



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

De la Cruz Choquehuayta, William Anthony - Administración y Dirección de Negocios
Trebejo Casas, Deniss Alexandra - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Espinoza Rúa, Celes Alonso

LIMA, PERÚ

2026

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Espinoza Rúa, Celes Alonso

MIEMBROS DEL JURADO

Pera Fronda, Carla Cristina

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

Sam Anlas, Carlos Antonio

RESULTADO DEL INFORME TURNITIN

DENISS ALEXANDRA TREBEJO CASAS

Programa de integracion laboral para fortalecer el clima organizacional de la Division de Operaciones y Tecnologia de ...

 Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::30163:561889606

Fecha de entrega

28 feb 2026, 12:25 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

28 feb 2026, 12:44 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

Programa de integracion laboral para fortalecer el clima organizacional de la Division de Opera....docx

Tamaño del archivo

15.5 MB

123 páginas

17.153 palabras

103.955 caracteres

22% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

17%  Fuentes de Internet

7%  Publicaciones

19%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestros progenitores, quienes nos han acompañado continuamente durante nuestra educación personal, académica y profesional, y nos han motivado siempre a seguir y alcanzar nuestras metas.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestra gratitud a Dios, a nuestros padres y a toda nuestra familia por la motivación y el apoyo que nos han proporcionado para finalizar este trabajo, que es un importante logro para nosotros.

ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO.....	2
INFORME TURNITIN.....	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	4
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL.....	15
1.1. Título del Proyecto	15
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario	15
1.3. Actividad económica en la que se aplicará la innovación o investigación aplicada	16
1.4. Localización o alcance de la solución.....	16
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	17
2.1. Problema de investigación.....	17
2.2. Justificación.....	19
2.2.1. Justificación teórica.....	19
2.2.2. Justificación metodológica	20
2.2.3. Justificación práctica	21
2.3. Marco referencial.....	23
2.3.1. Antecedentes nacionales	23
2.3.2. Antecedentes latinoamericanos	25
2.3.3. Antecedentes internacionales	26
2.4. Marco teórico	29
2.4.1. Clima organizacional.....	29
2.4.1.1. Comunicación organizacional	29
2.4.1.2. Liderazgo	30
2.4.1.3. Trabajo en equipo.....	32
2.4.1.4. Reconocimiento y motivación	33
2.4.2. Programa de integración laboral	35
2.4.2.1. Inducción y socialización organizacional	35
2.4.2.2. Integración interpersonal	36
2.4.2.3. Capacitación y acompañamiento.....	38
2.4.2.4. Identificación y compromiso organizacional.....	40
2.5. Objetivos de la investigación	41

2.5.1. Objetivo general.....	41
2.5.2. Objetivos específicos	41
2.6. Viabilidad del proyecto	42
2.7. Limitaciones del estudio	43
2.8. Nivel de investigación.....	44
2.9. Tipo de investigación.....	44
2.10. Diseño de la investigación	45
2.11. Enfoque de investigación	45
2.12. Población	46
2.13. Muestra	46
2.14. Técnica e instrumento de recolección de datos	47
2.15. Procedimiento de recolección de datos	47
2.16. Técnica de análisis de datos	48
2.17. Resultados generales: componente del proyecto	49
2.18. Diagnóstico - Discusión	75
2.19. Plan de actividades: Programa de integración laboral	78
2.20. Cronograma detallado de actividades	88
CAPÍTULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO.....	89
3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación.....	89
CAPÍTULO IV: SUSTENTO DEL MERCADO	91
4.1. Alcance esperado del mercado	91
4.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio.....	91
4.3. Descripción del modelo de negocio con el cual la investigación aplicada entraría al mercado	92
4.3.1. Propuesta de valor.....	92
4.3.2. Fuentes de ingresos	93
4.3.3. Canales de distribución.....	93
4.3.4. Estrategia de penetración en el mercado	94
4.3.5. Actividades productivas propias y externas.....	94
4.3.6. Alianzas	95
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
5.1. Conclusiones.....	96
5.2. Recomendaciones.....	98
VI. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	100
CAPÍTULO VII: ANEXO	107

7.1 Anexo 1: Registro de impacto y resultados.....	107
7.2 Anexo 2: Matriz de consistencia	109
7.3 Anexo 3: Matriz de operacionalización	110
7.4 Anexo 4: Instrumento de recolección de datos	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Encuestados según genero	49
Figura 2 Distribución por rangos de edad	50
Figura 3 FASE 1 (Táctica 1: Sesiones de inducción práctica por funciones).....	80
Figura 4 FASE 1 (Táctica 2: Acompañamiento funcional mediante mentoría interna)	80
Figura 5 FASE 2 (Táctica 1: Reuniones periódicas de comunicación interna)	82
Figura 6 FASE 2 (Táctica 2: Sesiones de retroalimentación jefe–colaborador).....	82
Figura 7 FASE 3 (Táctica 1: Dinámicas de integración)	84
Figura 8 FASE 3 (Táctica 2: Desarrollo de proyectos de mejora para procesos operativos).....	84
Figura 9 FASE 4 (Táctica 1: Reconocimiento simbólico del desempeño).....	86
Figura 10 FASE 4 (Táctica 2: Charlas de motivación y fortalecimiento del compromiso organizacional)	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 El banco comunica de manera clara su historia, misión y valores durante el proceso de inducción.....	51
Tabla 2 La información recibida en la inducción permitió comprender la cultura organizacional.....	52
Tabla 3 Las jornadas de inducción deberían incluir más actividades prácticas para facilitar la adaptación laboral.....	53
Tabla 4 Durante el periodo de adaptación se recibió acompañamiento constante del jefe o supervisor.....	54
Tabla 5 El acompañamiento recibido contribuyó positivamente al desempeño inicial.....	55
Tabla 6 Sería beneficioso contar con un seguimiento más frecuente o personalizado durante los primeros meses de trabajo.....	56
Tabla 7 Actualmente, el banco realiza actividades colaborativas y dinámicas de integración entre áreas.....	57
Tabla 8 Estas actividades fortalecen la comunicación y el trabajo en equipo.....	58
Tabla 9 Deberían incrementarse las dinámicas grupales que promuevan la integración entre diferentes departamentos.....	59
Tabla 10 El desempeño fue evaluado formalmente después del proceso de inducción...	60
Tabla 11 La retroalimentación recibida después de cada evaluación ayudó a mejorar las habilidades laborales.....	61
Tabla 12 Las evaluaciones deberían incluir planes de mejora personalizados o sesiones de coaching.....	62
Tabla 13 La información dentro del banco se transmite de manera clara y oportuna.....	63
Tabla 14 La comunicación actual entre superiores y colaboradores es abierta y efectiva.....	64
Tabla 15 Sería recomendable implementar canales de comunicación más directos o reuniones periódicas para compartir información relevante.....	65
Tabla 16 El líder del área fomenta un ambiente de confianza y respeto.....	66
Tabla 17 El liderazgo motiva al equipo a cumplir los objetivos establecidos.....	67
Tabla 18 Se deberían fortalecer las capacitaciones en liderazgo participativo para mejorar el compromiso del equipo.....	68
Tabla 19 En el área existe disposición para ayudarse mutuamente entre compañeros...	69
Tabla 20 El trabajo conjunto contribuye al logro de metas y mejora la eficiencia.....	70
Tabla 21 Sería conveniente promover actividades que refuercen la cooperación interdepartamental.....	71

Tabla 22 En la actualidad, los logros laborales de los trabajadores son reconocidos por la jefatura.....	72
Tabla 23 El reconocimiento recibido motiva el desempeño diario.....	73
Tabla 24 El banco debería implementar un sistema formal de reconocimiento o incentivos visibles para el personal destacado.	74
Tabla 25 Cronograma de actividades	88
Tabla 26 Cuadro de Costo – División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima metropolitana.....	89

RESUMEN

La dinámica organizacional en el sector financiero exige no solo eficiencia operativa, sino también entornos laborales que favorezcan la adaptación, el compromiso y la cohesión interna de los colaboradores. En este contexto, la presente investigación analiza la situación del clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de una entidad bancaria de Lima Metropolitana, con el propósito de formular un programa de integración laboral que responda a las necesidades identificadas en el área.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de naturaleza aplicada y alcance descriptivo, utilizando un diseño no experimental de corte transversal. La información fue obtenida a partir de la participación de los 60 colaboradores que conforman la división, mediante un cuestionario estructurado de 27 ítems basado en escalas tipo Likert y Guttman, lo que permitió examinar las percepciones relacionadas con comunicación interna, liderazgo, trabajo en equipo y reconocimiento del desempeño.

Los hallazgos revelan que, si bien existen acciones vinculadas a la inducción y a la comunicación organizacional, estas no se ejecutan de manera constante ni articulada, lo que se refleja en valoraciones predominantemente moderadas. Asimismo, se identifican oportunidades de mejora en el acompañamiento durante la etapa de adaptación y en la consolidación de prácticas que fortalezcan el trabajo colaborativo y el reconocimiento formal. En función de estos resultados, se plantea una propuesta estructurada de integración laboral orientada a contribuir al fortalecimiento del clima organizacional en un entorno bancario caracterizado por altas demandas operativas y tecnológicas.

Palabras clave: Integración laboral, clima organizacional, comunicación interna, trabajo en equipo, reconocimiento del desempeño.

ABSTRACT

Organizational dynamics in the financial sector require not only operational efficiency but also work environments that promote adaptation, commitment, and internal cohesion among employees. In this context, the present research analyzes the organizational climate within the Operations and Technology Division of a banking institution in Metropolitan Lima, with the aim of designing a workplace integration program that addresses the needs identified in the area.

The study was conducted under a quantitative approach of an applied nature and descriptive scope, using a non-experimental cross-sectional design. The data were collected from the participation of the 60 employees who make up the division through a structured 27-item questionnaire based on Likert- and Guttman-type scales, which allowed for the examination of perceptions related to internal communication, leadership, teamwork, and performance recognition.

The findings reveal that although there are actions related to onboarding and organizational communication, these are not implemented consistently or in an articulated manner, which is reflected in predominantly moderate evaluations. Likewise, opportunities for improvement were identified in the support provided during the adaptation stage and in the consolidation of practices that strengthen collaborative work and formal recognition. Based on these results, a structured workplace integration proposal is presented, aimed at contributing to the strengthening of the organizational climate in a banking environment characterized by high operational and technological demands.

Keywords: Workplace integration, organizational climate, internal communication, teamwork, performance recognition.

INTRODUCCIÓN

En el entorno organizacional contemporáneo, particularmente en el sector financiero, el desempeño institucional no depende exclusivamente de la eficiencia operativa ni del avance tecnológico. Si bien estos factores continúan siendo relevantes, las organizaciones han reconocido que la gestión estratégica del talento humano constituye un elemento decisivo para garantizar sostenibilidad, competitividad y cumplimiento de objetivos. En este contexto, los procesos mediante los cuales los colaboradores se integran a la organización adquieren especial importancia, ya que influyen directamente en su adaptación, compromiso y productividad.

Dentro de la División de Operaciones y Tecnología de una entidad bancaria ubicada en Lima Metropolitana, se han identificado oportunidades de mejora vinculadas a los mecanismos de inducción, acompañamiento inicial, comunicación interna, trabajo colaborativo y reconocimiento del desempeño. Aunque existen prácticas orientadas a facilitar la integración del personal, estas no siempre se desarrollan de manera sistemática ni uniforme, lo que puede generar dificultades en la adaptación laboral, afectar la motivación y debilitar el sentido de pertenencia de los colaboradores. Estas situaciones repercuten en la percepción del clima organizacional y en la dinámica interna del área.

Frente a esta realidad, la presente investigación propone el diseño de un programa de integración laboral orientado a fortalecer el clima organizacional en la mencionada división. El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo de

alcance descriptivo, centrado en el análisis de las percepciones de los colaboradores. A partir del diagnóstico obtenido, se plantea una propuesta estructurada y contextualizada que busca contribuir a la mejora de los procesos de incorporación, comunicación y acompañamiento, promoviendo un entorno laboral más cohesionado y alineado con las exigencias del sector financiero actual.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del Proyecto

Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025.

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

El presente proyecto de investigación aplicada se enmarca en el área estratégica de Gestión del Talento Humano, con especial énfasis en el desarrollo organizacional y el clima laboral. Este campo resulta crucial para las organizaciones del sector financiero, donde la eficiencia operativa, la adaptación tecnológica y la sostenibilidad institucional dependen, en gran medida, de la adecuada integración, comunicación y bienestar de sus colaboradores.

Asimismo, la investigación se articula con líneas orientadas a la mejora continua de los procesos internos y al fortalecimiento de la gestión del capital humano. Desde esta perspectiva, no solo se busca diagnosticar una realidad organizacional, sino también proponer acciones concretas que contribuyan a optimizar el ambiente laboral. De este modo, el proyecto aspira a generar un impacto positivo en contextos altamente demandantes, como el sector bancario, donde el equilibrio entre resultados y gestión humana constituye un factor decisivo para el éxito institucional.

1.3. Actividad económica en la que se aplicará la innovación o investigación aplicada

La investigación se desarrollará en el sector de servicios financieros, específicamente en una entidad bancaria que opera en Lima Metropolitana. La actividad económica del banco se centra en la intermediación financiera, la gestión de operaciones tecnológicas y el soporte de servicios bancarios, áreas que requieren altos niveles de coordinación, trabajo en equipo y eficiencia operativa.

Dentro de este contexto, la División de Operaciones y Tecnología cumple un rol estratégico, ya que es responsable de garantizar la continuidad de los procesos internos, el soporte tecnológico y la correcta ejecución de las operaciones bancarias. Por ello, fortalecer el clima organizacional en esta división resulta fundamental para mejorar la productividad, reducir conflictos internos y favorecer un entorno laboral colaborativo.

