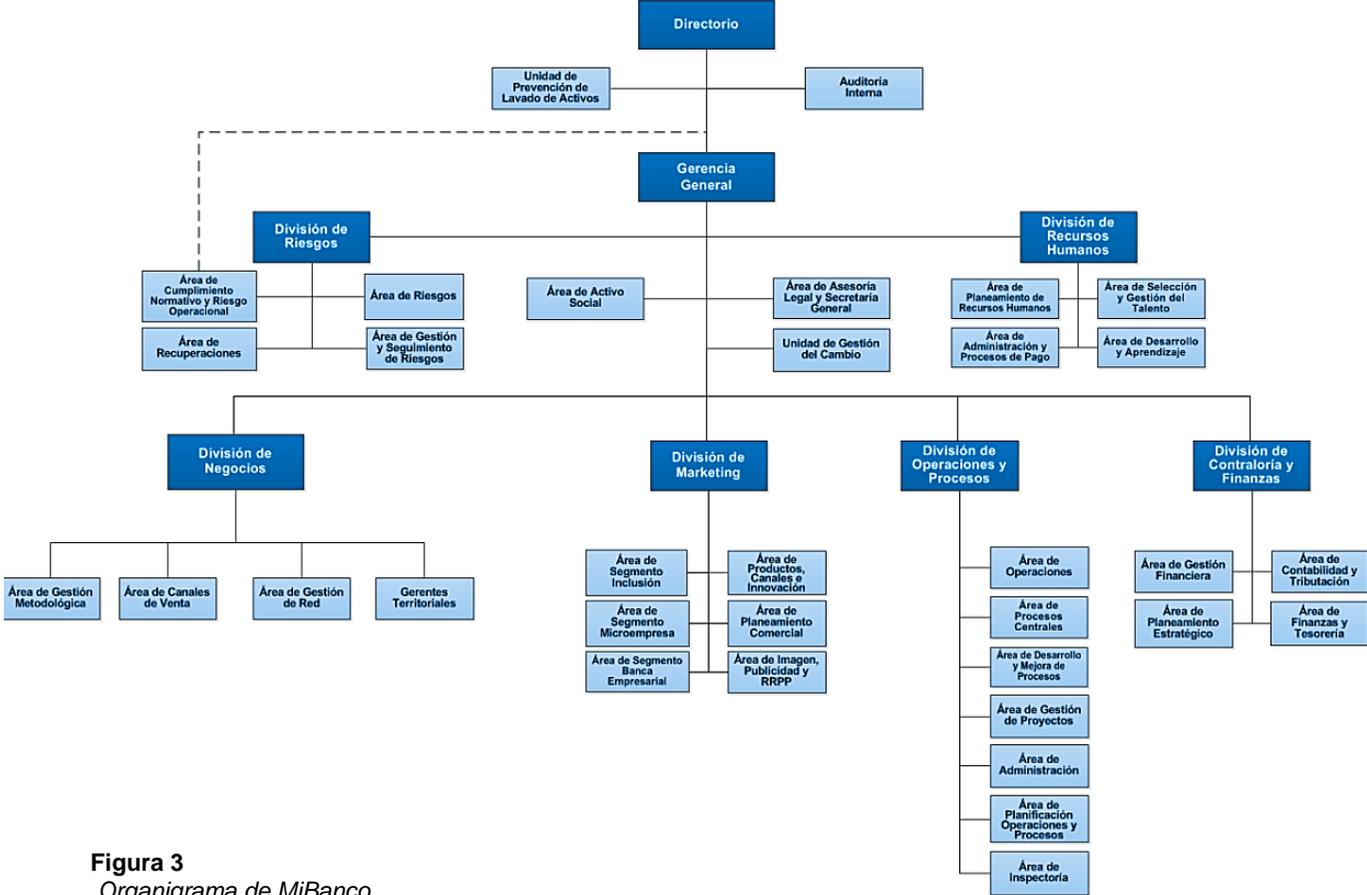


Figura 3
Organigrama de MiBanco

Fuente y elaboración: (MiBanco, 2018)

3.7. Productos y servicios ofrecidos

De acuerdo con, la cartera de productos de Mibanco se estructura en cuatro líneas de acción, representadas en la Figura N.º 2.

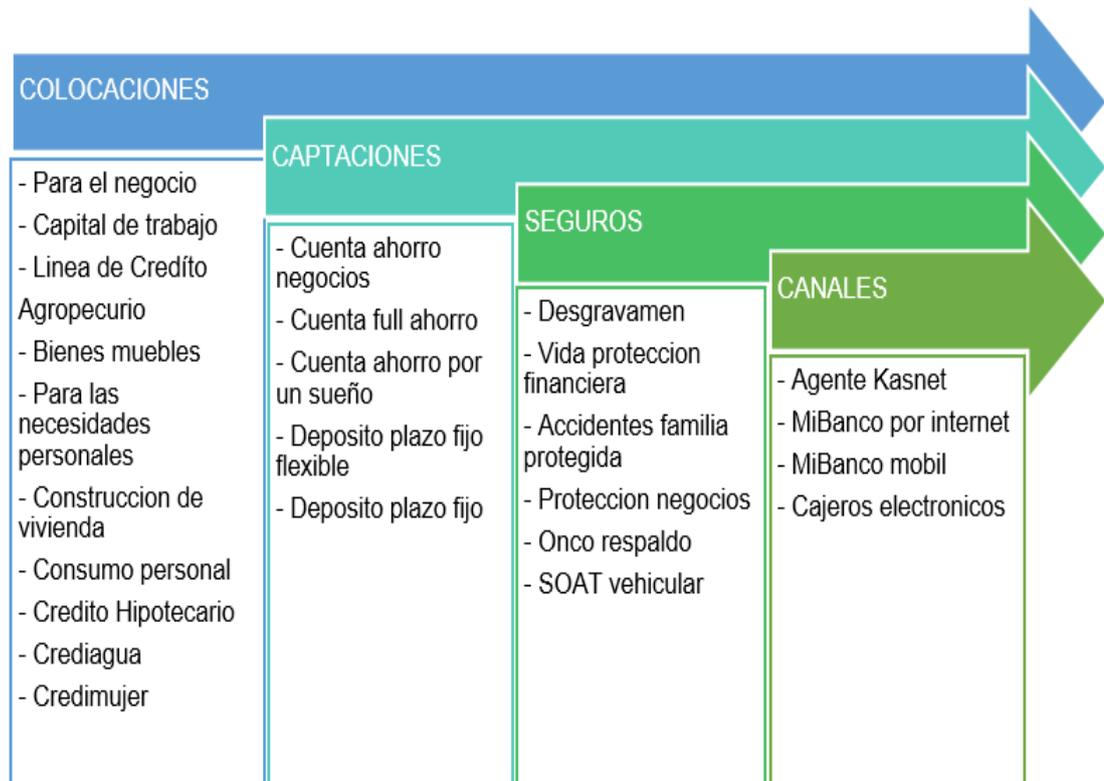


Figura 4. Cartera de productos de Mibanco
Fuente:
Elaboración: Propia

En la figura anterior se grafica el total de productos y servicios ofrecido por Mibanco, estructurada en cuatro líneas de acción y segmentadas de acuerdo a las necesidades de los clientes.

3.8. Sedes

La presente investigación se enfoca geográficamente en la región de Tacna y Moquegua, por ello se muestran a continuación las diversas sedes o agencias por región:

Tabla 7.
Agencias de Tacna y Moquegua

Región	Agencias
Tacna	Agencia Gregorio Albarracín
	Agencia Ciudad Nueva
	Agencia Pinto
	Agencia Pinto Matriz
	Agencia Tacna
Moquegua	Agencia Ilo Matriz
	Agencia pampas inalámbricas
	Agencia Moquegua
	Agencia Carumas

Fuente: (MiBanco,2019)

Elaboración: Propia

De acuerdo a la Tabla N.º 7 se evidencia que la región de Tacna tiene una mayor cantidad de agencias Mibanco, un total de 5 ubicadas en distintos

puntos estratégicos de la ciudad, por su parte la región de Moquegua solo cuenta con 4 agencias en las ciudades de Ilo y Moquegua.

3.9. FODA

Se realizada una matriz FODA a fin de conocer el diagnóstico organizacional de Mibanco en las regiones de Tacna y Moquegua.

Tabla 8.
Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con más de 20% de participación de mercado en el sur del Perú • Cuenta con una amplia cantidad de agencias que le permiten tener un mejor posicionamiento en el mercado • Sistema de evaluación crediticia eficiente • Alta tasa de credibilidad • Diversificación de cartera de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el porcentaje de cobertura zonal de colocaciones de créditos • Alcance del sistema de colocaciones a un sector empresas • Uso de ventas cruzadas para mayor efectividad de ventas cruzadas • Uso de tecnología para alerta de vencimiento de créditos • Campañas de referidos para clientes actuales • Campañas de retención de clientes • Campañas de fidelización de clientes • Programas direccionados a micro empresas en asesoramiento empresarial y financiero.



DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de cartera morosa • La proyección del asesor se enfoca en la cantidad del crédito y relega otros productos de la entidad • Falta de capacitación comercial y prospección de ventas en los asesores • Las asesorías priorizan el monto del crédito que los beneficios del cliente • La mayor cantidad de productos colocados tiene una alta tasa de riesgo • La percepción del usuario no ha cambiado • Aumento de tasa de deserción de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes con un alto nivel de endeudamiento • Campañas agresivas de microfinancieras en productos de captación rápida como depósitos y traslados de CTS. • Las grandes bancas realizan ventas cruzadas en productos como seguros • Competencia agresiva en cuando a tasas de interés

Fuente y elaboración: Propia

3.10. Análisis crítico

Mibanco se posiciona en los primeros lugares como una entidad financiera enfocada en el sector microfinanzas, esto evidenciado con una participación de mercado mayor al 20%, y con un cartero de clientes de 714.419 y un total de 245552 colocaciones durante el año 2019.

A su vez esta entidad financiera cuenta con una cartera de productos diversificada que se adapta a las necesidades de sus clientes en sus diferentes sectores, es importante acotar que cuenta con una extensión de mercado considerable en la Región de Tacna, con 5 agencias en puntos estratégicos de la ciudad y con 4 agencias en la región de Moquegua.

El desempeño laboral de los colaboradores de una organización muchas veces se ve afectado por el clima laboral en donde se encuentran, por ello, se requiere entender las dimensiones que intervienen en este proceso e influyen dentro de los colaboradores, de esta manera el departamento de recursos humanos puede gestionar las propuestas de mejora.

En este trabajo de investigación se ha considerado evaluar el desempeño laboral mediante el instrumento 360° y el clima laboral mediante el instrumento "great place to work" de este modo se tendrá conocimientos de los elementos que intervienen en el desempeño de los colaboradores.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Marco metodológico

4.1.1. Descripción del tipo y diseño de la investigación

- **Tipo de investigación**

La investigación presenta un enfoque mixto, puesto se recaudará y analizara información de tipo cuantitativa y cualitativa, por su singularidad la investigación es de tipo descriptivo, porque se limita a observar y describir el comportamiento de las variables sin influir ni alterarlas. (Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

- **Nivel de la investigación**

El nivel de investigación es relacional, puesto se buscar conocer el grado de dependencia y correlación entre la variable dependiente e independiente. (Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

- **Diseño de la investigación**

El diseño es no experimental, debido a que no se realizara alteración ni uso intencional de las variables dependiente e independiente, de corte transversal, porque la información se tomara en un tiempo y espacio establecido por el investigador. (Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

4.2. Operacionalización de variables

La operacionalización de variables es presentada en la siguiente tabla:

Tabla 9.
Operacionalización de variables

N.º	Variable	Autor	Dimensiones	Indicadores	Escala
1	Clima laboral	(Great Place to Work, 2020)	Credibilidad	Comunicación	Likert 1= Casi nunca es verdad 2= Pocas veces es verdad 3=A veces es verdad 4=Frecuentemente es verdad 5=Casi siempre es verdad
				Capacidad	
				Integridad	
			Respeto	Apoyo profesional	
				Colaboración	
				Valoración del individuo	
			Imparcialidad	Equidad	
				Imparcialidad	
				Justicia	
			Orgullo	Trabajo	
				Equipo	
				Empresa	
Compañerismo	Cercanía				
	Hospitalidad				
	Sentido de comunicación				
2	Desempeño laboral	(Ruiz, 2003)	Calidad de trabajo	Rendimiento homosexual	
				Satisfacción del cliente	
			Relaciones personales	Comunicación asertiva	
				Relaciones asertivas	
			Estabilidad emotiva	Manejo de emociones	
			Capacidad e síntesis	Actitudes en el trabajo	
			Capacidad analítica	Capacidad estratégica	
				Análisis de información	
Conocimiento de herramientas estratégicas					

Fuente: (Great Place to Work, 2020) (Ruiz, 2003)

4.3. Determinación de la población y muestra

Las unidades muestrales son todos los colaboradores en función y fuera del periodo vacacional o licencia de Mi Banco en las Regiones de Tacna y Moquegua coberturando todas las agencias en esta zona de influencia. Al tratarse de una investigación de aporte se considera por comodidad del investigador la realización de un censo, por lo que no se hará muestreo en el estricto.