1.4. Localización o alcance de la solución

El proyecto se desarrollará en Lima Metropolitana, específicamente en la División de Operaciones y Tecnología de un banco que realiza sus actividades en esta jurisdicción. La propuesta se centra en el diseño de un programa de integración laboral dirigido a los colaboradores de dicha división, tomando en cuenta sus características organizacionales y dinámicas operativas.

Es importante señalar que la investigación no contempla la implementación del programa, sino la formulación de una propuesta estructurada y viable que pueda ser evaluada por la organización como una alternativa para fortalecer el clima organizacional y mejorar las relaciones laborales en el corto y mediano plazo.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1. Problema de investigación

En organizaciones del sector financiero, la ausencia de procesos sistemáticos de inducción, la debilidad en los mecanismos de comunicación interna y la falta de coherencia en el ejercicio del liderazgo pueden generar dificultades en la integración del personal. Cuando la incorporación de los colaboradores no se desarrolla bajo lineamientos estructurados ni con acompañamiento continuo, se limita la apropiación de la cultura organizacional y se debilita la gestión del talento humano. *Ruiz et al. (2023)* y *Cortez Rodríguez (2023)* sostienen que el clima organizacional influye directamente en el desempeño institucional; sin embargo, este puede verse afectado cuando los factores internos que lo sostienen presentan inconsistencias.

En la División de Operaciones y Tecnología del banco analizado, se advierte que las prácticas orientadas a la inducción y a la integración existen, pero no siempre se ejecutan de manera uniforme ni sostenida en el tiempo. Esta situación puede generar dificultades en la adaptación inicial, afectar la claridad en los procesos

internos y producir percepciones heterogéneas respecto al ambiente laboral. *Tejedor et al. (2023)* señalan que la ausencia de una socialización estructurada repercute negativamente en el compromiso y en el rendimiento del colaborador, especialmente durante las primeras etapas de incorporación.

Asimismo, la falta de seguimiento constante y retroalimentación oportuna puede propiciar desorientación y desmotivación, particularmente en áreas caracterizadas por alta exigencia operativa y tecnológica. *Benítez (2025)* indica que deficiencias en la comunicación interna influyen en la calidad de las relaciones interpersonales y en la percepción del clima organizacional. De manera complementaria, *Dávila-Morán y Agüero-Corzo (2023)* advierten que un liderazgo carente de apoyo y reconocimiento debilita la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de los equipos de trabajo.

Como consecuencia de estos factores, pueden presentarse valoraciones moderadas del clima organizacional, dificultades en la consolidación del trabajo colaborativo y una menor identificación con los objetivos institucionales. Frente a este escenario, surge la necesidad de diseñar un programa de integración laboral orientado a fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología. *Martínez-Álvarez et al. (2023)* destacan que los procesos de integración planificados y centrados en las personas facilitan la adaptación y promueven el compromiso sostenido, constituyéndose en una alternativa pertinente para atender la problemática identificada.

2.2. Justificación

2.2.1. Justificación teórica

El análisis del programa de integración laboral y del clima organizacional se sustenta en enfoques teóricos que explican cómo los procesos de incorporación y socialización influyen en la adaptación y el compromiso de los colaboradores dentro de las organizaciones. En este sentido, *Tejedor et al. (2023)* sostienen que los procesos de integración estructurados permiten que el trabajador internalice la cultura institucional y desarrolle un sentido de pertenencia más sólido. A partir de este planteamiento, se comprende que la integración laboral no constituye únicamente una etapa inicial, sino un mecanismo estratégico que impacta directamente en la percepción del entorno organizacional.

Desde la perspectiva del clima organizacional, *Ruiz et al. (2023)* y *Cortez Rodríguez (2023)* evidencian que un ambiente laboral favorable se relaciona con mayores niveles de motivación, satisfacción y desempeño. Estos aportes permiten sostener que la calidad del clima interno no depende exclusivamente de factores técnicos u operativos, sino de la manera en que se gestionan las relaciones humanas, la comunicación y el liderazgo dentro de la institución. En consecuencia, la articulación entre integración laboral y clima organizacional adquiere relevancia como eje explicativo del comportamiento organizacional.

De manera complementaria, *Benítez (2025)* señala que una comunicación interna clara y oportuna fortalece la cohesión grupal y mejora la percepción del ambiente de trabajo. Asimismo, *Dávila-Morán y Agüero-Corzo (2023)* enfatizan que el

liderazgo orientado al apoyo y al reconocimiento del desempeño contribuye significativamente al fortalecimiento del clima organizacional. Estos planteamientos teóricos respaldan la necesidad de analizar ambas variables de forma integrada, considerando que comunicación, liderazgo y reconocimiento forman parte de un sistema interdependiente que influye en la experiencia laboral del colaborador.

Finalmente, *Martínez-Álvarez et al. (2023)* destacan que los programas de integración diseñados con enfoque humano favorecen la adaptación, incrementan el compromiso y promueven la permanencia del personal. En este marco conceptual, la presente investigación aporta al sustento teórico al examinar cómo la estructuración de un programa de integración laboral puede incidir positivamente en el fortalecimiento del clima organizacional dentro de un contexto específico del sector financiero.

2.2.2. Justificación metodológica

La elección del enfoque cuantitativo responde a la necesidad de medir de manera objetiva las percepciones de los colaboradores respecto al programa de integración laboral y al clima organizacional. De acuerdo con *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)*, este enfoque permite analizar fenómenos mediante datos numéricos y procedimientos estadísticos, facilitando la identificación de patrones y tendencias dentro de una población específica. En el presente estudio, dicha metodología resulta pertinente para evaluar con precisión los niveles y dimensiones vinculadas a ambas variables.

Asimismo, la investigación adopta un diseño no experimental de corte transversal, debido a que las variables no son manipuladas y la información se recoge en un único momento temporal. *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)* señalan que este tipo de diseño permite observar los fenómenos en su contexto natural, describiendo la realidad tal como se presenta en un periodo determinado. En consecuencia, esta estructura metodológica se ajusta a los objetivos del estudio, orientados a diagnosticar la situación actual de la División de Operaciones y Tecnología sin intervenir en su dinámica organizacional.

Por otra parte, la utilización de un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos favorece la estandarización de la información obtenida. Según *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)*, los instrumentos cerrados permiten recopilar respuestas comparables y sistemáticas, lo que contribuye a garantizar mayor consistencia en el análisis. En este sentido, la aplicación de escalas tipo Likert y Guttman posibilita cuantificar percepciones relacionadas con comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y reconocimiento, sustentando la propuesta del programa de integración laboral en evidencia empírica. De esta manera, la fundamentación metodológica fortalece la validez del estudio, al integrar un enfoque, diseño e instrumento coherentes con la naturaleza descriptiva y aplicada de la investigación, asegurando que los resultados obtenidos sirvan como base sólida para la formulación de la propuesta.

2.2.3. Justificación práctica

La presente investigación se justifica desde una perspectiva humana, organizacional y práctica, ya que busca contribuir a la mejora del clima

organizacional a partir de la experiencia real de los colaboradores que forman parte de la División de Operaciones y Tecnología del banco.

Desde el enfoque humano, el estudio resulta relevante porque reconoce que los colaboradores no solo cumplen funciones operativas, sino que también experimentan procesos de adaptación, interacción y desarrollo personal dentro de la organización. Un programa de integración laboral adecuadamente diseñado puede favorecer una incorporación más cálida, reducir la incertidumbre en los primeros meses de trabajo y fortalecer la confianza, el sentido de pertenencia y el bienestar emocional del personal.

Desde el enfoque organizacional, fortalecer el clima organizacional permite mejorar la comunicación interna, el trabajo en equipo, el liderazgo y el reconocimiento del desempeño, aspectos que influyen directamente en la eficiencia operativa y en la calidad del trabajo realizado. En un entorno bancario altamente demandante, contar con colaboradores integrados y comprometidos contribuye a la reducción de conflictos internos, a una mejor coordinación entre áreas y a un mayor alineamiento con los objetivos institucionales.

Desde el enfoque práctico, la investigación es viable porque se basa en información real obtenida directamente de los colaboradores de la división, lo que permite identificar necesidades concretas y diseñar una propuesta de programa de integración laboral acorde a la realidad del entorno. La propuesta resultante podrá servir como una herramienta de apoyo para la gestión del talento humano, ofreciendo lineamientos claros que la organización podría considerar para fortalecer sus procesos de integración y adaptación laboral.

Finalmente, desde el enfoque académico, el estudio aporta al desarrollo de investigaciones aplicadas en el ámbito de la Administración de Empresas, específicamente en temas relacionados con el clima organizacional y la integración laboral, contribuyendo con una propuesta contextualizada que puede ser replicada o adaptada en organizaciones de características similares.

2.3. Marco referencial

2.3.1. Antecedentes nacionales

Diversas investigaciones desarrolladas en el contexto peruano han abordado el clima organizacional como un factor determinante en el compromiso y desempeño laboral, especialmente en instituciones con estructuras formales y alta exigencia operativa.

En el sector bancario, *Quispe Farfán (2025)* examinó la relación entre cultura organizacional y compromiso en colaboradores millennials de entidades financieras de Lima Metropolitana. Sus hallazgos evidencian que dimensiones como adaptabilidad, claridad en la misión e involucramiento institucional influyen positivamente en el compromiso laboral. Este estudio resulta relevante porque demuestra que la coherencia cultural y la participación activa fortalecen la identificación del colaborador con la organización, aspecto directamente vinculado con los procesos de integración laboral.

Desde el ámbito universitario, *Bautista Bautista y Heredia Cabanillas (2024)* analizaron el clima organizacional en una universidad nacional de la región Amazonas, identificando percepciones desfavorables asociadas principalmente a deficiencias en comunicación interna y falta de claridad normativa. A partir de sus resultados, proponen estrategias orientadas a capacitación y reconocimiento como mecanismos de mejora. Este antecedente aporta evidencia sobre cómo las prácticas formales de gestión pueden incidir en la percepción del entorno laboral.

En el sector salud, *Boza Andrade, Ramírez Miranda y Paico Ruez (2025)* evaluaron la influencia del clima organizacional en la calidad del servicio en una institución sanitaria limeña. Los resultados muestran que niveles regulares de clima se relacionan con limitaciones en cultura organizacional y potencial humano, impactando tanto en el bienestar del personal como en el desempeño institucional. Este estudio refuerza la idea de que el clima organizacional trasciende el ámbito interno y repercute directamente en la calidad del servicio brindado.

Por su parte, *Choquejahu Olivera et al. (2022)* identificaron en una universidad privada peruana que un clima organizacional débil se asocia con bajos niveles de desempeño laboral, especialmente en dimensiones como reconocimiento, comunicación y relaciones interpersonales. Sus conclusiones destacan la necesidad de fortalecer mecanismos internos que promuevan cohesión y satisfacción laboral, lo cual guarda coherencia con la propuesta de integración laboral planteada en la presente investigación. En conjunto, los antecedentes nacionales coinciden en que el clima organizacional no depende únicamente de factores estructurales, sino de la calidad de la comunicación, el liderazgo, el

reconocimiento y los procesos de socialización interna. Estos hallazgos respaldan la pertinencia de diseñar un programa de integración laboral en el sector bancario, orientado a fortalecer el vínculo entre el colaborador y la organización desde etapas iniciales.

2.3.2. Antecedentes latinoamericanos

En el contexto latinoamericano, el clima organizacional ha sido abordado como un fenómeno multidimensional vinculado no solo al desempeño laboral, sino también a la permanencia y motivación del talento humano en organizaciones públicas y privadas.

Desde una perspectiva regional, *Gonzáles Vásquez et al. (2021)* sostienen que el clima organizacional en el sector público latinoamericano está condicionado por factores psicológicos, grupales y estructurales que inciden directamente en la satisfacción y compromiso de los trabajadores. Sus aportes resaltan que la comunicación interna y el estilo de liderazgo constituyen elementos centrales para consolidar entornos laborales saludables, especialmente en organizaciones con estructuras jerárquicas marcadas.

En la misma línea, *Gaibor-López et al. (2025)* examinan la gestión de la comunicación interna en una institución educativa ecuatoriana, señalando que la claridad en los flujos informativos y la retroalimentación oportuna se relacionan positivamente con la percepción del clima organizacional. Aunque se identificaron canales formales establecidos, los autores advierten que la falta de oportunidad y coherencia comunicativa puede debilitar el sentido de pertenencia y la coordinación

entre áreas. Este hallazgo refuerza la importancia de diseñar estrategias de integración que articulen adecuadamente los procesos comunicativos.

Por otro lado, *Terrones Mayta y Haro Zea (2024)* analizan el impacto del clima organizacional en la rotación laboral a través de una revisión sistemática, concluyendo que entornos caracterizados por apoyo directivo, reconocimiento y participación reducen significativamente la intención de renuncia. En contraste, climas organizacionales con liderazgo autoritario y deficiencias comunicativas incrementan la rotación y los costos asociados a la pérdida de talento. Este planteamiento resulta especialmente pertinente para el sector financiero, donde la estabilidad del personal es un factor clave para garantizar eficiencia operativa.

En conjunto, los antecedentes latinoamericanos coinciden en que la calidad del clima organizacional depende de prácticas de gestión centradas en comunicación efectiva, liderazgo participativo y reconocimiento constante. Estos aportes respaldan la relevancia de implementar programas de integración laboral que fortalezcan dichas dimensiones desde las etapas iniciales de incorporación, tal como se propone en la División de Operaciones y Tecnología del banco objeto de estudio.

2.3.3. Antecedentes internacionales

Los estudios desarrollados en el ámbito internacional evidencian que el clima organizacional constituye un factor estratégico para el desempeño, la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones, tanto en el sector público como privado.