Tabla 10.
Cantidad total de colaboradores Tacna y Moquegua

Región	Agencia	Cantidad colaboradores
Tacna	Albarracín Municipal	39
	Ciudad Nueva	20
	Pinto	24
	Pinto Matriz	18
	Tacna	28
Moquegua	Moquegua	24
	Carumas	15
	Ilo Matriz	21
	Pampas Inalámbricas	17
	Total	206

Fuente: (Mi Banco, s.f.)
Elaboración: Propia

4.4. Resultados generales

- Agencia

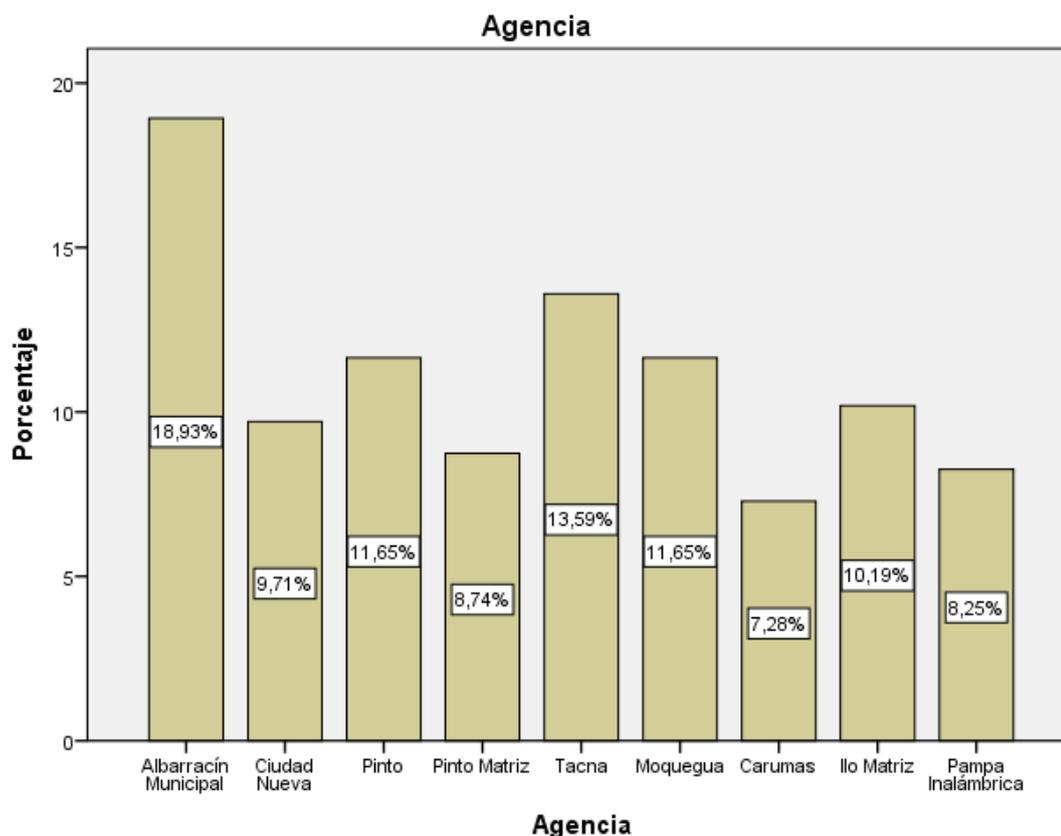


Figura 5. Agencia

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Los resultados muestran que la agencia de Albarracín Municipal es la que cuenta con la mayor cantidad de colaboradores, representando por un 18.93%, seguida por la agencia Tacna con un 13.59%, la agencia Pinto con un 11.65% al igual que la agencia Moquegua, posterior a ello la Agencia Ilo Matriz con un 10.19%, Agencia Ciudad Nueva con un 9.71%, Pinto Matriz con un 8.74%, Pampa Inalámbrica con un 8.25% y finalmente Agencia Carumas con un 7.28%.

- Cargo

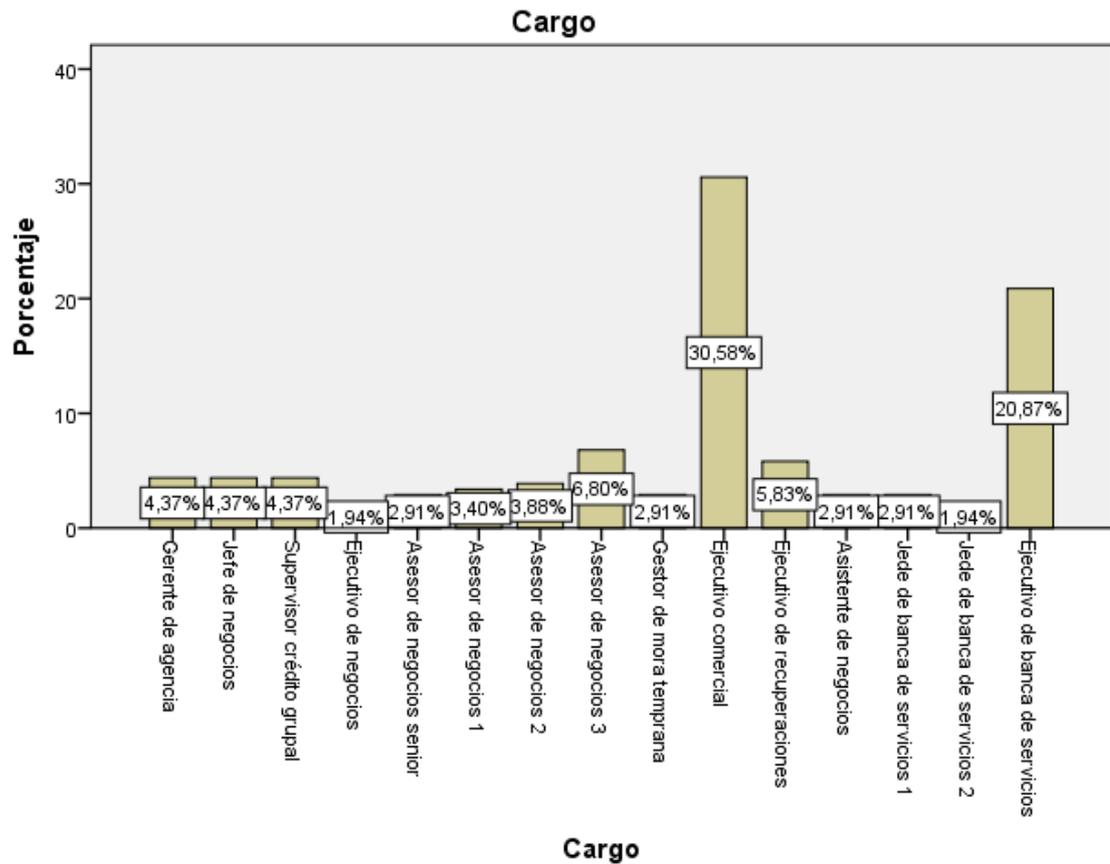


Figura 6.Cargo

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados muestran que los colaboradores participantes de la encuesta en su mayoría ostentan el cargo de ejecutivos comerciales en un 30.58%, ejecutivos de banca de servicios en un 20.87%, en menor proporción asesores de negocios (3) en un 6.8%, ejecutivos de recuperaciones en un 5.83% y asesores de negocios (2) en un 3.88%.

- Grupo etario

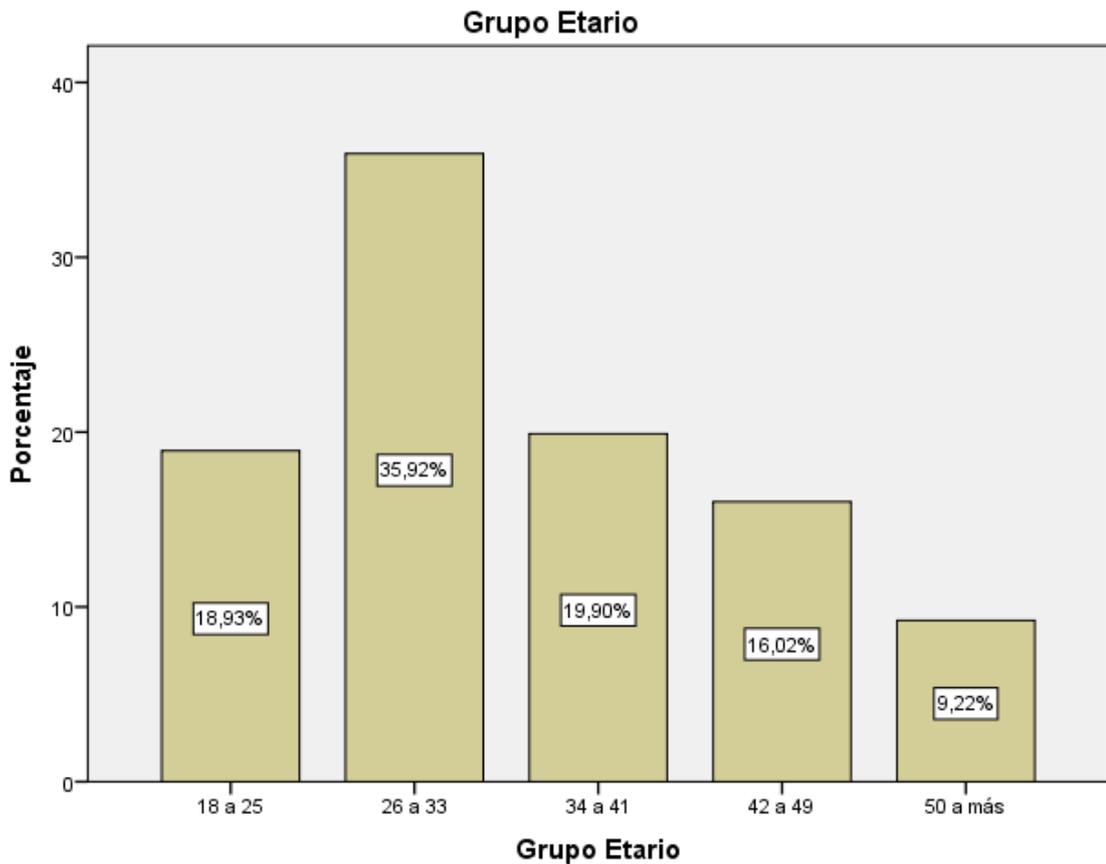


Figura 7. Grupo etario

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados muestran que los colaboradores de MiBanco en mayor proporción tienen entre 26 a 33 años en un 35.92%, de 18 a 25 años en un 18.93%, de 34 a 41 años en un 19.9%, de 42 a 49 años en un 16.02% y finalmente tienen una edad mayor a 50 años un 9.22%.

- Genero

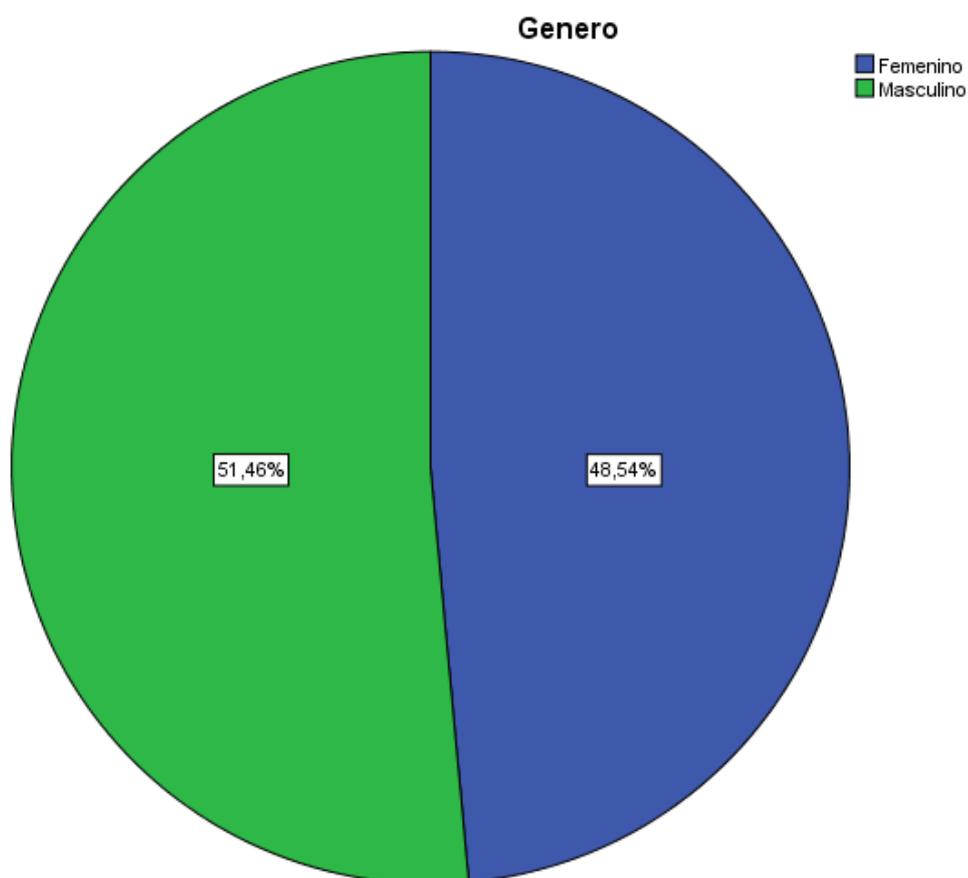


Figura 8. Genero

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados muestran que los colaboradores de Mibanco de las agencias pertenecientes a las regiones de Tacna y Moquegua en su mayoría son hombres en un 51.46% y con una mínima diferencia mujeres con un 48.54%.

- Nivel de formación

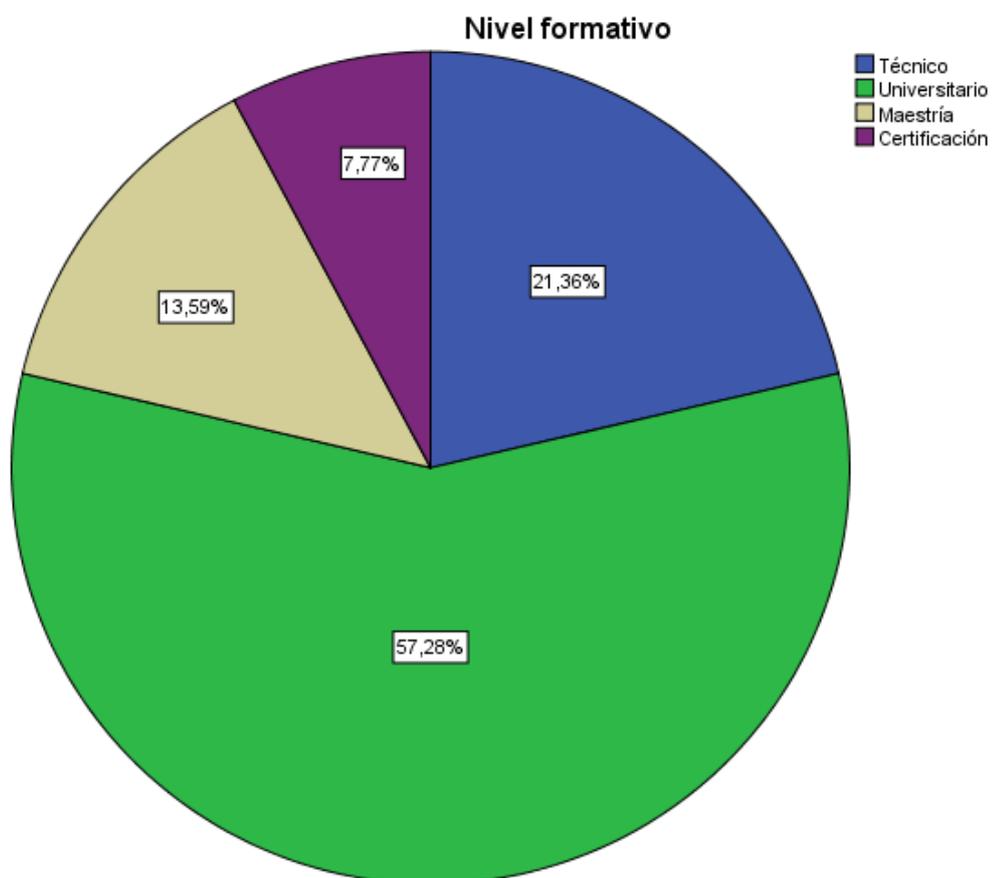


Figura 9. Nivel de formación

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados muestran que los colaboradores de las agencias de Mibanco pertenecientes a las regiones de Tacna y Moquegua tiene un nivel de formación universitario en un 57.26%, un nivel técnico en un 21.36%, un nivel de formación posgrado en un 13.59% y son certificados en un 7.77%.

- Estado civil

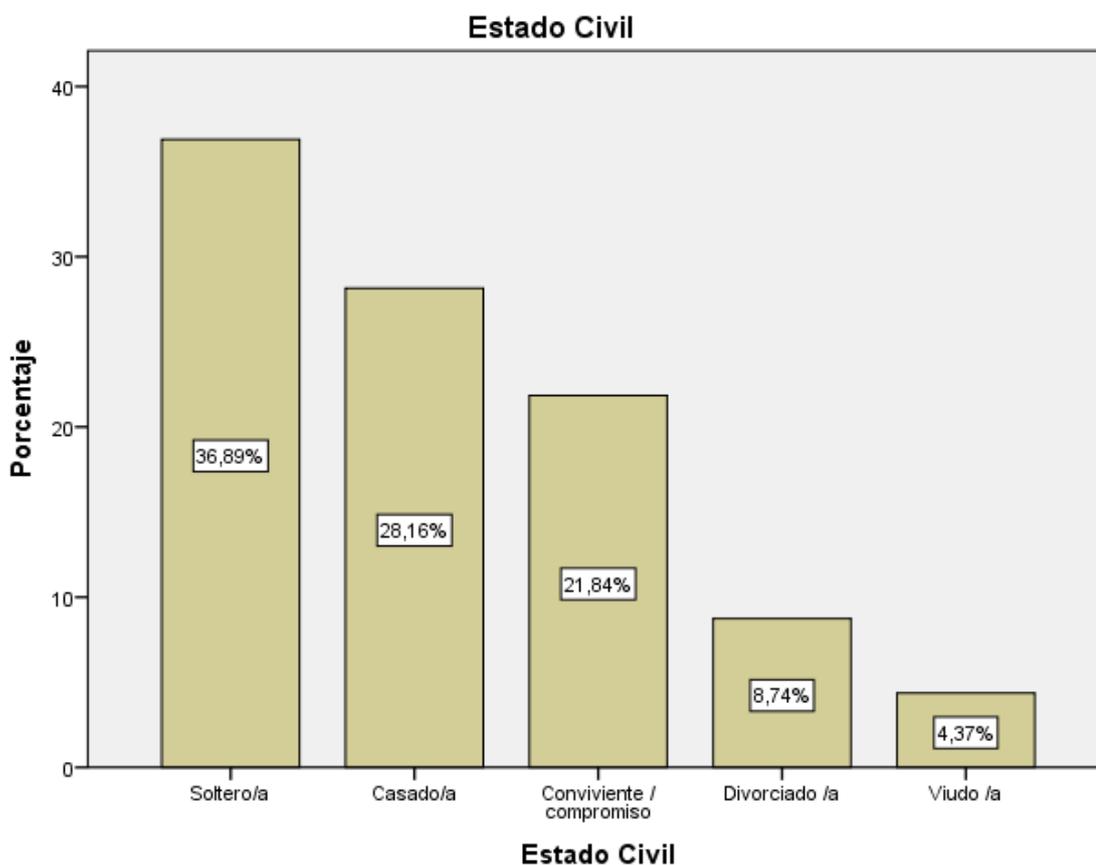


Figura 10.Estado civil

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados muestran que los colaboradores encuestados de las agencias de Mibanco pertenecientes a las regiones de Tacna y Moquegua son de estado civil solteros en un 36.89%, son casados en un 28.16%, convivientes en un 21.84%, divorciados en un 8.74% y finalmente viudos en un 4.37%.

- Carga familiar

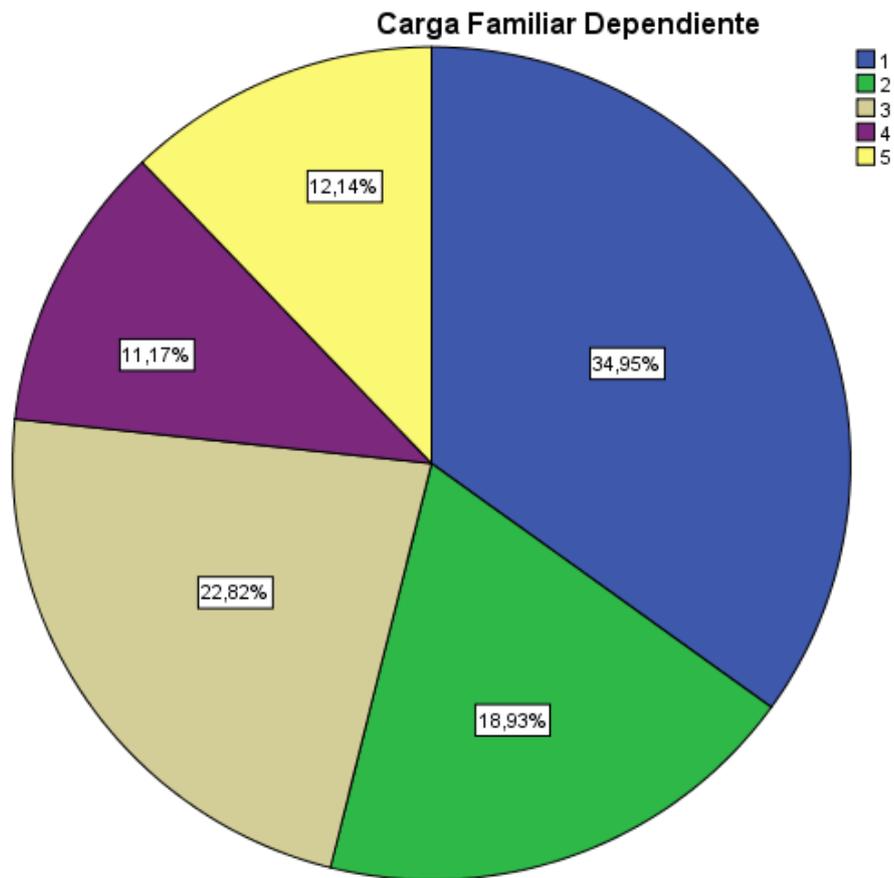


Figura 11. Carga familiar dependiente

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados muestran que los colaboradores de las agencias de Mibanco pertenecientes a las regiones de Tacna y Moquegua tiene la carga familiar en una persona en un 34.95%, de tres personas en un 22.82%, de dos personas en un 18.93%, de cinco en un 12.14% y finalmente de cuatro personas en un 11.17%

4.5. Resultados de la variable clima laboral

- Resultados por indicadores

Tabla 11.
Resultados por indicadores - variable clima laboral

		Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad, a veces no	Frecuente es verdad	Casi siempre es verdad
1	¿La empresa le brinda información completa y transparente de su gestión y resultados globales?	2,4%	7,8%	11,2%	56,3%	22,3%
2	¿Es accesible para usted comunicarse con los directivos de la organización?	3,4%	13,1%	12,6%	49,0%	21,8%
3	¿Considera que se desarrolla la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio y la coordinación con los colaboradores?	4,4%	14,6%	12,6%	54,4%	14,1%
4	¿La empresa asegura la confiabilidad y consistencia de los directivos y el manejo ético del negocio?	1,0%	7,8%	13,6%	57,8%	19,9%
5	¿La empresa desarrolla las habilidades profesionales de los colaboradores y provee equipos y recursos para su trabajo?	2,4%	11,2%	20,4%	47,1%	18,9%
6	¿La empresa reconoce su buen desempeño y el logro de sus metas?	1,0%	12,6%	21,4%	42,2%	22,8%
7	¿La empresa incentiva a directivos a aceptar y responder a sus ideas y sugerencias y los involucra en decisiones que afectan su trabajo?	1,0%	11,2%	17,0%	50,5%	20,4%
8	¿La empresa fomenta el equilibrio entre su vida profesional y personal; así también estimula la consideración del ser humano?	3,4%	18,0%	18,4%	42,2%	18,0%
9	¿Considera las instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo que desempeña, el ambiente es emocionalmente saludable?	6,3%	15,0%	12,6%	43,7%	22,3%
10	¿Considera que la empresa establece el equilibrio entre la compensación económica y el trabajo que realiza?	3,4%	14,1%	17,0%	49,5%	16,0%
11	¿El trato por parte de la empresa a usted es bueno sin importar el cargo que ocupa?	1,5%	9,2%	13,6%	55,3%	20,4%
12	¿Considera la ausencia de favoritismos en todos los niveles como medio para obtener ventajas en la empresa?	4,4%	18,0%	4,9%	50,5%	22,3%
13	¿No se ha sentido discriminado o ha presenciado algún acto similar en la empresa?	2,4%	6,8%	13,1%	54,4%	23,3%
14	¿Se cuenta con mecanismos de apelación, recepción y resolución de quejas y consultas por parte del personal, ante alguna ocurrencia?	1,5%	15,5%	12,1%	44,7%	26,2%
15	¿Ha sentido que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa?	3,4%	10,2%	5,8%	67,5%	13,1%
16	¿Incentiva los logros en equipo, se crea un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos?	3,4%	23,8%	8,3%	45,1%	19,4%
17	¿Se identifica con la imagen de la empresa frente a sus colaboradores e impulsa la contribución a la comunidad?	1,9%	18,9%	8,3%	49,0%	21,8%

18	¿Cuándo está en la agencia se crea un ambiente amigable y divertido para trabajar?	3,9%	18,0%	22,8%	33,0%	22,3%
19	¿Se estimula la realización de eventos por cumplimiento de metas, cumpleaños y otras ocasiones especiales?	0,5%	6,8%	13,1%	57,8%	21,8%
20	¿Existe un programa de inducción o prácticas de bienvenida?	1,5%	22,8%	18,0%	40,8%	17,0%
21	¿Se incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al equipo?	3,9%	9,7%	16,0%	48,1%	22,3%

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

CREDIBILIDAD

- **Comunicación**

Los resultados muestran que un 56.3% de colaboradores de MiBanco está de acuerdo al precisas que frecuentemente es verdad que la empresa brinda información completa y transparente de su gestión y resultados globales, así como, un 49% precisa que frecuentemente es verdad que es accesible para comunicarse con los directivos.