Desde el contexto del sur de Asia, *Awan y Ahmad (2024) "Organizational Climate and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Workload and Teaching Motivation"* analizaron la relación entre el clima organizacional y el comportamiento innovador en docentes universitarios, considerando la carga laboral y la motivación como variables mediadoras. Los resultados demostraron que un clima organizacional positivo se asocia de manera significativa con mayores niveles de innovación en el trabajo, debido a que promueve confianza, colaboración y apertura al cambio. Asimismo, el estudio resalta que la percepción del ambiente interno influye en la disposición de los trabajadores para proponer mejoras y asumir conductas proactivas.

En el contexto europeo, *Berisha et al. (2025) "Organizational climate for entrepreneurial intentions: the mediating role of innovative work behavior"* investigaron cómo el clima organizacional influye en las intenciones emprendedoras de los directivos, encontrando que este impacto se produce principalmente a través del comportamiento innovador. El estudio concluye que los entornos organizacionales que fomentan la comunicación abierta, el apoyo gerencial y la participación activa facilitan la generación de ideas y proyectos innovadores. Estos hallazgos resultan relevantes para organizaciones financieras, donde la innovación y la iniciativa interna son claves para mejorar procesos y servicios.

Por su parte, en el sector salud de Indonesia, *Nurkholis et al. (2026) "The influence of managerial innovative capabilities and authentic leadership on financial performance with organizational climate as a moderator in Indonesian public hospitals"* examinaron la influencia del liderazgo auténtico y las capacidades innovadoras de los gestores sobre el desempeño financiero de hospitales públicos,

considerando el clima organizacional como variable moderadora. Los resultados evidenciaron que un clima organizacional favorable fortalece el efecto del liderazgo sobre los resultados económicos, al promover cooperación interáreas, claridad de roles y compromiso del personal. El estudio destaca que el clima organizacional actúa como un mecanismo que permite traducir las estrategias de gestión en mejoras concretas de desempeño.

Finalmente, desde una perspectiva de revisión sistemática, *Merchán Freire et al. (2025) “Organizational climate and quality of public services: A systematic review”* analizaron la relación entre clima organizacional y calidad de los servicios públicos. Los autores identificaron que la comunicación interna, el liderazgo efectivo y la satisfacción laboral son componentes determinantes para un clima saludable, el cual repercute directamente en la eficiencia institucional y en la percepción de los usuarios. Se concluye que las organizaciones con climas positivos logran mayor estabilidad operativa y mejores resultados en la prestación de servicios.

En conjunto, los antecedentes internacionales coinciden en que el clima organizacional es un elemento transversal que influye en la innovación, el liderazgo y el desempeño financiero. Estos aportes respaldan la pertinencia del presente estudio, al evidenciar que el fortalecimiento del clima organizacional —mediante programas de integración laboral— constituye una estrategia viable para mejorar el funcionamiento de la División de Operaciones y Tecnología del banco analizado.

2.4. Marco teórico

2.4.1. Clima organizacional

2.4.1.1. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional constituye uno de los ejes centrales para el funcionamiento de toda institución, pues a través de ella se construyen significados compartidos que orientan las acciones colectivas y la coordinación entre los miembros de la organización. Según *Introini (2023)*, la comunicación no se limita a la transmisión de información, sino que implica un proceso de construcción de sentidos que permite articular a los distintos actores y fortalecer el trabajo conjunto. De acuerdo con la misma autora, las dificultades comunicativas generan barreras para el trabajo colaborativo, debilitan el sentido de pertenencia y afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, cuando predominan esquemas de comunicación fragmentados, se favorecen prácticas individualizadas que obstaculizan la coordinación entre áreas y niveles jerárquicos.

En el contexto peruano, *Bayona et al. (2025)* sostienen que existe una relación directa entre comunicación interna y clima laboral, señalando que los procesos comunicativos influyen en la motivación, la satisfacción y la percepción que los trabajadores tienen de su organización. Los autores afirman que el fortalecimiento de los canales de comunicación constituye una estrategia clave para promover entornos laborales más participativos e inclusivos. Asimismo, desde el planteamiento del mismo autor, cuando los colaboradores perciben una comunicación clara, oportuna y bidireccional, tienden a valorar de forma más favorable el clima organizacional, mientras que las deficiencias en la información y

retroalimentación generan desmotivación y conflictos internos. A partir de ello, se interpreta que la comunicación se configura como un factor transversal que impacta en la identidad institucional y en el compromiso de los trabajadores.

En relación con nuestro proyecto, se asume principalmente el enfoque de *Bayona et al. (2025)*, debido a que analiza la comunicación organizacional desde un contexto institucional peruano y evidencia su influencia directa sobre el clima laboral, variable central de nuestra investigación. Sin embargo, desde la postura de este estudio, se complementa con lo propuesto por *Introini (2023)*, quien aporta una visión interpretativa sobre la construcción de sentidos y el trabajo colaborativo, elementos que serán considerados en el diseño del programa de integración laboral para la División de Operaciones y Tecnología del banco.

2.4.1.2. Liderazgo

El liderazgo organizacional influye de manera directa en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores dentro de las instituciones. Según *Rusilowati et al. (2025)*, en contextos de cambio continuo el líder asume un rol estratégico que va más allá de la supervisión tradicional, orientándose a generar entornos que favorezcan la participación y el desarrollo del talento humano. Desde esta perspectiva, el autor señala que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y de servicio inciden significativamente en el nivel de compromiso de los trabajadores y en el crecimiento organizacional. Los autores afirman que un liderazgo efectivo es aquel que inspira confianza, alinea a los colaboradores con

las metas institucionales y promueve ambientes donde las personas se sienten valoradas, lo que fortalece su involucramiento y desempeño.

De manera complementaria, Sarmiento et al. (2025) destacan que el liderazgo organizacional constituye un factor determinante para la conformación de equipos de alto rendimiento. Según su estudio, los líderes que promueven una comunicación clara, el trabajo colaborativo y el fortalecimiento de las capacidades individuales generan un impacto positivo tanto en el desempeño laboral como en la cohesión de los equipos, favoreciendo entornos más productivos y comprometidos con los objetivos institucionales. Desde este mismo planteamiento, se sostiene que el liderazgo efectivo no se limita a la dirección de tareas, sino que implica la creación de condiciones orientadas a la mejora continua y al fortalecimiento de la identificación del colaborador con la organización. En ese sentido, este enfoque adquiere especial relevancia en contextos organizacionales donde la articulación entre áreas y el trabajo en equipo constituyen factores críticos para el logro de resultados sostenibles.

En relación con nuestro proyecto, se asume principalmente el enfoque de *Rusilowati et al. (2025)*, al considerar que los estilos de liderazgo orientados a las personas son fundamentales para fortalecer el clima organizacional. Desde la postura de esta investigación, en la División de Operaciones y Tecnología del banco se requiere un liderazgo que promueva la motivación, el acompañamiento y la participación de los colaboradores, elementos que serán claves para el éxito del programa de integración laboral propuesto.

2.4.1.3. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se ha consolidado como una de las competencias organizacionales más relevantes para el logro de objetivos institucionales, ya que permite articular conocimientos, habilidades y actitudes de distintos colaboradores en función de metas compartidas. En este sentido, Márquez Amaro et al. (2024) señalan que la integración de equipos de trabajo requiere el desarrollo de habilidades sociales que faciliten la coordinación, la comunicación y la resolución conjunta de problemas, destacando que los grupos que logran establecer dinámicas colaborativas alcanzan mejores niveles de desempeño y una mayor capacidad de adaptación a los desafíos del entorno laboral. Asimismo, los autores sostienen que el trabajo en equipo no surge de manera espontánea, sino que demanda estrategias de fortalecimiento basadas en la confianza, la adecuada distribución de roles y el reconocimiento de las capacidades individuales, lo cual favorece la construcción de relaciones laborales positivas que inciden directamente en el clima organizacional y en la percepción de bienestar de los colaboradores.

Desde un enfoque más amplio, Ruiz Aguirre et al. (2023) plantean que el trabajo en equipo y la colaboración constituyen habilidades blandas fundamentales para la interacción en distintos contextos, tanto educativos como laborales, debido a que la cooperación entre personas permite potenciar el aprendizaje colectivo, mejorar la toma de decisiones y fortalecer las relaciones interpersonales, aspectos esenciales para el desarrollo de organizaciones más participativas. En esta línea, las autoras señalan que los equipos de trabajo se ven influenciados por factores como la diversidad de experiencias, los estilos de comunicación y las formas de ejercer el liderazgo, de modo que, cuando estos elementos son gestionados

adecuadamente, se configura un entorno propicio para la colaboración, en el que los miembros del equipo se reconocen como parte de un proyecto común y asumen un compromiso activo con el logro de resultados.

En relación con nuestro proyecto, se asume principalmente el enfoque de *Márquez Amaro et al. (2024)*, debido a que aborda el trabajo en equipo desde una perspectiva aplicada al ámbito organizacional y orientada al fortalecimiento de habilidades de integración, aspecto directamente vinculado con el propósito de diseñar un programa de integración laboral en un banco de Lima Metropolitana. Desde la postura de esta investigación, los aportes de *Ruiz Aguirre et al. (2023)* complementan este enfoque al resaltar la dimensión humana y colaborativa del trabajo en equipo, lo que permite sustentar que el fortalecimiento del clima organizacional requiere no solo procesos formales, sino también el desarrollo de habilidades blandas que favorezcan la interacción entre los colaboradores.

2.4.1.4. Reconocimiento y motivación

El reconocimiento laboral constituye un factor determinante para la motivación y el compromiso de los colaboradores dentro de las organizaciones. En este sentido, *Aguirre Castillo (2025)* señala que las prácticas de reconocimiento influyen de manera directa en la retención del talento humano y en la satisfacción laboral, ya que los trabajadores que perciben valoración por su desempeño desarrollan una mayor identificación con la institución y muestran una actitud más proactiva frente a sus responsabilidades. El autor sostiene además que el reconocimiento no debe limitarse a incentivos económicos, sino que debe incorporar mecanismos como el

elogio público, las oportunidades de desarrollo y la retroalimentación positiva, elementos que fortalecen el clima organizacional y reducen la intención de rotación. Desde esta perspectiva, se comprende que el reconocimiento se configura como un recurso estratégico para consolidar el compromiso de los colaboradores y favorecer su permanencia en la organización.

Desde otra mirada, Clavijo-Canga y Cruz-Cárdenas (2025) plantean que la motivación organizacional se potencia cuando los incentivos se articulan con procesos de innovación y participación del colaborador, señalando que las organizaciones que incorporan estrategias de reconocimiento vinculadas al crecimiento personal alcanzan mayores niveles de compromiso y creatividad en sus equipos de trabajo. En este sentido, los autores sostienen que los incentivos laborales deben responder a las necesidades reales de los trabajadores, ya que un sistema de reconocimiento descontextualizado puede perder efectividad y no generar un impacto positivo en el clima laboral, lo que evidencia la importancia de diseñar políticas acordes con el contexto institucional. A partir de ello, se interpreta que el reconocimiento debe concebirse como un proceso estratégico y flexible, orientado a las características del personal y a los objetivos de la organización.

En relación con nuestro proyecto, se asume principalmente el enfoque de *Aguirre Castillo (2025)*, debido a que concibe el reconocimiento como un elemento clave para la retención del talento y el fortalecimiento del clima organizacional, aspectos centrales en la realidad de la División de Operaciones y Tecnología del banco. Desde la postura de esta investigación, se complementa con lo planteado por *Clavijo-Canga y Cruz-Cárdenas (2025)* al considerar que los incentivos deben

integrarse a procesos innovadores que promuevan la participación activa de los colaboradores.

2.4.2. Programa de integración laboral

2.4.2.1. Inducción y socialización organizacional

La inducción y socialización organizacional constituyen procesos fundamentales para la integración de los nuevos colaboradores y el fortalecimiento del compromiso laboral. En este sentido, Quispe Farfán (2025) señala que la cultura organizacional en el sector bancario influye de manera directa en la forma en que los trabajadores interiorizan los valores, normas y objetivos institucionales, destacando que los procesos de socialización permiten al colaborador comprender el propósito de la organización y desarrollar un sentido de pertenencia que favorece su permanencia y desempeño. El autor sostiene además que, cuando la inducción es planificada y coherente con la cultura interna, se facilita la adaptación de los trabajadores millennials, quienes valoran especialmente la claridad en los objetivos, la participación y la transparencia dentro de las entidades financieras, lo que convierte a la socialización inicial en un mecanismo estratégico para alinear las expectativas individuales con las metas del banco.

Por su parte, Caitiuro Valverde et al. (2024) destacan que los procesos de integración organizacional se encuentran estrechamente vinculados al liderazgo de servicio y al acompañamiento que reciben los colaboradores durante sus primeras etapas laborales, señalando que una inducción que incluya orientación cercana,

retroalimentación y apoyo de los líderes fortalece el compromiso organizacional y el comportamiento ciudadano dentro de las instituciones financieras. Desde este planteamiento, los autores sostienen que la socialización no se limita a una capacitación inicial, sino que constituye un proceso continuo de interacción entre el trabajador, sus pares y los líderes, lo cual permite consolidar hábitos de trabajo colaborativo y una identificación progresiva con la organización. A partir de ello, se interpreta que el acompañamiento sistemático durante la incorporación del personal se configura como un elemento clave para el desarrollo de vínculos laborales sólidos y alineados con los objetivos institucionales.

En relación con nuestro proyecto, se asume principalmente el enfoque de *Quispe Farfán (2025)*, ya que analiza la socialización organizacional específicamente en el sector bancario de Lima, contexto directamente relacionado con nuestro estudio. Desde la postura de esta investigación, este planteamiento resulta pertinente para el programa de integración laboral propuesto, debido a que resalta la necesidad de procesos de inducción que transmitan la cultura institucional y fortalezcan el compromiso de los colaboradores desde su ingreso. No obstante, se complementa con lo expuesto por *Caituiro Valverde et al. (2024)* al considerar que el liderazgo y el acompañamiento son elementos claves para que dicha socialización sea efectiva y sostenible.