- **Capacidad**

Un 54.4% precisa que frecuentemente es verdad que se desarrolló la competencia de los líderes en su visión y manejo de negocio

- **Integridad**

Un 57.8% precisa que frecuentemente es verdad que la empresa asegura la confiabilidad de sus directivos.

RESPECTO

- **Apoyo profesional**

Un 42.2% precisa que frecuentemente es verdad que la empresa reconoce el buen desempeño, así como un 42,2% de los individuos asegura que la empresa provee equipos y recursos para el trabajo.

- **Colaboración**

Un 50.5% precisa que frecuentemente es verdad que la empresa incentiva a directivos a aceptar y responder a sus ideas y sugerencias.

- **Valoración del individuo**

Por otro lado, un 42.2% precisa que frecuentemente es verdad que la empresa fomenta el equilibrio entre la vida profesional y personal, asimismo, un 43.7% precisa que frecuentemente es verdad que las instalaciones físicas son seguras y adecuadas para el trabajo.

IMPARCIABILIDAD

- **Equidad**

Un 49.5% precisa que frecuentemente es verdad que la empresa establece un equilibrio entre la compensación económica y el trabajo, un 55.3% precisa que frecuentemente es verdad que el trato por parte de la empresa es bueno sin importar el cargo.

- **Imparcialidad**

un 50.5% precisa que frecuentemente es verdad que considera la ausencia de favoritismos en todos los niveles.

- **Justicia**

Un 54.4% precisa que frecuentemente es verdad que no se ha sentido discriminado, por otro lado, un 44.7% precisa que frecuentemente es verdad que se cuenta con mecanismos de apelación y recepción de quejas.

ORGULLLO

- **Trabajo**

Un 67.5% precisa que frecuentemente es verdad que ha sentido que su trabajo tiene un significado especial.

- **Equipo**

Un 45.1% precisa que frecuentemente es verdad que se incentiva los logros en equipo.

- **Empresa**

Un 49% precisa que frecuentemente es verdad que la imagen de la empresa tiene al frente a sus colaboradores.

COMPAÑERISMO

- **Cercanía**

Un 33% precisa que frecuentemente es verdad que hay un ambiente amigable en la agencia, un 57.8% precisa que frecuentemente es verdad que se estimula la realización de eventos.

- **Hospitalidad**

Un 40.8% precisa que frecuentemente es verdad que existe un programa de inducción.

- **Sentido de comunidad**

Finalmente, un 48.1% precisa que frecuentemente es verdad que se incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al equipo.

- **Resultados por dimensiones**

- Dimensión credibilidad

Tabla 12.
Dimensión credibilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impacto bajo	59	28,6	28,6	28,6
	Impacto medio	107	51,9	51,9	80,6
	Impacto alto	40	19,4	19,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

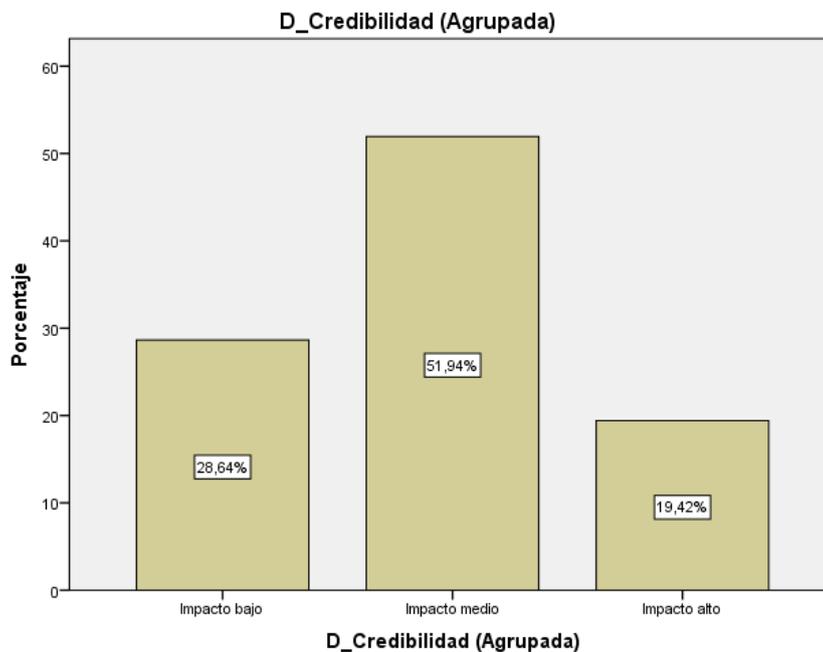


Figura 12. Dimensión credibilidad

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados evidencian que la dimensión credibilidad tiene un impacto medio en un 51.94%, tiene un impacto bajo en un 28.64% y finalmente tiene un impacto alto en un 19.42%.

- Dimensión Respeto

Tabla 13.
Dimensión Respeto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impacto bajo	22	10,7	10,7	10,7
	Impacto medio	52	25,2	25,2	35,9
	Impacto alto	132	64,1	64,1	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

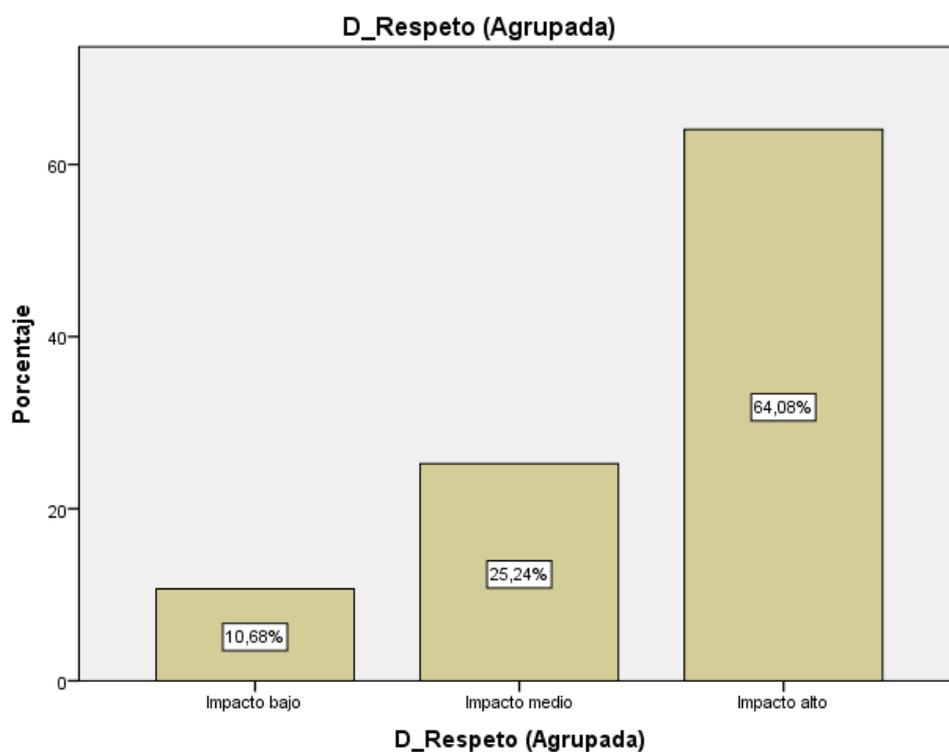


Figura 13. Dimensión respeto

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados muestran que la dimensión respeto tiene un alto impacto en el clima laboral en un 64.08%, un impacto medio en un 25.24% y un bajo impacto en un 10.68%

○ Dimensión imparcialidad

Tabla 14.
Dimensión Imparcialidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Impacto bajo	14	6,8	6,8	6,8
Impacto medio	47	22,8	22,8	29,6
Impacto alto	145	70,4	70,4	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

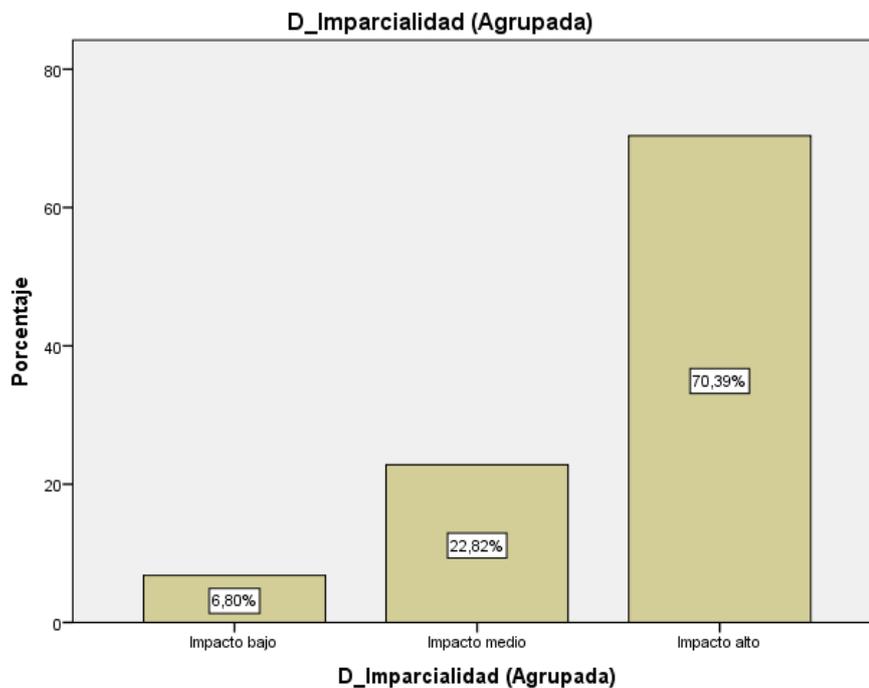


Figura 14. Dimensión Imparcialidad

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados muestran que la dimensión imparcialidad tiene un alto impacto en el clima laboral en un 70.39%, tiene un impacto medio en un 22.82% y un bajo impacto en un 6.8%.

○ Dimensión Orgullo

Tabla 15.
Dimensión Orgullo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impacto bajo	44	21,4	21,4	21,4
	Impacto medio	125	60,7	60,7	82,0
	Impacto alto	37	18,0	18,0	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

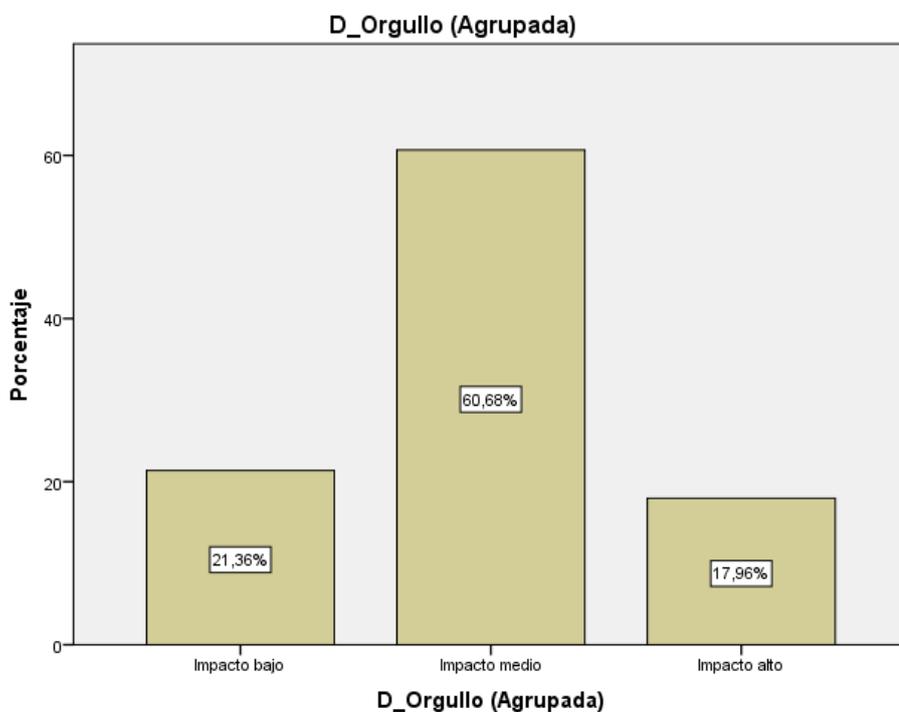


Figura 15. Dimensión Orgullo

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados muestran que la dimensión orgullo tiene un impacto medio en el clima laboral en un 60.68%, tiene un impacto bajo en un 21.36% y un impacto alto en un 17.96%.