2.4.2.2. Integración interpersonal

La integración interpersonal constituye un eje fundamental para el desarrollo de un clima organizacional saludable, ya que permite articular las capacidades

individuales con los objetivos colectivos de la organización. En este sentido, Merchán Bautista (2025) señala que las relaciones entre los miembros de una institución influyen directamente en indicadores como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la productividad, debido a que favorecen entornos de trabajo más colaborativos y emocionalmente seguros. El autor sostiene además que la gestión de las relaciones interpersonales no se basa únicamente en la interacción cotidiana, sino en un conjunto de competencias sociales orientadas a fortalecer la cooperación, la confianza y el sentido de pertenencia, por lo que el desarrollo de dichas competencias se convierte en un factor clave para consolidar equipos de trabajo estables y cohesionados dentro de la organización.

Por su parte, Gaibor-López et al. (2025) sostienen que la gestión de la comunicación interna es un elemento determinante para fortalecer la integración interpersonal, afirmando que cuando los flujos comunicativos son claros, oportunos y bidireccionales se generan condiciones propicias para el diálogo, la resolución de conflictos y la construcción de vínculos positivos entre los colaboradores. En esta misma línea, los autores señalan que una adecuada gestión comunicacional incide favorablemente en el clima organizacional, debido a que mejora la coordinación entre áreas, promueve la participación y reduce las tensiones derivadas de la desinformación, lo que evidencia su impacto en las dinámicas laborales. A partir de ello, se interpreta que la integración interpersonal debe comprenderse como el resultado de estrategias institucionales orientadas tanto al fortalecimiento de la comunicación como al desarrollo de habilidades blandas que faciliten la interacción y el trabajo colaborativo.

En relación con nuestro proyecto, se asume principalmente el enfoque de *Gaibor-López et al. (2025)*, al considerar que la integración interpersonal se fortalece a partir de una gestión planificada de la comunicación interna, entendida como herramienta estratégica para articular a las personas con los objetivos institucionales. Desde la postura de esta investigación, se complementa con el planteamiento de *Merchán Bautista (2025)*, que resalta el papel de las competencias interpersonales como base psicolaboral del clima organizacional, por lo que el programa de integración laboral propuesto deberá combinar acciones comunicativas formales con el desarrollo de habilidades relacionales.

2.4.2.3. Capacitación y acompañamiento

La capacitación y el acompañamiento constituyen procesos estratégicos para el desarrollo del talento humano y el fortalecimiento del clima organizacional. En este sentido, *Hosen et al. (2024)* señalan que los programas de formación orientados al desarrollo profesional influyen de manera directa en el compromiso organizacional y en el desempeño laboral, dado que permiten a los colaboradores adquirir competencias técnicas y conductuales necesarias para responder a las exigencias del puesto, fortaleciendo además la confianza en sus propias capacidades y su disposición para asumir nuevas responsabilidades. Los autores destacan que la capacitación debe complementarse con procesos de seguimiento y retroalimentación que aseguren la transferencia de los aprendizajes al contexto laboral, de modo que el acompañamiento posterior a la formación incrementa la probabilidad de que los conocimientos adquiridos se traduzcan en mejoras reales del desempeño y en un mayor compromiso con la institución.

Desde el contexto latinoamericano, Cid Sabas y Baldovinos-Leyva (2025) afirman que la capacitación del personal influye de manera significativa en la calidad del desempeño laboral, especialmente cuando responde a las necesidades reales del puesto y se articula con los objetivos organizacionales, señalando que los trabajadores capacitados presentan mayor eficiencia, una mejor actitud frente al trabajo y una percepción más positiva del clima organizacional. Asimismo, los autores destacan que los procesos de acompañamiento, como la tutoría y la orientación por parte de jefes y pares, facilitan la adaptación a los cambios y reducen la incertidumbre laboral, lo que evidencia que la capacitación no debe concebirse como un evento aislado, sino como un proceso permanente de aprendizaje organizacional orientado al desarrollo continuo del talento humano.

En relación con nuestro proyecto, se asume principalmente el enfoque de *Cid Sabas y Baldovinos-Leyva (2025)*, debido a que vincula de forma directa la capacitación con el desempeño y con la percepción del clima laboral, aspectos centrales para el programa de integración propuesto en la División de Operaciones y Tecnología del banco. Desde la postura de esta investigación, se complementa con lo planteado por *Hosen et al. (2024)* al reconocer que el acompañamiento posterior a la formación es indispensable para consolidar los aprendizajes y fortalecer el compromiso organizacional.

2.4.2.4. Identificación y compromiso organizacional

El compromiso organizacional se entiende como el vínculo psicológico que une al colaborador con su institución y que influye en su permanencia, desempeño y bienestar. En este sentido, Coronado-Guzmán et al. (2020) señalan que este constructo se expresa principalmente en tres dimensiones afectiva, de continuidad y normativa, destacando que el compromiso afectivo refleja la identificación emocional del trabajador con los valores y objetivos de la organización. Los autores sostienen que los colaboradores con mayor identificación institucional manifiestan conductas positivas como mayor responsabilidad, disposición al trabajo en equipo y menor intención de abandono, lo que evidencia que el compromiso organizacional se fortalece cuando la institución promueve condiciones adecuadas de reconocimiento, comunicación y participación.

Desde un enfoque más reciente, Stark, Smith y Carter (2025) plantean que el compromiso organizacional no se manifiesta de manera homogénea, sino a través de perfiles diferenciados de trabajadores, evidenciando que aquellos con predominio del compromiso afectivo se asocian con mejores niveles de bienestar, menor estrés laboral y un mayor desempeño. En este sentido, los autores señalan que la identificación con la organización actúa como un factor protector frente a situaciones de presión laboral y procesos de cambio organizacional, lo que permite comprender la relevancia de este enfoque en contextos dinámicos como el sector bancario, donde las exigencias operativas pueden incidir directamente en el bienestar del personal.

En relación con nuestro proyecto, se asume principalmente el enfoque de *Stark et al. (2025)*, al considerar que el compromiso organizacional debe analizarse desde la identificación emocional y los perfiles de los colaboradores, perspectiva coherente con la realidad de la División de Operaciones y Tecnología del banco. Desde la postura de esta investigación, se complementa con lo planteado por *Coronado-Guzmán et al. (2020)*, quienes resaltan que el compromiso se construye mediante prácticas organizacionales como la comunicación, el reconocimiento y la participación, elementos que serán ejes del programa de integración laboral propuesto.

2.5. Objetivos de la investigación

2.5.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de programa de integración laboral orientada a fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, considerando las necesidades de adaptación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y reconocimiento de los colaboradores.

2.5.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la percepción de los colaboradores de la División de Operaciones y Tecnología respecto al clima organizacional, en relación con la comunicación interna, el liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento laboral.

2. Identificar las principales necesidades y oportunidades de mejora vinculadas a los procesos de inducción, acompañamiento y actividades de integración laboral dentro de la división.
3. Analizar cómo las prácticas actuales de integración laboral influyen en la experiencia de adaptación y en las relaciones interpersonales de los colaboradores.
4. Proponer los componentes y actividades de un programa de integración laboral que contribuya a fortalecer el clima organizacional desde un enfoque humano y participativo.
5. Establecer lineamientos generales para la implementación del programa de integración laboral, considerando la realidad operativa y organizacional de la División de Operaciones y Tecnología.

2.6. Viabilidad del proyecto

El presente proyecto de investigación aplicada es viable desde los ámbitos técnico, operativo y académico.

La viabilidad técnica se sustenta en la disponibilidad de información primaria obtenida mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores de la División de Operaciones y Tecnología, así como en el uso de herramientas informáticas para el procesamiento y análisis de los datos recopilados.

Desde el ámbito operativo, el proyecto es viable debido al acceso directo de la investigadora a la población de estudio, lo que facilitó la recolección de información y permitió una comprensión adecuada del contexto organizacional.

2.7. Limitaciones del estudio

El estudio presentó algunas limitaciones que deben considerarse en la interpretación de los resultados. En primer lugar, la investigación se circunscribió únicamente a la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, por lo que los resultados obtenidos no pueden generalizarse a otras áreas de la organización ni a otras entidades financieras con realidades distintas.

Asimismo, la información recolectada se basó en la percepción de los colaboradores, lo cual implica un componente subjetivo propio de los estudios realizados mediante encuestas. Si bien se garantizó el anonimato y confidencialidad de las respuestas, es posible que algunos participantes hayan respondido de manera conservadora o influenciados por su contexto laboral.

Finalmente, la recolección de datos se realizó en un momento específico del tiempo, lo que limita el análisis a una fotografía de la realidad organizacional y no permite evaluar cambios o variaciones en el clima organizacional a lo largo del tiempo.

2.8. Nivel de investigación

Este estudio se clasifica como investigación descriptiva, ya que su finalidad es detallar y analizar las características de los fenómenos que se abordan. De acuerdo con *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)*, este tipo de investigación se enfoca en especificar propiedades, dimensiones y perfiles de una población o contexto, brindando una visión precisa de la realidad. En este proyecto, se busca describir el estado actual del clima organizacional en un banco de Lima Metropolitana y, con base en ello, proponer un programa de integración laboral que contribuya a su fortalecimiento, sustentadas en evidencia empírica.

2.9. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, debido a que se orienta a proponer una solución concreta a una problemática real identificada en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana.

Según *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)*, la investigación aplicada busca utilizar el conocimiento científico para mejorar procesos, tomar decisiones y resolver necesidades específicas de las organizaciones.

En relación con nuestro proyecto, el estudio no tiene un fin teórico, sino práctico, pues los resultados obtenidos servirán para diseñar un programa de integración laboral que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional.

2.10. Diseño de la investigación

La investigación asumió un diseño no experimental y transversal. De acuerdo con *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)*, un diseño no experimental se caracteriza porque las variables no son manipuladas, sino observadas tal como se presentan en su contexto natural.

Desde esta perspectiva, el estudio fue transversal porque la recolección de datos se realizó en un solo momento, mediante la aplicación del cuestionario a los 60 colaboradores de la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana.

2.11. Enfoque de investigación

El estudio se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se midieron las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional y la integración laboral. Según *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)*, este enfoque permite recolectar datos numéricos para describir variables y analizar tendencias en una población determinada.

Desde esta perspectiva, la información obtenida de los 60 trabajadores de la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana fue procesada estadísticamente para identificar niveles y patrones de las dimensiones estudiadas. En relación con nuestro proyecto, el enfoque cuantitativo resulta pertinente porque posibilita sustentar la propuesta de integración laboral con evidencias objetivas y comparables.

2.12. Población

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de colaboradores de la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, integrada por 60 trabajadores que desempeñan funciones administrativas y operativas vinculadas a los procesos críticos del área.

Según *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)*, la población corresponde al conjunto total de elementos que comparten características comunes y sobre los cuales se pretende realizar inferencias. En el presente estudio, la población se encuentra claramente delimitada por pertenecer a una misma unidad organizativa, con condiciones laborales y dinámicas de trabajo similares.

2.13. Muestra

El estudio no empleó un proceso de selección muestral, sino que se trabajó con la totalidad de la población ($N = 60$), por lo que se trata de una toma de información de tipo censal.

De acuerdo con *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)*, cuando el investigador accede a todos los integrantes de la población, no corresponde hablar de muestra, sino de censo, lo cual incrementa la precisión de los resultados al eliminar el error de muestreo. En este sentido, los 60 colaboradores de la división participaron en la aplicación del instrumento, garantizando la representatividad total de la información.

2.14. Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta, por ser un procedimiento sistemático que permite obtener información directa de los participantes sobre percepciones y experiencias relacionadas con las variables de estudio. Según *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)*, la encuesta es una de las técnicas más empleadas en investigaciones cuantitativas, pues posibilita recoger datos estandarizados de un grupo amplio mediante preguntas estructuradas.

El instrumento fue un cuestionario de 27 preguntas, la mayoría de preguntas se formularon en escala Likert, para medir el grado de acuerdo o percepción de los colaboradores, y algunas preguntas fueron de respuesta cerrada en formato Guttman. El cuestionario se aplicó mediante la plataforma Google Forms, lo que garantizó un registro automático, anónimo y seguro de las respuestas.

2.15. Procedimiento de recolección de datos

El proceso se desarrolló en las siguientes etapas:

1. Coordinación institucional con la jefatura de la División de Operaciones y Tecnología para autorizar la aplicación.
2. Socialización del objetivo del estudio a los colaboradores, garantizando confidencialidad y anonimato.
3. Aplicación virtual del cuestionario mediante Google Forms durante un periodo de una semana.

4. Seguimiento y recordatorios para asegurar la participación del total de trabajadores.
5. Cierre de la base de datos una vez alcanzadas las 60 respuestas.

Como señalan *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)*, todo proceso de recolección debe garantizar condiciones éticas, consentimiento informado y control del sesgo, criterios que fueron considerados en este estudio.

2.16. Técnica de análisis de datos

Para el análisis se empleó la estadística descriptiva, a través de:

- Tablas de frecuencias
- Porcentajes
- Gráficos de interpretación

De acuerdo con *Hernández-Sampieri y Mendoza (2023)*, en estudios de carácter aplicado y descriptivo, el análisis estadístico permite organizar y resumir la información para identificar tendencias y niveles de las variables.

El procesamiento se realizó en:

- Google Forms
- Microsoft Excel / Ibm Spss Statistics

Los resultados fueron analizados por dimensiones del clima organizacional y del programa de integración laboral, permitiendo identificar fortalezas y aspectos críticos para la propuesta de mejora.

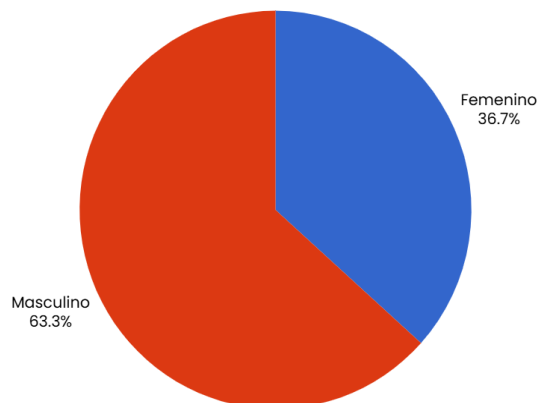
2.17. Resultados generales: componente del proyecto

A continuación, se muestran los resultados obtenidos durante el trabajo de campo. En primer lugar, se presentan los resultados sociodemográficos de los participantes, con el fin de caracterizar a la población encuestada.

Posteriormente, se exponen los resultados correspondientes de cada una de las preguntas de la encuesta aplicada.

Resultados sociodemográficos

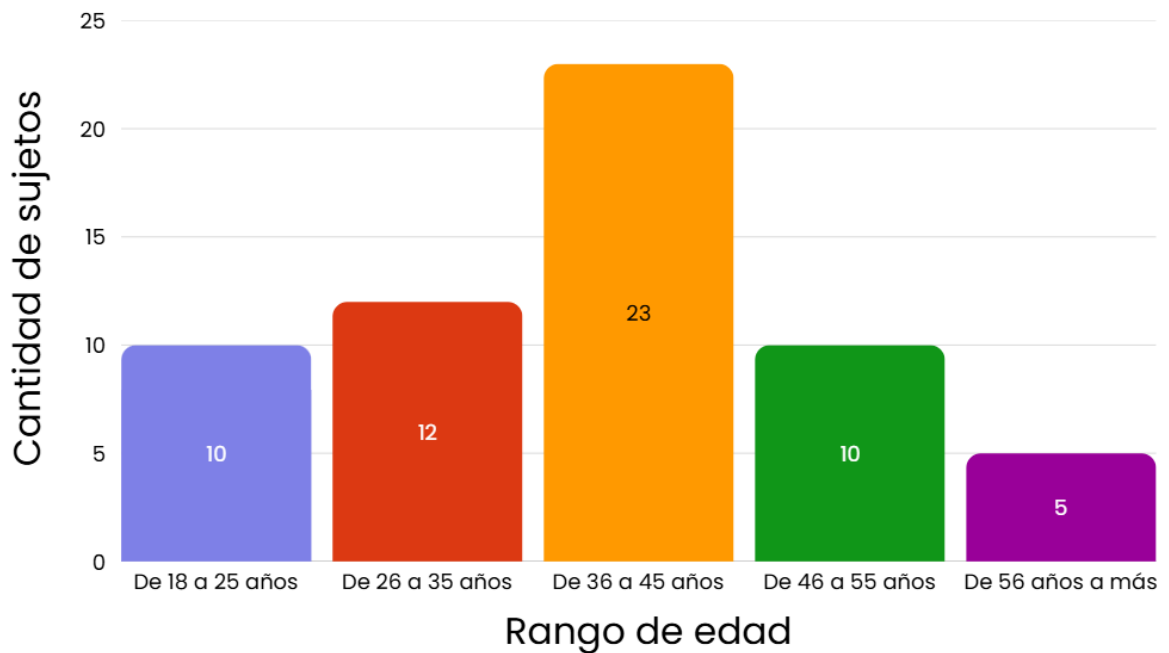
Figura 1 Encuestados según género



La muestra estuvo compuesta por 60 empleados de un banco en Lima Metropolitana, donde el 63.3% fueron hombres ($n=38$) y el 36.7% mujeres ($n=22$).

Esto muestra una mayor participación masculina dentro del estudio, lo cual es consistente con la composición general del área de Operaciones y Tecnología.

Figura 2 Distribución por rangos de edad



La mayoría de los sujetos, o el 38,3% del total de participantes, tienen entre 36 y 45 años. Los segmentos de edad que les siguen son los de 26 a 35 años, con un 20%, y los de 18 a 25 años y de 46 a 55 años, ambos con un porcentaje del 16,7%. Finalmente, el 8.3% corresponde a personas de 56 años a más. Esto refleja que los colaboradores de 36 a 45 años conforman el grupo con mayor participación en el estudio.

Tabla 1 El banco comunica de manera clara su historia, misión y valores durante el proceso de inducción.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2. En desacuerdo	6	10.0	10.0	10.0
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	38.3	38.3	48.3
4. De acuerdo	28	46.7	46.7	95.0
5. Totalmente de acuerdo	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 46.7% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 5.0% “totalmente de acuerdo” en que el banco comunica de manera clara su historia, misión y valores durante la inducción, lo que suma un 51.7% con una percepción positiva sobre este aspecto. Por otro lado, el 38.3% indicó una postura neutral al marcar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reflejando que una parte considerable del personal no identifica claramente la efectividad de dicha comunicación. Asimismo, un 10.0% manifestó estar en desacuerdo, lo que demuestra que todavía hay un grupo que no percibe con claridad la presentación institucional brindada en esta etapa. Los datos revelan que ese 51.7% de comunicación efectiva en el Banco de Lima Metropolitano se fortalecería mediante enfoques más atractivos y visibles, involucrando así ese 38.3% neutral junto al 10.0% disconforme para potenciar la conexión emocional institucional.

Tabla 2 La información recibida en la inducción permitió comprender la cultura organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	1	1.7	1.7	1.7
2. En desacuerdo	8	13.3	13.3	15.0
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	23.3	23.3	38.3
4. De acuerdo	34	56.7	56.7	95.0
5. Totalmente de acuerdo	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 56.7% de los participantes indicó estar “de acuerdo” y un 5.0% “totalmente de acuerdo” en que la información recibida durante la inducción permitió comprender la cultura organizacional, lo que representa un 61.7% con una percepción positiva sobre este aspecto. Por otro lado, un 23.3% manifestó una posición neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que evidencia que un grupo significativo no tiene una postura claramente definida sobre la efectividad de este proceso. Asimismo, un 13.3% se mostró en desacuerdo y un 1.7% totalmente en desacuerdo, reflejando que aún existe un sector que no logra comprender adecuadamente la cultura organizacional a través de la inducción. Los datos muestran que ese 61.7% de comprensión cultural en el Banco de Lima Metropolitano se consolidaría mediante estrategias más claras y participativas, integrando así ese 23.3% neutral junto al 15.0% disconforme para afianzar la apropiación institucional.

Tabla 3 Las jornadas de inducción deberían incluir más actividades prácticas para facilitar la adaptación laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2. En desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11.7	11.7	15.0
4. De acuerdo	36	60.0	60.0	75.0
5. Totalmente de acuerdo	15	25.0	25.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 60.0% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 25.0% “totalmente de acuerdo” en que las jornadas de inducción deberían incluir más actividades prácticas para facilitar la adaptación laboral, lo que representa un 85.0% de aceptación frente a esta propuesta de mejora. Por otro lado, un 11.7% señaló una posición neutral al marcar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que solo un 3.3% expresó estar en desacuerdo. Los datos confirman que ese 85.0% de apoyo a actividades prácticas en el Banco de Lima Metropolitana se afianzaría mediante enfoques más dinámicos y participativos, sumando así ese 11.7% neutral junto al 3.3% disconforme para optimizar la adaptación laboral inicial.

Tabla 4 Durante el periodo de adaptación se recibió acompañamiento constante del jefe o supervisor.

	Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1.Nunca	5	8.3	8.3	8.3
2.Rara vez	15	25.0	25.0	33.3
3.A veces	28	46.7	46.7	80.0
4.Frecuentement e	10	16.7	16.7	96.7
5.Siempre	2	3.3	3.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 46.7% de los participantes indicó que “a veces” recibió acompañamiento constante durante su periodo de adaptación, lo que refleja un nivel moderado de apoyo por parte del jefe o supervisor. Asimismo, un 16.7% señaló que este acompañamiento se dio “frecuentemente” y solo un 3.3% afirmó que fue “siempre”, sumando un 20.0% con una percepción alta de acompañamiento. Por otro lado, un 25.0% manifestó que el acompañamiento se dio “rara vez” y un 8.3% indicó que “nunca” lo recibió, lo que representa un 33.3% con niveles bajos de apoyo. Los resultados indican que ese 20.0% de acompañamiento efectivo en el Banco de Lima Metropolitana se extendería mediante seguimiento más consistente de supervisores, atrayendo así ese 46.7% moderado junto al 33.3% de bajo apoyo para optimizar la etapa de adaptación laboral.

Tabla 5 El acompañamiento recibido contribuyó positivamente al desempeño inicial.

	Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1.Nunca	3	5.0	5.0	5.0
2.Rara vez	11	18.3	18.3	23.3
3.A veces	27	45.0	45.0	68.3
4.Frecuement e	17	28.3	28.3	96.7
5.Siempre	2	3.3	3.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 45.0% de los participantes indicó que el acompañamiento recibido contribuyó “a veces” a su desempeño inicial, mientras que un 28.3% señaló que esto ocurrió “frecuentemente” y un 3.3% manifestó que fue “siempre”, sumando un 31.6% con una percepción alta de aporte positivo. Por otro lado, un 18.3% indicó que esta contribución se dio “rara vez” y un 5.0% afirmó que “nunca” experimentó dicho beneficio, representando un 23.3% con un nivel bajo de influencia del acompañamiento. La información confirma que ese 31.6% de impacto positivo del acompañamiento en el Banco de Lima Metropolitan se potenciaría mediante prácticas de guía más consistentes, captando así ese 45.0% ocasional junto al 23.3% de baja influencia para estabilizar el desempeño inicial.

Tabla 6 Sería beneficioso contar con un seguimiento más frecuente o personalizado durante los primeros meses de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2.Rara vez	4	6.7	6.7	6.7
3.A veces	13	21.7	21.7	28.3
4.Frecuentemente	23	38.3	38.3	66.7
5.Siempre	20	33.3	33.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 38.3% de los participantes manifestó que “frecuentemente” sería beneficioso contar con un seguimiento más personalizado durante los primeros meses de trabajo, y un 33.3% indicó que esto debería darse “siempre”, lo que representa un 71.6% con una alta valoración frente a esta necesidad. Por otro lado, un 21.7% señaló que este beneficio se daría “a veces”, reflejando una percepción moderada, mientras que solo un 6.7% consideró que “rara vez” sería necesario. Los hallazgos evidencian que ese 71.6% de demanda por seguimiento personalizado en el Banco de Lima Metropolitano se fortalecería mediante mecanismos de acompañamiento más focalizados, involucrando así ese 21.7% moderado junto al 6.7% reticente para optimizar la adaptación organizacional.

Tabla 7 Actualmente, el banco realiza actividades colaborativas y dinámicas de integración entre áreas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2. En desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6.7	6.7	10.0
4. De acuerdo	46	76.7	76.7	86.7
5. Totalmente de acuerdo	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 76.7% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 13.3% “totalmente de acuerdo” en que actualmente el banco realiza actividades colaborativas y dinámicas de integración entre áreas, lo que representa un 90.0% con una percepción positiva sobre esta práctica. Por otro lado, un 6.7% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que solo un 3.3% expresó estar en desacuerdo. Los porcentajes revelan que ese 90.0% de reconocimiento a actividades colaborativas en el Banco de Lima Metropolitana se afianzaría mediante dinámicas de integración más inclusivas, sumando así ese 6.7% neutral junto al 3.3% disconforme para consolidar el entorno interdepartamental.

Tabla 8 Estas actividades fortalecen la comunicación y el trabajo en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2. En desacuerdo	4	6.7	6.7	6.7
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	28.3	28.3	35.0
4. De acuerdo	32	53.3	53.3	88.3
5. Totalmente de acuerdo	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 53.3% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 11.7% “totalmente de acuerdo” en que las actividades colaborativas fortalecen la comunicación y el trabajo en equipo, lo que suma un 65.0% con una percepción positiva sobre este aspecto. Por otro lado, un 28.3% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reflejando que una parte considerable del personal no tiene una posición claramente definida sobre su impacto. Asimismo, un 6.7% expresó estar en desacuerdo. Los datos La información confirma que ese 65.0% de reconocimiento positivo a actividades colaborativas en el Banco de Lima Metropolitano se potenciaría mediante dinámicas más envolventes, captando así ese 28.3% neutral junto al 6.7% disconforme para reforzar la comunicación y el trabajo en equipo.

Tabla 9 Deberían incrementarse las dinámicas grupales que promuevan la integración entre diferentes departamentos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2. En desacuerdo	4	6.7	6.7	6.7
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	13.3	13.3	20.0
4. De acuerdo	31	51.7	51.7	71.7
5. Totalmente de acuerdo	17	28.3	28.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 51.7% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 28.3% “totalmente de acuerdo” en que deberían incrementarse las dinámicas grupales que promuevan la integración entre diferentes departamentos, lo que representa un 80.0% con una percepción positiva y una clara disposición hacia este tipo de iniciativas. Por otro lado, un 13.3% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que solo un 6.7% expresó estar en desacuerdo. Los hallazgos confirman que ese 80.0% de apoyo a dinámicas grupales en el Banco de Lima Metropolitana se consolidaría mediante iniciativas más integradoras, involucrando así ese 13.3% neutral junto al 6.7% disconforme para mejorar la cohesión y colaboración interdepartamental.

Tabla 10 El desempeño fue evaluado formalmente después del proceso de inducción.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
1. Nunca	2	3.3	3.3	3.3
2. Rara vez	5	8.3	8.3	11.7
3. A veces	36	60.0	60.0	71.7
4. Frecuentemente	14	23.3	23.3	95.0
5. Siempre	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 60.0% de los participantes indicó que su desempeño fue evaluado “a veces” después del proceso de inducción, lo que refleja que esta práctica se realiza de manera moderada. Asimismo, un 23.3% manifestó que dicha evaluación se da “frecuentemente” y un 5.0% señaló que ocurre “siempre”, sumando un 28.3% con una alta presencia de esta práctica. Por otro lado, un 8.3% indicó que la evaluación se realiza “rara vez” y un 3.3% señaló que “nunca”, lo que representa un 11.6% con un nivel bajo de seguimiento posterior a la inducción. Los porcentajes evidencian que ese 28.3% de evaluación sistemática en el Banco de Lima Metropolitano se amplificaría mediante seguimiento más estructurado, atrayendo así ese 60.0% moderado junto al 11.6% de bajo nivel para institucionalizar completamente este proceso.