○ Dimensión Compañerismo

Tabla 16.
Dimensión Compañerismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impacto bajo	36	17,5	17,5	17,5
	Impacto medio	133	64,6	64,6	82,0
	Impacto alto	37	18,0	18,0	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

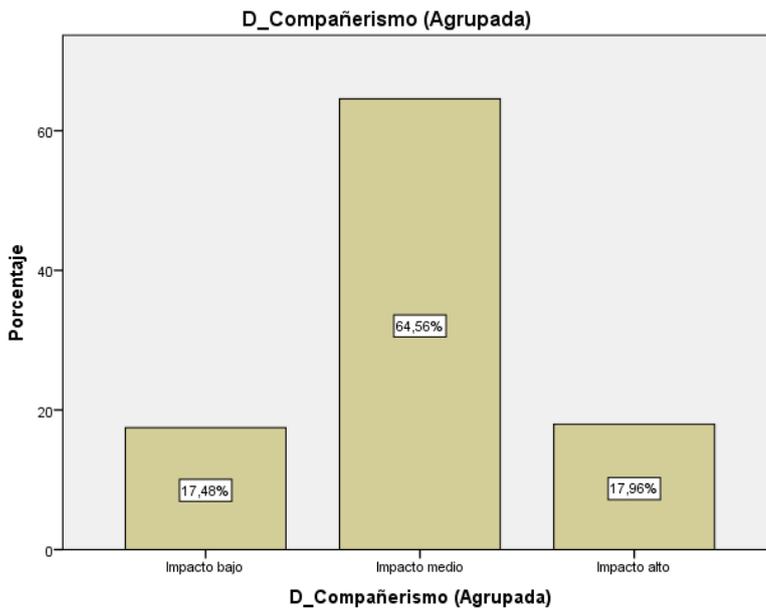


Figura 16. Dimensión compañerismo

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados muestran que la dimensión compañerismo tiene un impacto medio en el clima laboral en un 64.56% de los colaboradores, un impacto alto en un 17.96% y finalmente un impacto bajo en un 17.48%.

- **Resultados de variable – Clima laboral**

Tabla 17.
Resultados de la variable Clima Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impacto bajo	27	13,1	13,1	13,1
	Impacto medio	55	26,7	26,7	39,8
	Impacto alto	124	60,2	60,2	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

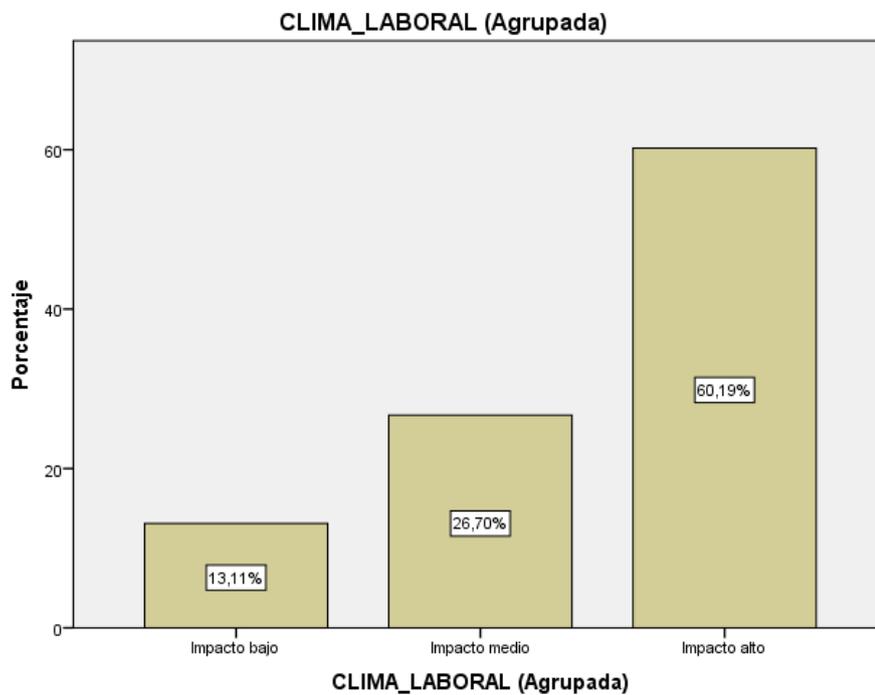


Figura 17.
Resultados de variable Clima Laboral

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados generales muestran que los colaboradores consideran que hay un alto impacto del clima laboral en un 60.19%, un impacto medio en un 26.7% y un bajo impacto en un 13.11%.

4.6. Resultados de variable Desempeño laboral

- **Resultados por indicadores – Desempeño laboral**

Tabla 18.
Resultados por indicadores - Desempeño laboral

		Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad, a veces no	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
1	Sabe a cabalidad lo que es la evaluación de desempeño	1,5%	7,8%	16,5%	49,0%	25,2%
2	Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para la organización	5,8%	11,7%	17,5%	40,3%	24,8%
3	Practica frecuentemente la autoevaluación	6,8%	12,1%	22,3%	45,6%	13,1%
4	Existe un registro de la productividad de cada trabajador	3,9%	9,7%	16,0%	48,1%	22,3%
5	Recibe algún tipo de motivación permanentemente por su rendimiento laboral	6,3%	12,6%	19,4%	42,2%	19,4%
6	Comunica y facilita adecuadamente y a tiempo los proceso, horarios, nombre del delegado de área a los clientes	3,4%	8,7%	14,1%	49,5%	24,3%
7	Proyecta altos principios éticos	0,5%	1,9%	13,6%	56,8%	27,2%
8	Colabora, es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a los requerimiento de los clientes	1,5%	7,8%	21,8%	58,3%	10,7%
9	Brinda el servicio que requiere su puesto	1,0%	2,4%	13,1%	59,7%	23,8%
10	Existe algún registro de reconocimiento y felicitaciones del cliente, hacia el trabajador	9,7%	18,0%	21,8%	31,6%	18,9%
11	Se expresa en forma clara y precisa	5,3%	11,2%	17,5%	32,0%	34,0%
12	Se dirige por nombre, claridad y respecto a su compañero	3,9%	9,7%	16,0%	48,1%	22,3%
13	Demuestra interés y respeto por los que dicen otras personas	0,5%	3,9%	17,0%	53,9%	24,8%
14	Se comunica de manera directa inclusive en asuntos delicados	2,4%	1,9%	13,1%	56,3%	26,2%
15	Solicita ideas, sugerencias y opiniones de los demás	8,7%	17,5%	21,8%	37,4%	14,6%

16	El puesto que ocupa es estrictamente debido a su buen desempeño laboral y grado profesional	1,0%	2,4%	13,1%	59,7%	23,8%
17	Reconocen y valoran permanentemente los jefes la labor que realiza	3,9%	9,7%	16,0%	48,1%	22,3%
18	Existe confianza y buen trato entre los colaboradores	1,5%	7,8%	21,8%	58,3%	10,7%
19	Está al pendiente de las dudas que tienen los clientes y compañeros	3,4%	8,7%	14,1%	49,5%	24,3%
20	Tiene criterio para responder problemas que se presenta en el proceso de atención al cliente	3,4%	8,7%	14,1%	51,5%	22,3%
21	Maneja y controla sus emociones	5,8%	11,7%	17,5%	40,3%	24,8%
22	Actúa correctamente en caso de algún incidente en el área de trabajo	1,9%	8,3%	23,3%	51,0%	15,5%
23	Demuestra positivismo, buen ánimo en las tareas encomendadas	3,9%	8,7%	12,6%	54,4%	20,4%
24	Es proactivo en el trabajo	1,0%	7,3%	10,7%	60,2%	20,9%
25	Demuestra honestidad y transparencia en sus actos tanto con sus compañeros, como con los clientes externos	0,0%	0,0%	4,4%	43,2%	52,4%
26	Se organizan seminario y/o reuniones especializadas y motivacionales	3,9%	9,7%	16,0%	48,1%	22,3%
27	Se preocupa por actualizarse y especializarse	1,9%	9,2%	17,5%	51,9%	19,4%
28	Participa puntualmente de las capacitaciones en el trabajo	1,0%	1,9%	5,3%	63,6%	28,2%
29	Analiza los procesos de servicio en el área	3,9%	9,7%	25,7%	38,8%	21,8%
30	Observa meticulosamente y presenta sugerencias	9,2%	11,2%	22,8%	39,8%	17,0%
31	Hace un uso inteligente de los recursos	1,5%	6,3%	6,8%	57,8%	27,7%
32	Integra nuevas teorías, tendencias y métodos en las operaciones de negocios apropiadas	3,9%	9,7%	16,0%	48,1%	22,3%

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

CALIDAD DE TRABAJO

- **Rendimiento laboral**

De acuerdo con la tabla N° 18 nos indica que un 74,2% de colaboradores tiene conocimiento acerca de una evaluación de desempeño e incluso un 65,1% considera que esta herramienta es importante para la organización, en adición a ello un 58,7% precisa que esta es una práctica frecuente realizada por la empresa, es así que, un 70,4% indica que la productividad de los colaboradores se encuentra registrada y un 61,6% da fe que recibe un bono permanente por el rendimiento laboral que presente.

- **Satisfacción al cliente**

Un 73,8% de colaboradores asegura que es comunicativo y lo hace oportunamente, asimismo, un 83,8% asegura que cuenta con valores éticos, por otro lado, un 69% considera que es una persona respetuosa y cordial para tratar con los clientes, un 83,5% de los encuestado refiere que cumple con los requerimientos exigidos por el puesto en el que se encuentran ubicados, sin embargo, un 50,5% asegura que existe reconocimiento de los clientes hacia los trabajadores.

RELACIONES PERSONALES

- **Comunicación asertiva**

De acuerdo a la información recogida un 66% de colaboradores indicó que cuenta con una comunicación clara y precisa, un 70,4% precisa que se dirige a sus compañeros por su nombre y lo hace de manera respetuosa y clara, asimismo un 78,7% refiere que solicita ideas, sugerencias y opiniones de los demás, por otro lado, un 83,5% indica que ha obtenido el puesto en el que se encuentra actualmente por el mérito realizado, finalmente un 82,5% establece como principio de comunicación directa los temas delicados.

- **Relaciones asertivas**

En este indicador los colaboradores indicaron que, un 70,4% asegura que sus jefes valoran el trabajo realizado por ellos, por otro lado, un 69% indica que existe confianza y buen trato entre colaboradores, un 73,8% refiere que tiene una buena capacidad de respuesta ante problemas que ocurran en la empresa, asimismo un 73,8% indica también que se encuentra al pendiente de las dudas que puedan tener sus compañeros.

ESTABILIDAD EMOTIVA

- **Manejo de emociones**

Por otro lado, un 73,4% precisa que tiene criterio para absolver dudas que puedan tener los clientes, asimismo, un 65,1% asegura que tiene buen control sobre sus emociones, finalmente un 66,5% asegura que actúa correctamente ante un incidente laboral.

- **Actitud en el trabajo**

Es así que, un 74,8% demuestra buen ánimo en las labores encomendadas, y un 81,1% es proactivo en el trabajo, finalmente un 95,6% indicó que es honesto y transparente con sus compañeros, clientes y externos.

CAPACIDAD DE SÍNTESIS

- **Capacidad estratégica**

Por otro lado, un 70,4% asegura que la empresa organiza eventos para motivarlos e incentivarlos, asimismo, un 71,3% asevera que está preocupado por actualizar o especializar sus conocimientos, finalmente un 91,8% refiere que participa puntualmente en las capacitaciones de trabajo.

CAPACIDAD ANALÍTICA

- **Análisis de información**

Según la información obtenida en este indicador se pudo entender que, un 60,6% analiza los procesos en el área, un 56% observa meticulosamente las sugerencias.

- **Conocimiento de herramientas estratégicas**

Finalmente, en el último indicador un 85,5% precisa que hace uso inteligente de los recursos y un 70,4% integra nuevas teorías, tendencias y métodos en las operaciones de negocios apropiadas.

- **Resultados por dimensiones – desempeño laboral**

- Dimensión Calidad de trabajo

Tabla 19.
Dimensión calidad de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impacto Bajo	9	4,4	4,4	4,4
	Impacto Medio	70	34,0	34,0	38,3
	Impacto Alto	127	61,7	61,7	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

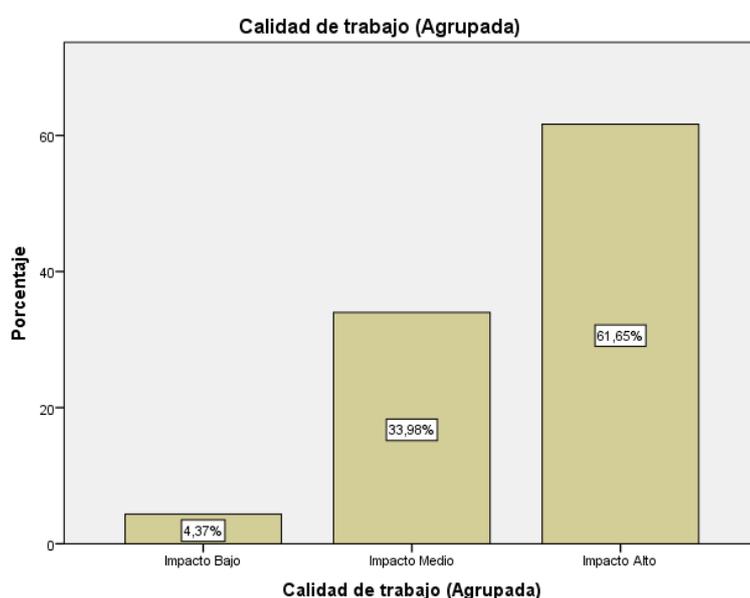


Figura 18. Calidad de trabajo

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

De acuerdo con la figura N° 18 se puede observar que la dimensión calidad de trabajo impacta de manera alta con un 61,65% en según lugar muestra un impacto medio con 33,98% y finalmente un 4,37% que representa el impacto bajo.

Por tanto, se puede precisar que la calidad del trabajo impacta de manera elevada.

○ Dimensión relaciones personales

Tabla 20.
Dimensión relaciones personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impacto Bajo	9	4,4	4,4	4,4
	Impacto Medio	56	27,2	27,2	31,6
	Impacto Alto	141	68,4	68,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

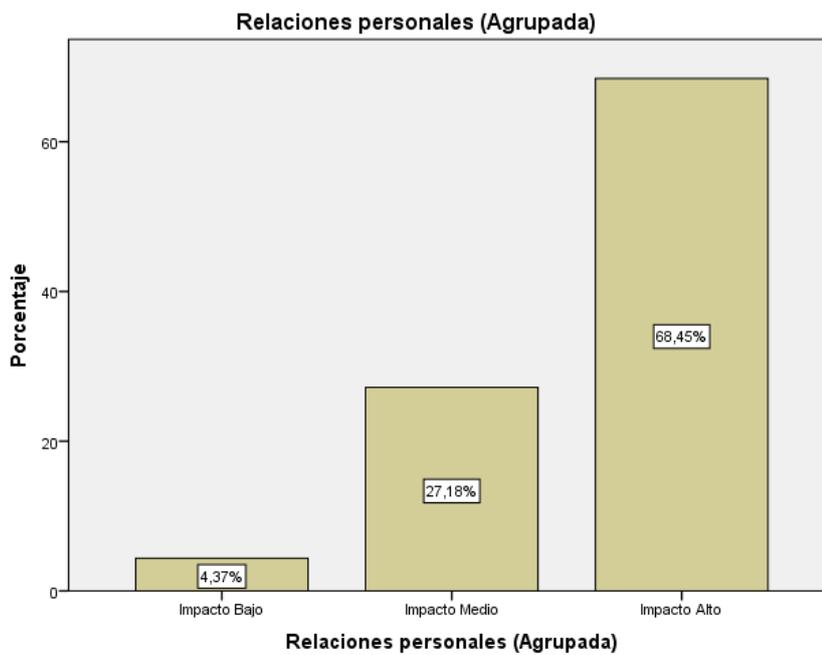


Figura 19. Relaciones personales

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

De acuerdo con la figura N° 19 se puede observar que la dimensión relaciones personales impacta de manera alta con un 68,45% en según

lugar muestra un impacto medio con 27,18% y finalmente un 4,37% que representa el impacto bajo.

Por tanto, se puede precisar que las relaciones personales impactan de manera elevada sobre el desempeño laboral e incluso prevalece por sobre la calidad de trabajo.

○ Dimensión estabilidad emotiva

Tabla 21.
Dimensión estabilidad emotiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impacto Medio	68	33,0	33,0	33,0
	Impacto Alto	138	67,0	67,0	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

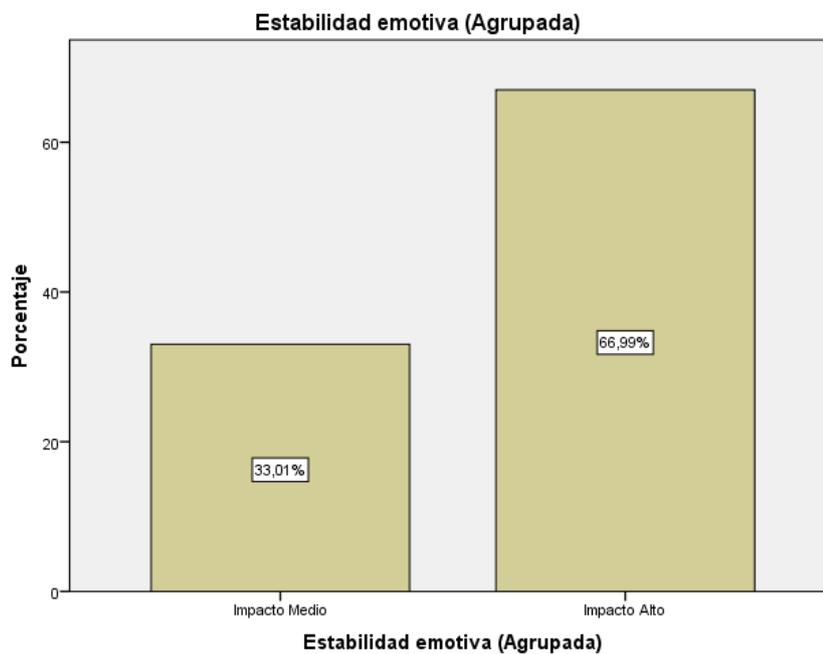


Figura 20. Estabilidad emotiva

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

De acuerdo con la figura N°20 se puede observar que la dimensión estabilidad emotiva impacta de manera alta con un 66,99% en según lugar muestra un impacto medio con 33,01%.

Por tanto, se puede precisar que la estabilidad emotiva impacta de manera elevada en el desempeño laboral, evidenciando incluso que no presenta objeción alguna, pues no presenta porcentaje significativo que impacte negativamente sobre esta dimensión.

○ Dimensión capacidad de síntesis

Tabla 22.
Dimensión capacidad de síntesis

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impacto Bajo	8	3,9	3,9	3,9
	Impacto Medio	54	26,2	26,2	30,1
	Impacto Alto	144	69,9	69,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

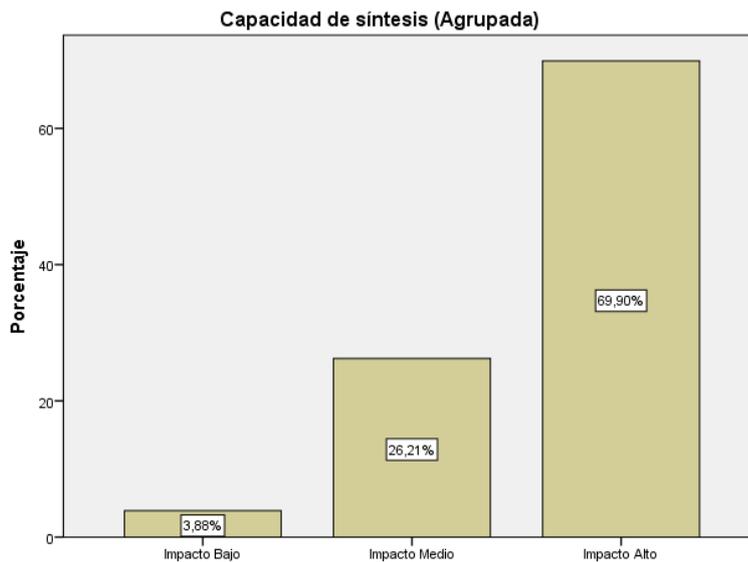


Figura 21. Dimensión capacidad de síntesis

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

De acuerdo con la figura N°21 se puede observar que la capacidad de síntesis impacta de manera alta con un 69,90% en según lugar muestra un impacto medio con 26,21% y finalmente un 3,88% que representa el impacto bajo.

Siendo así la dimensión capacidad de síntesis la que tiene mayor repercusión en el desempeño laboral, pues supera a sus semejantes levemente, pero logra diferenciarse.

○ Dimensión capacidad analítica

Tabla 23.
Dimensión capacidad analítica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impacto Bajo	12	5,8	5,8	5,8
	Impacto Medio	84	40,8	40,8	46,6
	Impacto Alto	110	53,4	53,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

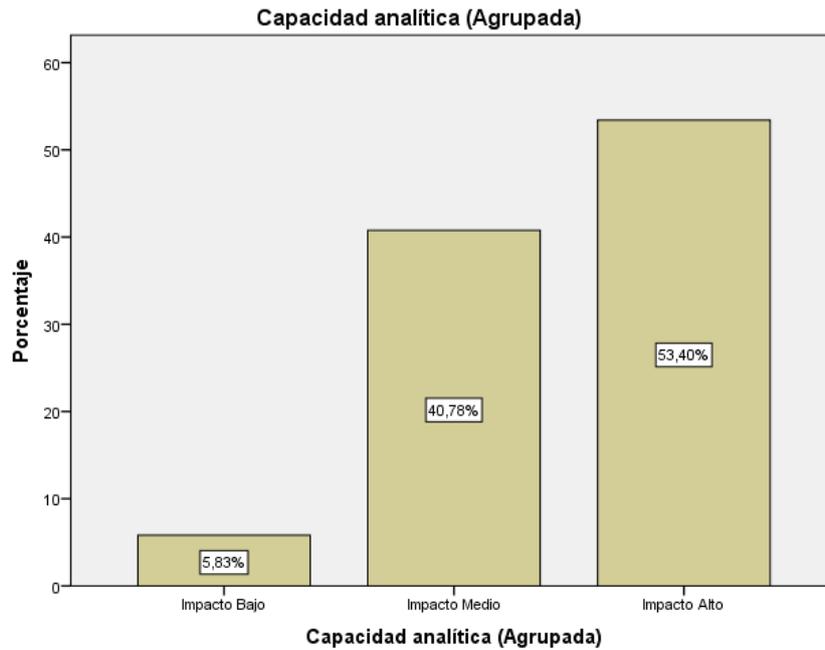


Figura 22. Dimensión capacidad analítica

Fuente: Cuestionario
 Elaboración: Propia

De acuerdo con la figura N°22 se puede observar que la capacidad analítica impacta de manera alta con un 54,40% en según lugar muestra un impacto medio con 40,78% y finalmente un 5,83% que representa el impacto bajo.

Siendo así la dimensión capacidad analítica con menor repercusión en el desempeño laboral, pues a pesar que prevalezca un alto impacto, evidencia un bajo porcentaje con relación a sus semejantes.

- **Variable – desempeño laboral**

Tabla 24.
Resultado general de variable - Desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impacto Bajo	6	2,9	2,9	2,9
	Impacto Medio	56	27,2	27,2	30,1
	Impacto Alto	144	69,9	69,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

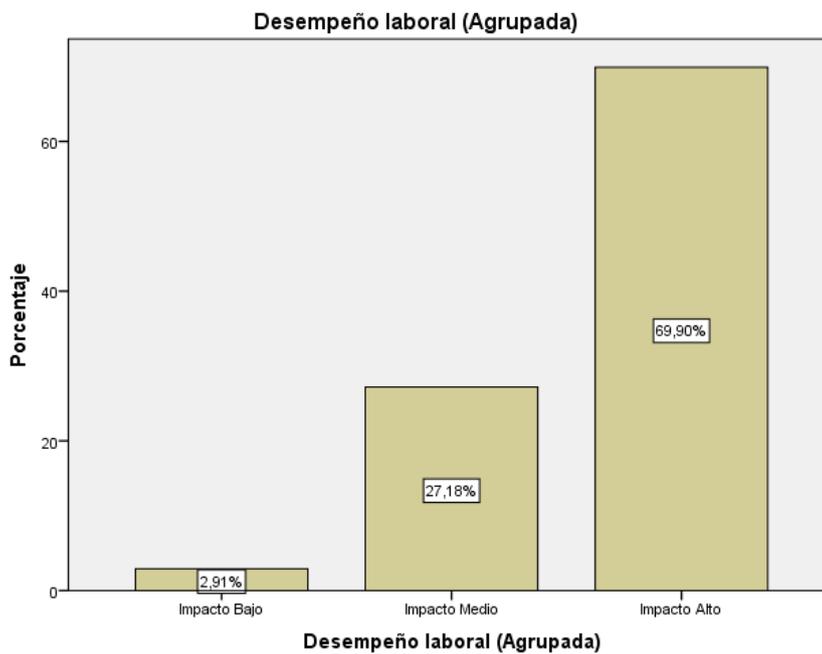


Figura 23. Resultado general de variable - Desempeño laboral

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

En líneas generales se puede observar que el desempeño laboral presentado en Mi Banco tiene un alto impacto representado por 69,90% seguido de un impacto medio el cual tiene un 27,18% y finalmente muestra un impacto bajo de 2,91% lo que evidencia la poca presencia de estos dos últimos.