Tabla 11 La retroalimentación recibida después de cada evaluación ayudó a mejorar las habilidades laborales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
1. Nunca	1	1.7	1.7	1.7
2. Rara vez	5	8.3	8.3	10.0
3. A veces	20	33.3	33.3	43.3
4. Frecuentemente	28	46.7	46.7	90.0
5. Siempre	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 46.7% de los participantes indicó que la retroalimentación recibida después de cada evaluación ayudó “frecuentemente” a mejorar sus habilidades laborales, mientras que un 10.0% señaló que esto ocurrió “siempre”, sumando un 56.7% con una percepción alta de utilidad del proceso. Por otro lado, un 33.3% manifestó que este beneficio se dio “a veces”, reflejando un nivel moderado de aporte, mientras que un 8.3% lo percibió “rara vez” y un 1.7% indicó que “nunca”, representando un 10.0% con bajo impacto de la retroalimentación. La información confirma que ese 56.7% de utilidad alta de la retroalimentación en el Banco de Lima Metropolitana se potenciaría mediante procesos más regulares y constructivos, captando así ese 33.3% moderado junto al 10.0% de bajo impacto para fortalecer el desarrollo de habilidades laborales.

Tabla 12 Las evaluaciones deberían incluir planes de mejora personalizados o sesiones de coaching.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	a	e	válido	acumulado
2. Rara vez	2	3.3	3.3	3.3
3. A veces	9	15.0	15.0	18.3
4. Frecuentemente	21	35.0	35.0	53.3
5. Siempre	28	46.7	46.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 46.7% de los participantes manifestó que “siempre” deberían incluirse planes de mejora personalizados o sesiones de coaching dentro de las evaluaciones, mientras que un 35.0% indicó que esto debería darse “frecuentemente”, lo que suma un 81.7% con una alta aceptación de esta propuesta. Por otro lado, un 15.0% señaló que esto sería beneficioso “a veces”, reflejando una percepción moderada, mientras que solo un 3.3% consideró que “rara vez” sería necesario. Los hallazgos evidencian que ese 81.7% de aceptación por planes personalizados y coaching en el Banco de Lima Metropolitana se robustecería mediante procesos más focalizados en desarrollo individual, involucrando así ese 15.0% moderado junto al 3.3% reticente para potenciar el crecimiento continuo de habilidades laborales.

Tabla 13 La información dentro del banco se transmite de manera clara y oportuna.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	1	1.7	1.7	1.7
2. En desacuerdo	4	6.7	6.7	8.3
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	26.7	26.7	35.0
4. De acuerdo	34	56.7	56.7	91.7
5. Totalmente de acuerdo	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 56.7% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 8.3% “totalmente de acuerdo” en que la información dentro del banco se transmite de manera clara y oportuna, lo que suma un 65.0% con una percepción positiva sobre este aspecto. Por otro lado, un 26.7% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reflejando que una parte importante del personal no tiene una posición claramente definida sobre la efectividad de la comunicación interna. Asimismo, un 6.7% expresó estar en desacuerdo y un 1.7% totalmente en desacuerdo, lo que representa un 8.4% con percepción negativa. Los porcentajes revelan que ese 65.0% de comunicación positiva en el Banco de Lima Metropolitano se afianzaría mediante canales más fluidos y oportunos, sumando así ese 26.7% neutral junto al 8.4% disconforme para optimizar los procesos internos.

Tabla 14 La comunicación actual entre superiores y colaboradores es abierta y efectiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2. En desacuerdo	7	11.7	11.7	11.7
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	45.0	45.0	56.7
4. De acuerdo	23	38.3	38.3	95.0
5. Totalmente de acuerdo	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 38.3% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 5.0% “totalmente de acuerdo” en que la comunicación actual entre superiores y colaboradores es abierta y efectiva, lo que suma un 43.3% con una percepción positiva sobre este aspecto. Por otro lado, un 45.0% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, evidenciando que una parte considerable del personal no tiene una percepción claramente definida sobre la efectividad de la comunicación. Asimismo, un 11.7% expresó estar en desacuerdo, lo que refleja la existencia de un grupo que no percibe una comunicación abierta de manera consistente. Los datos confirman que ese 43.3% de comunicación positiva en el Banco de Lima Metropolitana se potenciaría mediante espacios más abiertos y bidireccionales, captando así ese 45.0% neutral junto al 11.7% disconforme para generar mayor confianza laboral.

Tabla 15 Sería recomendable implementar canales de comunicación más directos o reuniones periódicas para compartir información relevante.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		e	válido	acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
2. En desacuerdo	2	3.3	3.3	6.7
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	20.0	20.0	26.7
4. De acuerdo	36	60.0	60.0	86.7
5. Totalmente de acuerdo	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 60.0% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 13.3% “totalmente de acuerdo” en que sería recomendable implementar canales de comunicación más directos o reuniones periódicas para compartir información relevante, lo que suma un 73.3% con una percepción positiva frente a esta propuesta. Por otro lado, un 20.0% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que refleja una percepción moderada sobre esta necesidad. Asimismo, un 3.3% expresó estar en desacuerdo y un 3.3% totalmente en desacuerdo, representando un 6.6% con una percepción negativa. Los hallazgos muestran que ese 73.3% de apoyo a canales más directos en el Banco de Lima Metropolitana mejoraría mediante reuniones periódicas más accesibles, involucrando así ese 20.0% neutral junto al 6.6% disconforme para optimizar la claridad comunicativa interna.

Tabla 16 El líder del área fomenta un ambiente de confianza y respeto.

	Frecuenci		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	Porcentaje		
1. Totalmente en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
2. En desacuerdo	7	11.7	11.7	15.0
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	26.7	26.7	41.7
4. De acuerdo	27	45.0	45.0	86.7
5. Totalmente de acuerdo	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 45.0% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 13.3% “totalmente de acuerdo” en que el líder del área fomenta un ambiente de confianza y respeto, lo que suma un 58.3% con una percepción positiva sobre este aspecto. Por otro lado, un 26.7% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reflejando que una parte importante del personal no tiene una percepción claramente definida al respecto. Asimismo, un 11.7% expresó estar en desacuerdo y un 3.3% totalmente en desacuerdo, lo que representa un 15.0% con una percepción negativa. Los porcentajes confirman que ese 58.3% de ambiente positivo en el Banco de Lima Metropolitana se afianzaría mediante prácticas de liderazgo más visibles y consistentes, sumando así ese 26.7% neutral junto al 15.0% disconforme para consolidar el respeto y la confianza laboral.

Tabla 17 El liderazgo motiva al equipo a cumplir los objetivos establecidos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e	válido	acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
2. En desacuerdo	2	3.3	3.3	6.7
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	33.3	33.3	40.0
4. De acuerdo	30	50.0	50.0	90.0
5. Totalmente de acuerdo	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 50.0% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 10.0% “totalmente de acuerdo” en que el liderazgo motiva al equipo a cumplir los objetivos establecidos, lo que representa un 60.0% con una percepción positiva sobre este aspecto. Por otro lado, un 33.3% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que evidencia que una parte considerable del personal no percibe con claridad el nivel de motivación generado por el liderazgo. Asimismo, un 6.6% expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que refleja la presencia de un grupo minoritario que no identifica un liderazgo motivador. Los hallazgos revelan que ese 60.0% de liderazgo motivador en el Banco de Lima Metropolitana se fortalecería mediante prácticas más inspiradoras y consistentes, involucrando así ese 33.3% neutral junto al 6.6% disconforme para elevar el desempeño y compromiso del equipo.

Tabla 18 Se deberían fortalecer las capacitaciones en liderazgo participativo para mejorar el compromiso del equipo.

	Frecuenci		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	Porcentaje		
1.Totalmente en desacuerdo	1	1.7	1.7	1.7
2. En desacuerdo	1	1.7	1.7	3.3
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8.3	8.3	11.7
4. De acuerdo	31	51.7	51.7	63.3
5. Totalmente de acuerdo	22	36.7	36.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 51.7% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 36.7% “totalmente de acuerdo” en que se deberían fortalecer las capacitaciones en liderazgo participativo para mejorar el compromiso del equipo, lo que representa un 88.4% con una percepción altamente positiva frente a esta necesidad. Por otro lado, un 8.3% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que solo un 3.4% expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Los porcentajes confirman que esa contundente mayoría del 88.4% a favor del liderazgo participativo en el Banco de Lima Metropolitana se vería reforzada mediante capacitaciones más prácticas e inclusivas, incorporando así ese 8.3% neutral junto al 3.4% disconforme para consolidar su rol esencial en el compromiso y desempeño del equipo.

Tabla 19 En el área existe disposición para ayudarse mutuamente entre compañeros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
1. Nunca	1	1.7	1.7	1.7
2. Rara vez	5	8.3	8.3	10.0
3. A veces	23	38.3	38.3	48.3
4. Frecuentemente	21	35.0	35.0	83.3
5. Siempre	10	16.7	16.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 38.3% de los participantes indicó que “a veces” existe disposición para ayudarse mutuamente entre compañeros, mientras que un 35.0% señaló que esto ocurre “frecuentemente” y un 16.7% manifestó que sucede “siempre”, sumando un 51.7% con una percepción alta de cooperación en el área. Por otro lado, un 8.3% indicó que esta disposición se presenta “rara vez” y un 1.7% señaló que “nunca”, lo que representa un 10.0% con un bajo nivel de apoyo entre compañeros. La información revela que ese 51.7% de cooperación frecuente en el Banco de Lima Metropolitana se ampliaría mediante dinámicas más solidarias y sistemáticas, atrayendo así ese 10.0% minoritario de baja colaboración para elevar las dinámicas de trabajo conjunto en el área.

Tabla 20 El trabajo conjunto contribuye al logro de metas y mejora la eficiencia.

	Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2. Rara vez	2	3.3	3.3	3.3
3. A veces	18	30.0	30.0	33.3
4. Frecuentemente	33	55.0	55.0	88.3
5. Siempre	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 55.0% de los participantes indicó que el trabajo conjunto contribuye al logro de metas y mejora la eficiencia “frecuentemente”, mientras que un 11.7% señaló que esto ocurre “siempre”, sumando un 66.7% con una percepción alta sobre la importancia del trabajo colaborativo. Por otro lado, un 30.0% manifestó que este aporte se da “a veces”, lo que refleja una percepción moderada, mientras que solo un 3.3% indicó que se presenta “rara vez”. Los hallazgos confirman que ese 66.7% de reconocimiento al trabajo en equipo en el Banco de Lima Metropolitano se extendería mediante prácticas colaborativas más estructuradas, captando así ese 30.0% moderado junto al 3.3% escéptico para optimizar metas y eficiencia en el área.

Tabla 21 Sería conveniente promover actividades que refuercen la cooperación interdepartamental.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
2. Rara vez	3	5.0	5.0	5.0
3. A veces	11	18.3	18.3	23.3
4. Frecuentemente	31	51.7	51.7	75.0
5. Siempre	15	25.0	25.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 51.7% de los participantes indicó que “frecuentemente” sería conveniente promover actividades que refuercen la cooperación interdepartamental, mientras que un 25.0% señaló que esto debería darse “siempre”, sumando un 76.7% con una alta valoración frente a esta necesidad. Por otro lado, un 18.3% manifestó que este tipo de actividades serían convenientes “a veces”, reflejando una percepción moderada, mientras que solo un 5.0% indicó que “rara vez” sería necesario. Los porcentajes evidencian que ese 76.7% de apoyo a la cooperación interdepartamental en el Banco de Lima Metropolitana ganaría mayor solidez mediante medidas más coordinadas e inclusivas, sumando así ese 18.3% moderado junto al 5.0% reticente para potenciar la integración entre áreas.

Tabla 22 En la actualidad, los logros laborales de los trabajadores son reconocidos por la jefatura.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	1	1.7	1.7	1.7
2. En desacuerdo	4	6.7	6.7	8.3
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	53.3	53.3	61.7
4. De acuerdo	22	36.7	36.7	98.3
5. Totalmente de acuerdo	1	1.7	1.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 36.7% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 1.7% “totalmente de acuerdo” en que en la actualidad los logros laborales de los trabajadores son reconocidos por la jefatura, lo que suma un 38.4% con una percepción positiva sobre este aspecto. Por otro lado, un 53.3% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reflejando que más de la mitad del personal no tiene una percepción claramente definida respecto al reconocimiento recibido. La información confirma que ese 38.4% de reconocimiento positivo en el Banco de Lima Metropolitano se fortalecería mediante prácticas visibles y sistemáticas de valoración, involucrando así ese 53.3% neutral junto al 8.4% negativo para elevar la motivación laboral.

Tabla 23 El reconocimiento recibido motiva el desempeño diario.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	5	8.3	8.3	8.3
2. En desacuerdo	11	18.3	18.3	26.7
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8.3	8.3	35.0
4. De acuerdo	27	45.0	45.0	80.0
5. Totalmente de acuerdo	12	20.0	20.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 45.0% de los participantes manifestó estar “de acuerdo” y un 20.0% “totalmente de acuerdo” en que el reconocimiento recibido motiva su desempeño diario, lo que suma un 65.0% con una percepción positiva sobre el impacto del reconocimiento en la motivación laboral. Por otro lado, un 8.3% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que un 18.3% expresó estar en desacuerdo y un 8.3% totalmente en desacuerdo, lo que representa un 26.6% con una percepción negativa. Los hallazgos evidencian que ese 65.0% de motivación por reconocimiento en el Banco de Lima Metropolitana se consolidaría mediante acciones sistemáticas de valoración, incorporando así ese 8.3% neutral junto al 26.6% disconforme para potenciar el desempeño organizacional.