4.7. Identificación de dimensiones que presentan deficiencias

4.7.1. Clima laboral

Tabla 25.
Análisis de dimensiones - Clima laboral

	Impacto bajo % del N de fila	Impacto medio % del N de fila	Impacto alto % del N de fila
Dimensión Credibilidad	28,6%	51,9%	19,4%
Dimensión respeto	10,7%	25,2%	64,1%
Dimensión imparcialidad	6,8%	22,8%	70,4%
Dimensión orgullo	21,4%	60,7%	18,0%
Dimensión compañerismo	17,5%	64,6%	18,0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

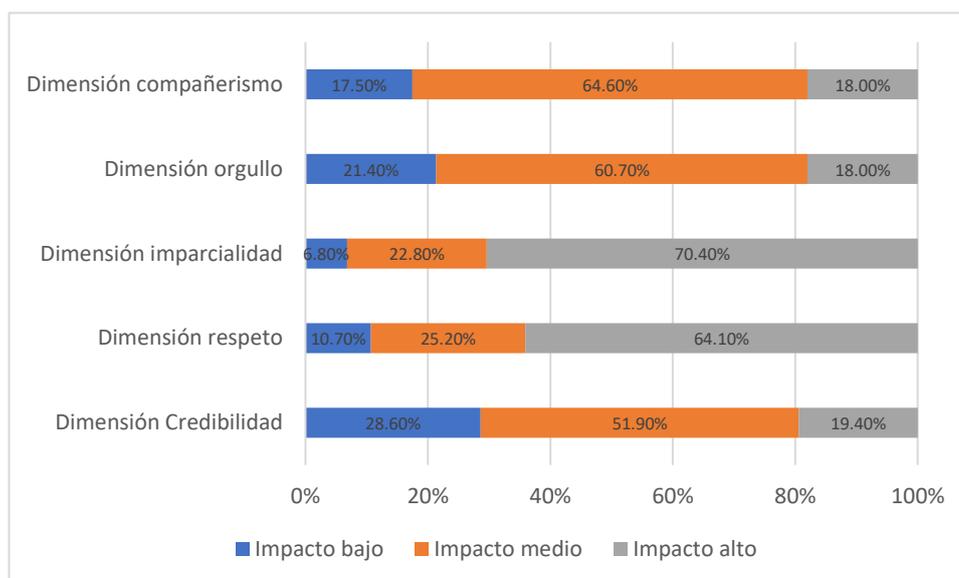


Figura 24. Análisis de dimensiones - Clima laboral

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Los resultados evidencian que la dimensión con mayor impacto en el clima laboral es la Imparcialidad con un 70.4% y un impacto medio con un 22.8%, seguida de la dimensión respeto con un 64.1% y un impacto medio con un

25.2%, consecuentemente la dimensión credibilidad con un 19.4% y un impacto medio del 51.9% y finalmente las dimensión orgullo y compañerismo muestran un impacto alto homogéneo del 18% y un impacto medio del 64.6% y 60.7% respectivamente.

Por ello se determina que las dimensiones con menor impacto en el clima laboral son el compañerismo y orgullo.

4.7.2. Desempeño laboral

Tabla 26.
Análisis de dimensiones - Desempeño laboral

	Impacto Bajo % del N de fila	Impacto Medio % del N de fila	Impacto Alto % del N de fila
Calidad de trabajo	4,4%	34,0%	61,7%
Relaciones personales	4,4%	27,2%	68,4%
Estabilidad emotiva	0,0%	33,0%	67,0%
Capacidad de síntesis	3,9%	26,2%	69,9%
Capacidad analítica	5,8%	40,8%	53,4%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

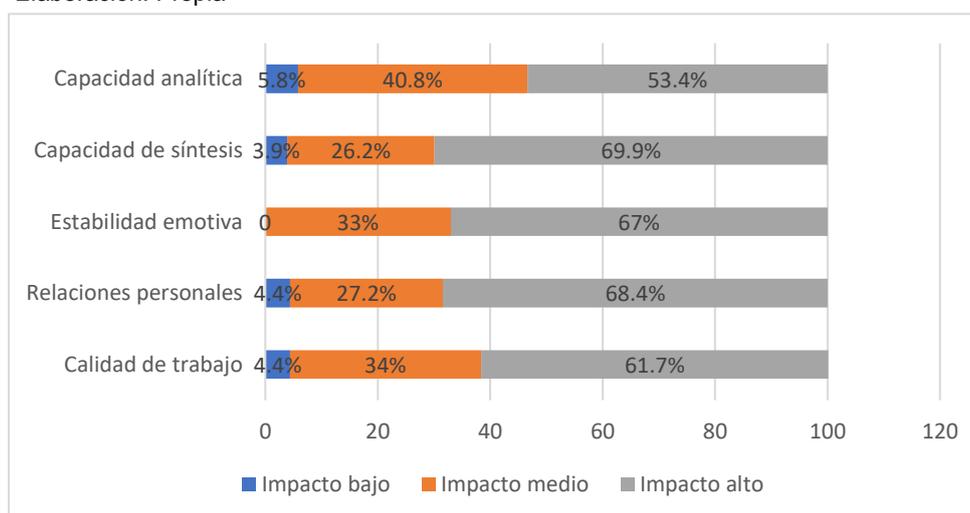


Figura 25. Análisis de dimensiones – Desempeño laboral

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos nos muestran el impacto que tiene el desempeño laboral en Mi Banco, asimismo se evidencian las dimensiones que impactan con mayor énfasis, en primer lugar, encontramos a la capacidad de síntesis de los colaboradores representado por un impacto alto de 69,9%, en segunda estancia se halla muy cerca las relaciones personales con un 68,4%, así como estabilidad emotiva que alcanzó 67% de impacto alto en la empresa.

Finalmente, se hallaron dos dimensiones con un impacto alto al igual que las anteriores, sin embargo, estas no eran muy influyentes a diferencia de sus semejantes, teniendo así a, calidad de trabajo la cual alcanzó un impacto alto de 61,7% y por último la dimensión capacidad analítica fue la que más problema presentó, pues obtuvo un 40,8% de impacto medio y 53,8% de impacto alto.

4.8. Propuesta de mejora

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE MIBANCO DE LAS AGENCIAS DE TACNA Y MOQUEGUA

1) Datos informativos

- a) **Región:** Tacna y Moquegua
- b) **Centro de Investigación:** Mibanco
- c) **Actividad principal:** Servicios financieros
- d) **Horario:**

HORARIO	
Regular	9:00am – 6:00pm

- e) **Asesores:** Por contrato
- f) **Duración:** 4 horas por cada sesión

2) Denominación

Diseño y aplicación de un programa para mejorar el clima y desempeño laboral en los colaboradores de Mibanco de Tacna y Moquegua.

3) Justificación

El papel del talento humano en las organizaciones ha ido evolucionando al largo del tiempo, en un inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el termino de recursos humanos, que

básicamente consideraba a los individuos como un recurso más para gestionar en la empresa.

En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento y creatividad, por ello se considera a las personas como el talento humano en una organización puesto que estas brindan su conocimiento y creatividad.

En Mibanco y en toda empresa la motivación es un elemento fundamental para el éxito, puesto que influye en gran medida en la concertación de los objetivos empresariales.

El mercado laboral ha evolucionado y la retribución económica a sido relegada por otros aspectos que, como la flexibilidad de horarios, medidas de conciliación y desarrollo personal y profesional, todos estos aspectos conforman lo que se denomina salario emocional.

Los factores que influyen el clima y desempeño laboral cada vez son más diversos, por ello la importancia de identificarlos e implementar estrategias para crear un mejor ambiente de trabajo que influya en la mejora de resultados.

4) Descripción

El programa se estructura en 6 talleres de 4 sesiones, cada sesión será implementada por actividades para motivar al personal y mejorar el clima organizacional en Mibanco. Los temas propuestos son los siguientes:

Es importante precisar que las actividades serán explicadas y aplicadas en todas las sesiones programadas.

Nº	Tema
1	Trabajo en equipo, liderazgo y comunicación
2	Esperamos tu aporte
3	Reconocimiento del logro
4	El estrés laboral
5	Valores institucionales
6	El colaborador y su ambiente físico

5) Objetivo del programa

- **Objetivo general**

Contribuir a mejorar el clima y desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco de las regiones de Tacna y Moquegua.

- **Objetivos específicos**

- Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores a través de la aplicación de incentivos.
- Formar un clima de confianza, participación y compromiso.
- Formar colaboradores que generen ideas e innovación en el equipo.

6) Acciones propuestas

Tabla 27.
Acción propuesta 1

Taller: Trabajo en equipo, liderazgo y comunicación	
Descripción	<p>Liderazgo personal</p> <p>Competencias a desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Aprendizaje: De relevancia para la generación de nuestras ideas o estrategias que permitan mejorar las acciones laborales diarias.○ Gestión del tiempo: Enfocado en la organización y planificación, lo cual permite lograr un tiempo específico para cada actividad realizada.○ Autonomía: Importante para el desarrollo de actividad sin necesidad de un personal verificador. <p>Comunicación</p> <p>Competencias a desarrollar</p> <ul style="list-style-type: none">○ Interacción comunicativa: enfocado en el uso de canales comunicativos que permitan una participación e involucramiento activo.○ Comunicación escrita: Se considera de importancia plasmar evidencia física o virtual de las actividades realizadas, teniendo en consideración un lenguaje y canal apropiado. <p>Trabajo en equipo</p> <p>Competencias a desarrollar</p> <ul style="list-style-type: none">○ Planificación: Enfocado en la planificación de actividades de acuerdo al cronograma de trabajo establecido con la empresa.○ Influencia: Referente a la motivación que ejerce cada individuo sobre sus compañeros.

Lineamientos	<p>De aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar lineamiento que aporten al desempeño de labores. ○ Implementar procesos y herramientas que permitan una planificación efectiva. <p>De gestión de tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovechamiento efectivo de los procesos y herramientas de planificación brindado. ○ Toma de decisiones <p>Autonomía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Busca soluciones y actúa de manera proactiva sin necesidad de haber recibido una indicación: <p>Interacción comunicativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Uso apropiado de lengua verbal y corporal para dirigirse a sus compañeros. <p>Comunicación escrita:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza sus reportes manteniendo un orden y coherencia. <p>Planificación de actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza un cronograma de actividades y se participa oportunamente en las reuniones. <p>Influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Propicia un clima laboral positivo y motiva a sus compañeros.
Recursos	4 sesiones de 4 horas cada sesión
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	4 semanas
Costo	S/ 2.400,00

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 28.
Acción propuesta (2)

Taller: Esperamos tu aporte	
Descripción	<p>Enfocada en incentivar la participación e involucramiento de los colaboradores con el cumplimiento de objetivos organizacionales. Esto puede realizar por medio de un canal digital o físico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Definición de un comité de evaluación ○ Análisis y definición de aportes ○ Como elaborar una propuesta ○ Reconocimiento de propuestas
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dar inicio en un corto plazo a un buzón de propuestas online. ○ Definición de lineamientos de propuesta.
Recursos	4 sesiones de 4 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	4 semanas
Costo	S/ 2.400,00

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 29.
Acción propuesta (3)

Taller: Reconocimiento del logro	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocer el sistema de evaluación de logros y debatir mejoras, tomando en consideración el contexto actual. ○ Estructura de esquema de incentivos ○ Difusión de los requerimientos de logros e incentivos

Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recompensa logros ○ Fomentar el logro de objetivos.
Recursos	2 sesiones de 4 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	2 semanas
Costo	S/ 1.200,00

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 30.
Acción propuesta (4)

Taller: El estrés laboral	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocer los lineamientos del estrés, las fuentes que conllevan a este estado. ○ Entender las consecuencias negativas que acarrea el estrés laboral. ○ Aprender técnicas de relajación y respiración. ○ Desarrollar las habilidades cognitivas para hacer frente a situaciones complicadas. ○ Desenvolverse en un entorno real para llevar a la realidad las técnicas aprendidas.
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proporcionar un espacio libre de ruido para los colaboradores, donde puedan poner en práctica las técnicas de relajación. ○ Incentivar el trabajo en equipo, de tal manera que pueda existir cooperación mutua ante un entorno estresante.
Recursos	2 sesiones de 4 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	2 semanas
Costo	S/ 1.200,00