Tabla 24 El banco debería implementar un sistema formal de reconocimiento o incentivos visibles para el personal destacado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	10.0	10.0	10.0
4. De acuerdo	22	36.7	36.7	46.7
5. Totalmente de acuerdo	32	53.3	53.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según los resultados, el 53.3% de los participantes manifestó estar “totalmente de acuerdo” y un 36.7% “de acuerdo” en que el banco debería implementar un sistema formal de reconocimiento o incentivos visibles para el personal destacado, lo que suma un 90.0% con una percepción altamente favorable hacia esta propuesta. Por otro lado, un 10.0% indicó una postura neutral al señalar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, sin registrarse opiniones en desacuerdo. Los porcentajes revelan que ese 90.0% de respaldo al sistema formal de reconocimiento en el Banco de Lima Metropolitano se afianzaría mediante mecanismos estructurados y visibles, integrando así ese 10.0% neutral para elevar la motivación, el compromiso y la valoración del desempeño organizacional.

2.18. Diagnóstico - Discusión

El diagnóstico realizado a partir de los resultados obtenidos evidencia que el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología del banco presenta avances en determinadas dimensiones; sin embargo, también revela brechas que requieren intervención. Desde la perspectiva de esta investigación, los resultados permiten identificar que el clima organizacional no depende de un solo factor, sino de la interacción entre diversos elementos internos. Este planteamiento coincide con lo señalado en el marco teórico, donde se sostiene que el clima organizacional se configura a partir de la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, el reconocimiento y los procesos de integración laboral (Introini, 2023; Rusilowati et al., 2025).

Uno de los resultados más relevantes del estudio se relaciona con la percepción limitada respecto al reconocimiento del desempeño. Si bien los colaboradores manifiestan compromiso con sus funciones, una proporción significativa considera que el reconocimiento recibido no es suficiente ni sistemático. Este resultado reafirma lo señalado por Aguirre Castillo (2025), quien sostiene que la ausencia de prácticas claras de reconocimiento debilita la motivación y afecta la retención del talento humano. Desde un enfoque práctico, este hallazgo evidencia la necesidad de incorporar mecanismos formales de reconocimiento dentro del programa de integración laboral, tales como retroalimentación constante, reconocimiento simbólico y visibilización de logros, tal como sugieren los enfoques contemporáneos de motivación organizacional (Clavijo-Canga & Cruz-Cárdenas, 2025).

Asimismo, los resultados vinculados a la inducción y socialización organizacional muestran que, aunque existe un proceso establecido, este es percibido como insuficiente por un grupo importante de colaboradores. Esta situación coincide con lo planteado por Quispe Farfán (2025), quien señala que la socialización organizacional en el sector bancario debe concebirse como un proceso continuo que facilite la identificación del trabajador con la cultura institucional. En la práctica, este hallazgo refuerza la necesidad de fortalecer la inducción mediante actividades participativas, acompañamiento inicial y seguimiento, elementos que Caitiuro Valverde et al. (2024) identifican como claves para el compromiso organizacional.

En relación con la comunicación interna y el liderazgo, los resultados reflejan una valoración moderada, acompañada de altos niveles de neutralidad. Esta evidencia empírica se alinea con lo señalado por Bayona et al. (2025), quienes indican que una comunicación interna poco consistente genera percepciones ambiguas en los colaboradores. Del mismo modo, Rusilowati et al. (2025) sostienen que los estilos de liderazgo orientados a las personas influyen directamente en el compromiso y el clima organizacional. Desde una perspectiva aplicada, estos resultados sugieren que el programa de integración laboral debe fortalecer los espacios de diálogo, la retroalimentación continua y el liderazgo participativo, especialmente en áreas con alta interdependencia operativa.

Por otro lado, los resultados asociados al trabajo en equipo evidencian que, si bien existe cooperación entre los colaboradores, aún se identifican oportunidades de mejora en la integración entre áreas. Este hallazgo confirma lo expuesto por Márquez Amaro et al. (2024), quienes afirman que el trabajo en equipo requiere

estrategias planificadas que fomenten la confianza, la coordinación y la corresponsabilidad. Asimismo, Ruiz Aguirre et al. (2023) destacan que el desarrollo de habilidades colaborativas contribuye a un clima organizacional más participativo. En términos prácticos, estos resultados respaldan la inclusión de actividades de integración interdepartamental dentro del programa propuesto.

En conjunto, los resultados obtenidos no solo reafirman los planteamientos teóricos revisados, sino que permiten identificar áreas prioritarias de intervención. El diagnóstico evidencia que el fortalecimiento del clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología del banco requiere acciones concretas orientadas al reconocimiento, la inducción, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, dimensiones que constituyen los ejes del programa de integración laboral propuesto.

Finalmente, a partir del análisis conjunto de los resultados y del marco teórico, se evidencia que el fortalecimiento del clima organizacional requiere acciones planificadas y sostenidas. En este sentido, los hallazgos empíricos del estudio confirman los planteamientos desarrollados en el marco teórico, donde se destacó la importancia del reconocimiento laboral (Aguirre Castillo, 2025), de la socialización organizacional en el sector bancario (Quispe Farfán, 2025) y de los estilos de liderazgo orientados a las personas (Rusilowati et al., 2025) como factores clave del compromiso organizacional. Desde una perspectiva práctica, el programa de integración laboral propuesto se presenta como una respuesta viable y coherente frente a las necesidades diagnosticadas, permitiendo fortalecer el clima

organizacional y promover el compromiso y bienestar de los colaboradores de la División de Operaciones y Tecnología del banco.

2.19. Plan de actividades: Programa de integración laboral

Luego de haber realizado el diagnóstico del clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, a partir del análisis y la discusión de los resultados obtenidos, se identificaron diversas brechas relacionadas con el reconocimiento, la inducción y socialización organizacional, la comunicación interna y el trabajo en equipo. Estos aspectos evidencian la necesidad de implementar acciones orientadas a fortalecer la integración laboral de los colaboradores y, en consecuencia, mejorar el clima organizacional.

En este contexto, se presenta el Plan de Actividades del Programa de Integración Laboral, el cual se formula como una propuesta práctica derivada de la investigación desarrollada. Dicho plan tiene como finalidad articular los hallazgos empíricos con el sustento teórico revisado, permitiendo traducir el diagnóstico organizacional en acciones concretas orientadas a fortalecer las relaciones laborales, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

A continuación, se detalla el Plan de Actividades estructurado en fases, cada una con objetivos, estrategias y tácticas específicas, orientadas a la implementación, seguimiento y evaluación del programa de integración laboral en la División de Operaciones y Tecnología del banco.

Fase 1: Inducción y socialización organizacional		
Objetivo	Estrategia	Tácticas y herramientas
Facilitar la adaptación y actualización permanente de los colaboradores de la División de Operaciones y Tecnología, asegurando la comprensión de la cultura organizacional, funciones y procesos del área.	Implementar un proceso de inducción estructurado que combine información institucional, aprendizaje práctico y seguimiento personalizado, permitiendo que el colaborador se integre progresivamente al equipo y al entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Táctica 1: Sesiones de inducción práctica por funciones Realizar sesiones prácticas dirigidas a colaboradores de nuevo ingreso y en ejercicio, orientadas a reforzar funciones, procesos y lineamientos institucionales. → Indicador 1: Porcentaje de colaboradores que reciben inducción práctica → Herramienta: Lista de asistencia (Google Form) - Táctica 2: Acompañamiento funcional mediante mentoría interna Asignar un mentor del mismo equipo para orientar al colaborador en su proceso de adaptación o actualización funcional. → Indicador 2: Número de procesos acompañados mediante mentoría interna → Herramienta: Ficha de seguimiento de mentoría (Google Form) acompañado con Escala Likert; <i>Muy bueno / Bueno / En proceso / Malo</i>

Figura 3 FASE 1 (Táctica 1: Sesiones de inducción práctica por funciones)

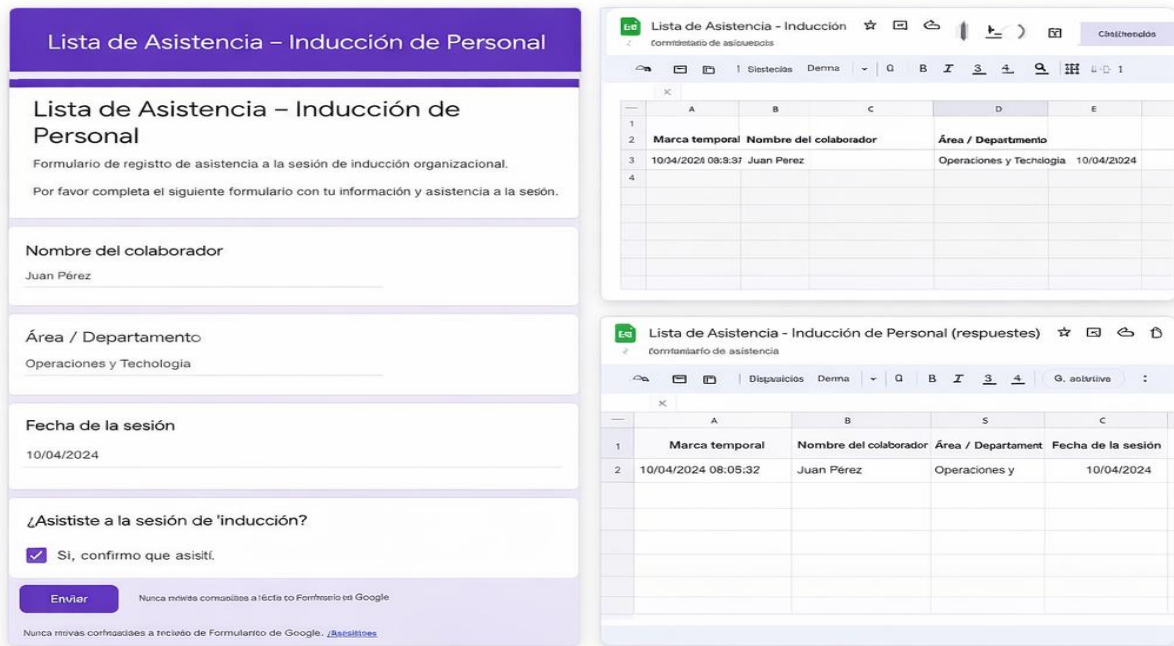
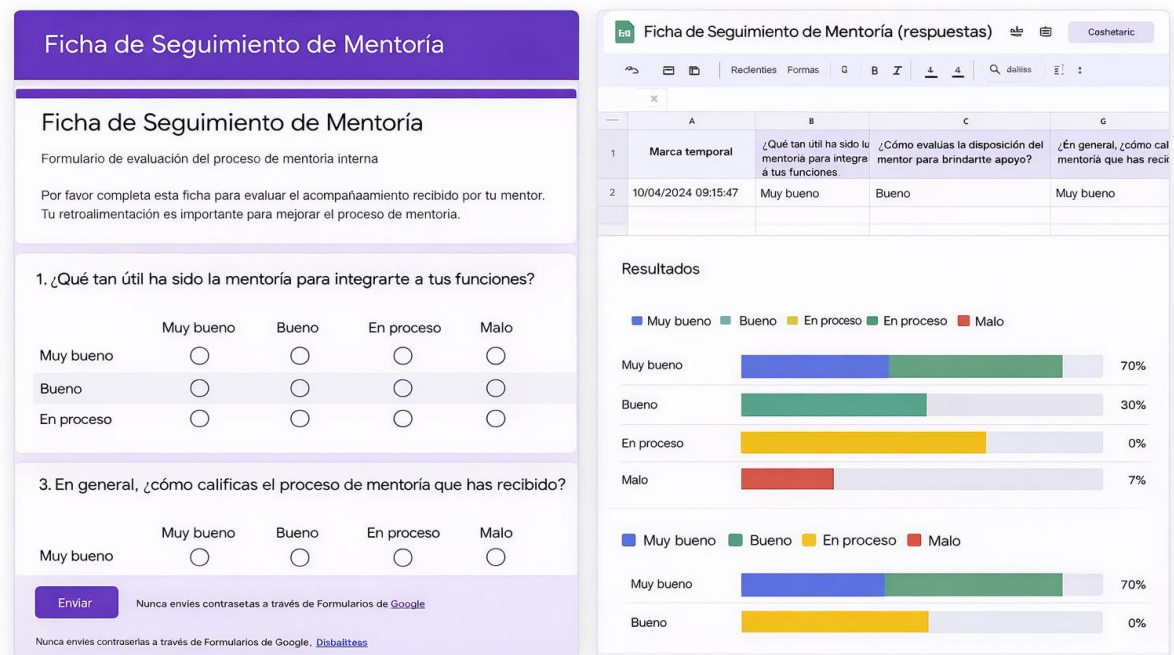


Figura 4 FASE 1 (Táctica 2: Acompañamiento funcional mediante mentoría interna)



Fase 2: Comunicación interna y liderazgo participativo		
Objetivo	Estrategia	Tácticas y herramientas
Mejorar la comunicación interna y la relación entre jefaturas y colaboradores, promoviendo una comunicación clara, abierta que facilite el intercambio de información y la participación del equipo.	Fortalecer la comunicación vertical y horizontal mediante espacios formales de diálogo y retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> - Táctica 1: Reuniones periódicas de comunicación interna Realizar reuniones mensuales de equipo para informar avances, cambios operativos y recoger sugerencias. → Indicador 1: Número de reuniones de comunicación interna realizadas → Herramienta: Actas de reunión, Agenda digital (Google Calendar) de esa forma se contabilizan las reuniones efectuadas según el cronograma mensual. - Táctica 2: Sesiones de retroalimentación jefe-colaborador Implementar espacios breves de retroalimentación individual orientados al reconocimiento y mejora continua. → Indicador 2: Porcentaje de colaboradores que reciben retroalimentación periódica → Herramientas: Formato de retroalimentación jefe-colaborador, de esta forma se verifica cuántos colaboradores recibieron al menos una sesión de retroalimentación en el periodo.