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 31.
Acción propuesta (5)

Taller: Valores institucionales	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vincular al colaborador con la organización a través de los objetivos empresariales. ○ Conocer personalmente el propósito de cada colaborador y vincularlo de alguna manera con el objetivo empresarial. ○ Dar a conocer los valores empresariales en contextos reales, denotando las buenas prácticas de la empresa. ○ Escuchar experiencias de los colaboradores de tal manera que se genera química con la organización. ○ Los valores deben vincularse de manera indirecta, de tal manera que se mantengan dentro y fuera de la empresa.
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar las buenas prácticas al interior y exterior de la empresa. ○ El colaborador se siente identificado con su lugar de trabajo. ○ La empresa reconoce cada buena acción realizada.
Recursos	3 sesiones de 4 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	3 semanas
Costo	S/ 1.800,00

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 32.
Acción propuesta (6)

Taller: El colaborador y su ambiente físico	
Descripción	<p>El colaborador se desenvuelve en un conjunto, por ello, es importante que tenga conocimiento acerca de las habilidades de sus compañeros, así como, tenga conocimiento de las propias, de tal manera que se incremente la productividad del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar la colaboración con miembros desconocidos de su equipo para incentivar los niveles de comunicación. ○ Conocer a sí mismo, el colaborador debe ser capaz de identificar sus ventajas y desventajas. ○ Proporcionar herramientas metodológicas que proporcionen facilidad de desarrollo en sus desventajas. ○ Conocer a su equipo, al igual que él, evidenciar las fortalezas y debilidades de su entorno. ○ Fomentar el trabajo y apoyo mutuo.
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ El colaborador debe estar en la capacidad de solucionar problemas con facilidad y si se encuentra en un problema, tiene la capacidad de pedir ayuda a quien corresponda. ○ El colaborador se conoce a sí mismo y puede brindar soporte a quien lo necesite. ○ Se crea un entorno amigable libre de tensiones donde el trabajo es fluido.
Recursos	2 sesiones de 4 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	2 semanas
Costo	S/ 1.200,00

Fuente y elaboración: Propia

7) Costos de etapa de ejecución de propuestas

Tabla 33.
Presupuesto de programa

Descripción	Horas hombre	Costo unitario	Costo Total
<u>Programa de capacitación</u>			
Trabajo en equipo, liderazgo y comunicación	16	S/ 150,00	S/ 2.400,00
Esperamos tu aporte	16	S/ 150,00	S/ 2.400,00
Reconocimiento del logro	8	S/ 150,00	S/ 1.200,00
El estrés laboral	8	S/ 150,00	S/ 1.200,00
Valores institucionales	12	S/ 150,00	S/ 1.800,00
El colaborador y su ambiente físico	8	S/ 150,00	S/ 1.200,00
Total	40	S/ 450,00	S/ 10.200,00

Fuente y elaboración: Propia

De acuerdo con el presupuesto determino se considera un costo total de s/. 10,200 para llevar a cabo los talleres propuestos.

Finalmente, se considera una etapa de cierre que está formado por la elaboración del informe.

Descripción	Horas hombre	Costo unitario	Costo Total
<u>Etapa de cierre</u>			
Elaboración del informe	15	S/. 20,00	S/ 300,00
Total	15	S/ 20,00	S/ .300,00

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 34.
Resumen de costos

Descripción	Costo Total
<u>Inicio</u>	
Registro de interesados	S/ 100,00
Sub total	S/ 100,00
<u>Planificación</u>	
Plan de gestión de programa	S/ 300,00
Diseño de programa de capacitación	S/ 300,00

Diseño de estrategias de comunicación	S/ 350,00
Sub total	S/ 950,00
<u>Programa de capacitación</u>	
Trabajo en equipo, liderazgo y comunicación	S/ 2.400,00
Esperamos tu aporte	S/ 2.400,00
Reconocimiento del logro	S/ 1.200,00
El estrés laboral	S/ 1.200,00
Valores institucionales	S/ 1.800,00
El colaborador y su ambiente físico	S/ 1.200,00
Sub total	S/ 10.200,00
<u>Cierre</u>	
Elaboración de informe	S/ 300,00
Sub total	S/ 300,00
TOTAL	S/ 11.550,00

Fuente y elaboración: Propia

De acuerdo con el resumen de costos realizados se requiere de un total de s/. 11,550 para asumir el programa de capacitación.

8) Temporalización (diagrama de gantt)

El programa será desarrollado de acuerdo al siguiente cronograma.

Tabla 35.
Diagrama de actividades.

Taller	Tiempo	MES 0				MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Planificación del programa		■	■																										
Selección de los capacitadores				■	■																								
Registro de colaboradores interesados					■																								
Presentación de capacitadores						■																							
Anuncio de inicio de talleres								■																					
Taller: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación									■	■	■																		
Taller: Esperamos tu aporte												■	■	■	■														
Taller: Reconocimiento de logro																■	■												
Taller: El estrés laboral																		■	■										
Taller: Valores institucionales																				■	■	■							
Taller: El colaborador y su ambiente físico																						■	■						
Cierre de talleres																										■			
Presentación de informes																											■	■	

Fuente y elaboración: Propia

CONCLUSIONES

Primera

La investigación fue realizada en un total de 9 agencias de Mibanco distribuidas en las regiones de Tacna y Moquegua, las cuales comprenden un total de 206 colaboradores de diferentes cargos, el cargo con mayor representatividad es de asesor comercial en un 30.58% y ejecutivo de banca de servicios en un 20.87%, sin embargo se consideró cargos de todo nivel jerárquico, los resultados concluyeron que el clima laboral tiene un impacto alto en los colaboradores en un 60.19%, mientras que el desempeño laboral tiene un impacto de 69,9% en las labores realizadas por Mibanco.

Por ello se determinó apropiado desarrollar una propuesta de mejora orientada a mejorar el clima y desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco, por ello se diseñó un programa de capacitación que aborda 6 temas específicos dirigido a todos los colaboradores de las agencias de Tacna y Moquegua.

Segunda

La variable clima laboral fue evaluada en base al modelo "Great place to work", la cual se estructura en 5 dimensiones, credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo, los resultados concluyeron que la dimensión con mayor impacto en el clima laboral es la Imparcialidad con un 70.4% y un impacto medio con un 22.8%, seguida de la dimensión respeto con un 64.1% y un impacto medio con un 25.2%, consecuentemente la dimensión credibilidad con

un 19.4% y un impacto medio del 51.9% y finalmente las dimensión orgullo y compañerismo muestran un impacto alto homogéneo del 18% y un impacto medio del 64.6% y 60.7% respectivamente.

Por su parte la variable desempeño laboral fue evaluada bajo el modelo 360 grados, el cual se estructuro en cinco dimensiones, calidad del trabajo, relaciones personales, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y capacidad analítica, los resultados concluyeron que, la capacidad de síntesis de los colaboradores representó un impacto alto de 69,9%, en segunda estancia se halló muy cerca las relaciones personales con un 68,4%, así como estabilidad emotiva que alcanzó 67% de impacto alto en la empresa, en otro sentido se halló un impacto alto de calidad de trabajo con 61,7% y 53,8% de impacto alto para capacidad analítica.

Tercera

De acuerdo con los resultados del análisis por dimensión de la variable clima laboral se concluye que las dimensiones con un menor impacto en el clima laboral fueron la dimensión orgullo con un impacto bajo en un 21.4% e impacto medio en un 60.7%, mientras la dimensión compañerismo tiene un impacto bajo en un 17.5% e impacto medio en un 64.6%.

Por su parte los resultados del análisis por dimensión de la variable desempeño laboral se halló dos dimensiones con un impacto alto al igual que las anteriores, sin embargo, estas no eran muy influyentes a diferencia de sus semejantes,

teniendo así a, calidad de trabajo la cual alcanzó un impacto alto de 61,7% y por último la dimensión capacidad analítica fue la que más problema presentó, pues obtuvo un 40,8% de impacto medio y 53,8% de impacto alto

Cuarta

De acuerdo a los resultados y falencias identificadas, se realizó una propuesta de mejora en base a un programa de capacitación, el cual se estructura en seis temas, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación, taller "esperamos tu aporte", reconocimiento del logro, el estrés laboral, valores instituciones y el taller el colaboradores y su ambiente físico, los talleres fueron se realizaran en 4 sesiones de 4 horas por sesión, por cada tema, a su vez se el presupuesto de programa incluye una etapa de inicio, planificación, ejecución y cierre, la cual constituye un total de S/ 11.550,00.

RECOMENDACIONES

Primera

Se recomienda realizar un seguimiento de las actividades desarrolladas por los colaboradores, de tal manera que se asegure el aprendizaje recibido en los talleres, asimismo, al cabo de unos meses se recomienda aplicar nuevamente el análisis realizado en el presente proyecto (Great place to work y 360°) para comprobar si existe mejora en los talleres realizados.

Segunda

Se considera importante que los conocimientos adquiridos perduren durante el tiempo, no solo en los colaboradores que reciban el taller, sino que se imparta el conocimiento de forma general, por ello, se recomienda el incentivo por parte de gerencia hacia sus colaboradores para brindar capacitación, no solo en aspectos técnicos que es muy importante, sino que se agreguen nuevos ámbitos de capacitación, que conlleven las habilidades blandas, trabajos en equipo y maximización de productividad a través de un clima laboral adecuado.

Tercera

Se recomienda ubicar líderes dentro de los colaboradores, que no ocupen un cargo alto necesariamente, pues los líderes se encuentran en toda la

organización, se considera importante que la empresa lo ubique, pues son ellos quienes influyen en sus compañeros y mediante ellos se puede realizar diferentes capacitaciones de manera indirecta, de este modo se fortalece las debilidades y se da un diagnóstico temprano de las problemáticas que podrían estar aconteciendo en la empresa.

Cuarta

Se considera importante notificar a la sede central de Mibanco acerca de los modelos propuestos en el presente trabajo para incrementar el desempeño laboral a través de un clima óptimo.

De tal manera que, se genere una retroalimentación con la sede principal y se otorguen capacitadores con experiencia en la rama, asegurando el éxito de la inversión en talleres.

Del mismo modo, notificar del avance generado en el grupo humano y así recibir nuevas sugerencias proporcionadas por la gerencia central, para continuar mejorando los procedimientos dentro la región Moquegua y Tacna.

BIBLIOGRAFÍA

- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED.
- Bravo. (2006). *Evaluación, diagnóstico y plan de mejora de clima laboral de una empresa comercial*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Chiavenato, I. (2016). *“Gestión del Talento Humano 6ta Edición”*. México: McGraw Hill.
- Dominguez, G. (2001). *La importancia de la evaluación de desempeño*. Obtenido de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>
- Encina. (2003). *Cultivando la productividad del personal. Facilitando el dialogo entre partes*. California.
- Estebanez. (2003). *Protocolo social y Empresarial*. Barcelona: Editores Asociados.
- Faria. (1995). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Furnham. (2001). *Psicología Organizacional el comportamiento del individuo en las organizaciones*. . Mexico: Oxford University.
- Great Place to Work. (2020). *Metodología GPTW*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.pe/>

- Krieger. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Linares Condori, R. M. (2017). *Clima organizacional y su influencia en el desempleo laboral de los trabajadores de MiBanco agencia Puno, 2015*.
Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7933/Linares_Con-dori_Rosa_Marleny.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MiBanco. (2018). *Transformándonos para transformar el país*. Obtenido de <https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/ger/inclusion-social/files/reporte2017/index.html>
- Nieto, Mejia, Rojas, Artunduaga, Villegas, Escobar, & Fernandez. (2003). *Evaluar para mejorar*. Obtenido de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles70794_archivo.pdf
- Parra. (2002). *La evaluación del desempeño y la gestión de los RR.HH.* Obtenido de <http://www.rrhmagazine.com>
- Rankia. (30 de 05 de 2019). *Mibanco: agencias, sucursales y horarios*. Obtenido de <https://www.rankia.pe/blog/cuentas-bancarias-ahorro-corriente-sueldo/4270738-mibanco-agencias-sucursales-horarios>
- Robbins, & Coulter. (2005). *Administración (8ª ed.)*. Mexico: Prentice Hall.
- Ruiz, Ç. (2003). Evaluación de desempeño en base a 360° para el área comercial en granja avícola El Trébol. *Universidad Autónoma Gabriel René Moreno*.

- Sampieri, R. H., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: MC Gran Hill Education.
- Silva, Santos, Rodriguez, & Rojo. (2008). *Las Relaciones Humanas en la Empresa*. España: EdicionesCengage Learning Paraninfo.
- Solarte. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Sprenger. (2005). *La rebelión del individuo. Porque debemos repensar por completo la tarea administrativa*. . Madrid: Diaz de Santo.
- Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. Lima: Universidad San Martin de Porres.