Figura 5 FASE 2 (Táctica 1: Reuniones periódicas de comunicación interna)

The figure shows two digital tools used for internal communication. On the left is a Google Calendar for April 2024, with a meeting titled 'Reunión Mensual' scheduled for April 18th. On the right is a meeting agenda document titled 'Acta de Reunión' for 'In Reunión - Comunicación Interna' on April 18, 2024, from 10:00 a.m. to 11:11 a.m. via Google Meet. The document lists participants: Jorge Lopez, Ana Martínez, and Ricardo García. The objective is to discuss operational processes, objectives, and collect feedback. Topics discussed include operational processes, meeting participation, and objective updates. A table of agreements and commitments is also provided.

Nombre	Compromiso	Fecha
Jorge Lopez	Tareas de procesos de desatención	29-04-2023
Ana Martínez	Preparar una presentación reuniones	30-04-2022
Lisa Martínez	Elaborar sugerencias en programación	21 de mayo

- Agenda digital (Google Calendar)
- Formato de acta digital (Documentos de Google)

Figura 6 FASE 2 (Táctica 2: Sesiones de retroalimentación jefe-colaborador)

The figure displays two tools for employee feedback. On the left is a Google Form titled 'Retroalimentación Individual'. It asks for satisfaction with performance, how the employee feels about their tasks, and specific areas for improvement or support. On the right is a Google Sheet titled 'Seguimiento de Retroalimentación Jefe-Colaborador' which tracks feedback sessions monthly.

	M	B	C	B	F
1	Fecha	Empleado	Satisfacción del jefe con el colaborador	Satisfacción jefe de comentarios objetivos	Acciones asignadas a colaboradores
2	08.04.2023	Jani Pezzer	Muy bueno	Bueno	Propiedades de Merge Fecha
3	18.04.2023	Ana Garca	Bueno	May bueno	Maduración diálogos y obediencia
4	28.04.2024	Lisa Martinez	Bueno	En proceso	

- Formato de retroalimentación jefe-colaborador (Google Form)
- Lista de seguimiento mensual (hoja de cálculo Google Sheets)

Fase 3: Trabajo en equipo e integración interdepartamental		
Objetivo	Estrategia	Tácticas y herramientas
Fortalecer el trabajo colaborativo y la integración entre las distintas Unidades de la División de Operaciones y Tecnología, promoviendo la cooperación, la confianza y la corresponsabilidad en el logro de objetivos comunes.	Desarrollar actividades planificadas que promuevan la cooperación y corresponsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Táctica 1: Dinámicas de integración por Unidad Organizar actividades grupales orientadas a la interacción y resolución de problemas comunes entre unidades de la División. → Indicador 1 Número de actividades de integración realizadas → Herramienta Cronograma de actividades y reporte fotográfico en el acta de actividad, de esta forma se contabilizan y verifican las actividades ejecutadas. - Táctica 2: Desarrollo de proyectos de mejora para procesos operativos Mediante el trabajo conjunto de cada unidad, se promueve el intercambio e ideas en común orientadas a la mejora u optimización de los procesos operativos que involucren a la unidad. Dichas iniciativas deberán ser presentadas al líder del equipo como propuestas de mejora. → Indicador 2 Cantidad de proyectos presentados por Unidad. → Herramienta Ficha de proyecto digital en una carpeta compartida en Google Drive.

Figura 7 FASE 3 (Táctica 1: Dinámicas de integración)

(Cronograma y reporte fotográfico)

Cronograma de Actividades de Integración

Dinámica de integración entre departamentos para fortalecer la colaboración de la División.

Fecha	Actividad	Descripción
23.04.2024	Team Building y resolución de problemas	Dinámicas grupales de resolución de problemas y colaboración para mejorar.
23.04.2024	Trabajo colaborativo	Desarrollo de una actividad conjunta entre áreas para un proyecto común.
23.04.2024	Evaluación y retroalimentación	Sesión de evaluación y retroalimentación de la actividad de integración.

Compartido mediante Google Sheets / Google Drive

Acta de Actividad - Dinámica por Unidad de División

23 de abril de 2024

Objetivos:

- Fortalecer la integración y cooperación entre unidades de la División.
- Mejorar la resolución de problemas en equipo.

Participantes:

- Jorge López (Operaciones)
- Ana García (Tecnología)
- Ricardo García (Recursos Humanos)
- Lucía Torres (Finanzas)

Descripción de la Actividad

- Eventos building exercises con participantes, con trabajos en los equipos para fortalecer la integración de los miembros de diferentes unidades de la División.

Compartido mediante Documentos de Google / Google Drive

Figura 8 FASE 3 (Táctica 2: Desarrollo de proyectos de mejora para procesos operativos)

Compartido mediante Google Sheets / Google Drive

Fase 4: Reconocimiento y motivación		
Objetivo	Estrategia	Tácticas y herramientas
Incrementar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores de la División de Operaciones y Tecnología.	Implementar acciones de reconocimiento y motivación que refuercen el compromiso organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Táctica 1: Reconocimiento simbólico del desempeño Otorgar reconocimientos periódicos a colaboradores o equipos por logros destacados. → Indicador 1 Número de reconocimientos otorgados por periodo → Herramienta Registro de reconocimientos y Comunicados internos. - Táctica 2: Charlas de motivación y fortalecimiento del compromiso organizacional Desarrollar charlas motivacionales dirigidas a los colaboradores con profesionales en el tema una vez al mes, orientadas a reforzar el sentido de pertenencia, la importancia del trabajo en equipo y el compromiso con los objetivos organizacionales. → Indicador 2 Nivel de percepción positiva de la motivación laboral (medido mediante encuesta breve) → Herramienta Encuesta corta en Google Forms implementando escala Likert (totalmente de acuerdo – totalmente en desacuerdo)

Figura 9 FASE 4 (Táctica 1: Reconocimiento simbólico del desempeño)

1	Fecha	Empleado / Equipo	Reconocimiento / Logro	Reconocimiento por
1	19.04.2024	Ana García (Tecnología)	Empleado del Mes. Retenciones incrementadas	Jorge Lopez del Escameros
2	12.04.2024	Equipo de Recursos Humanos	Excelente Trabajo en Equipo. Retenciones incrementadas	Lucie Torres del Escameros
3	05.04.2024	Ricardo Hernández (Operaciones)	Superación de Meta. Encuentro al día 100% y 20%	Ana García del Escameros
4	26.03.2024	Mariá Perez (Finanzas)	Innovación Destacada. Proceso optimizado (50% sentigo. Oligo. menos días 15%	Dando García del Escameros
5	20.03.2024	Carlos Martinez (Tecnología)	Reconocimiento Especial. Incremento neto de ma en equipo de operaciones	Jorge Lopez del Escameros

Compartido mediante Google Sheets / Google Drive

¡Felicitaciones Ana García: Empleada del Mes!

19 de abril de 2024

Estimado equipo,

Nos complace anunciar que **Ana García** de Tecnología ha sido seleccionada como Empleada del Mes!

Ana ha demostrado un liderazgo excepcional y ha realizado un valioso aporte en la implementación exitosa de nuestro nuevo sistema de software, superando nuestras expectativas y logrando un impacto positivo en toda la División.

¡Felicitaciones, Ana! ¡Gracias por tu dedicación y esfuerzo!

Jorge Lopez
Jefe de Operaciones

Comunicado interno enviado mediante Gmail / Outlook

Compartido mediante Google Sheets / Gmail / Outlook

Figura 10 FASE 4 (Táctica 2: Charlas de motivación y fortalecimiento del compromiso organizacional)

Charla Motivacional
✓ Sentido de pertenencia
✓ Trabajo en equipo
✓ Objetivos organizacionales
Desarrollando compromiso organizacional

Charla Motivacional
martes 23 abr 2024 - 11:00 a.m. - 12:00 p.m.
Locato: Sala de conferencias principal
Sallazo: Charla para fortalecer el sentido de pertenencia, trabajo en equipo y compromiso con los objetivos organizacionales.
Mostor details >

Encuesta de percepción sobre motivación laboral
Queremos conocer tu nivel de motivación laboral trabajo actual y obtenemos tus comentarios. Responde las siguientes preguntas basadas en tu opinión.
Actualmente me siento motivado y comprometido con mi trabajo por tal motivo:
 Totalmente en desacuerdo
 En desacuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo

Compartido mediante Google Calendar / Google Forms

Compartido mediante Google Sheets / Gmail / Outlook

2.20. Cronograma detallado de actividades

Con el fin de asegurar una ejecución progresiva y ordenada del programa de integración laboral, se elaboró un cronograma detallado de actividades con una duración total de seis meses. Esto permite una ejecución gradual del programa, favoreciendo la adaptación de los colaboradores a cada fase y asegurando que las actividades de integración, comunicación y reconocimiento se desarrollen de manera continua y sostenible, sin generar sobrecarga operativa en la división.

Tabla 25 Cronograma de actividades

Fase	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Fase 1	Sesiones de inducción práctica	•	•				
	Acompañamiento funcional (mentoría interna)	•	•				
Fase 2	Reuniones de comunicación interna		•	•			
	Retroalimentación jefe-colaborador		•	•			
Fase 3	Dinámicas de integración por unidad				•	•	
	Desarrollo de proyectos de mejora				•	•	
Fase 4	Reconocimiento simbólico del desempeño					•	•
	Charlas de motivación y compromiso					•	•

Nota. Elaboración Propia

CAPÍTULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación

Tabla 26 Cuadro de Costo – División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima metropolitana.

Fase	Actividad / recurso	Mes(es)	Unidad	Cantidad	Costo unitario (S/)	Subtotal (S/)	Justificación
Fase 4	Charlas de motivación y compromiso organizacional	Mes 5 y 6	charla	2	S/ 2,000	S/ 4,000.00	Se realiza una charla mensual durante la fase final
	Bocaditos corporativos – La Tía Josefa - Fit Pack	Mes 5 y 6	pack	120	S/ 27	S/ 3,256.80	60 colaboradores x 2 charlas
Fase 2–4	Diseño gráfico (flyers internos y afiches/comunicados)	Mes 2 al 6	paquete	1	S/ 350	S/ 350.00	Plantillas editables para difusión interna
Fase 4	Certificados/reconocimientos (tarjeta animada editable)	Mes 5 y 6	paquete	1	S/ 200	S/ 200.00	Reconocimiento simbólico al desempeño
	Impresión de certificados físicos en cartulina	Mes 5 y 6	certificado	8	S/ 2	S/ 16.00	4 certificados por mes; impresión interna del banco
Total						S/ 7,822.80	

****El cuadro de costos incluye solo las fases con inversión económica, ya que las demás se ejecutan con recursos internos del banco sin costo adicional. ****

Nota. Elaboración Propia

El presupuesto total del programa de integración laboral asciende a S/ 7,822.80, concentrándose principalmente en la fase 4, correspondiente a las actividades de motivación, reconocimiento y compromiso organizacional. La mayor inversión está asociada a las charlas motivacionales y a los bocaditos corporativos brindados a los colaboradores, mientras que las fases iniciales del programa utilizan recursos internos y digitales, lo que permite optimizar los costos. Asimismo, el uso de

infraestructura propia del banco y la impresión interna de certificados contribuyen a reducir el gasto total, garantizando una ejecución eficiente y sostenible del programa durante los seis meses de duración.

CAPÍTULO IV: SUSTENTO DEL MERCADO

4.1. Alcance esperado del mercado

El alcance del presente programa de integración laboral está centrado en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, entidad que forma parte del sector financiero formal del país. Este sector se caracteriza por su estructura organizacional compleja, procesos estandarizados y altos niveles de exigencia operativa, lo que determina que las relaciones internas, la comunicación y la integración de los colaboradores sean elementos críticos para el desempeño institucional.

Debido a la naturaleza del trabajo en esta división, que implica funciones transversales y cooperación entre áreas, la implementación de un programa de integración laboral no solo es pertinente, sino necesaria para mantener niveles óptimos de productividad, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

4.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio

El mercado objetivo de la propuesta lo constituyen los colaboradores que laboran en la División de Operaciones y Tecnología del banco, segmento que cumple funciones clave dentro de los procesos internos de atención, gestión de información, tecnología y soporte operativo. Este grupo es heterogéneo en términos

de roles y responsabilidades, y presenta necesidades importantes en términos de integración funcional, comunicación efectiva y pertenencia organizacional.

De este modo, se considera real y potencial el mercado interno al que se dirige la intervención, ya que los colaboradores tienen contacto directo con las prácticas que afectan el clima laboral, y pueden beneficiarse de las mejoras propuestas en términos de integración, reconocimiento y bienestar corporativo.

4.3. Descripción del modelo de negocio con el cual la investigación aplicada entraría al mercado

4.3.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor del programa de integración laboral radica en ofrecer una solución estructurada, clara y aplicable que fortalezca las relaciones internas, mejore los procesos de comunicación, potencia la motivación y favorezca el reconocimiento de los colaboradores dentro de la División de Operaciones y Tecnología. Esto se logra mediante actividades planeadas y aplicadas progresivamente que responden a las necesidades detectadas a través del diagnóstico realizado.

4.3.2. Fuentes de ingresos

Dado que el programa no está diseñado para generar ingresos financieros externos, la principal fuente de valor es el beneficio interno institucional, el cual se refleja en:

- La mejora de la eficiencia operativa
- Reducción de la rotación del personal
- Mayor satisfacción y compromiso organizacional
- Fortalecimiento de la cultura interna

Estos beneficios, aunque no monetarios, generan un impacto positivo en la productividad y competitividad del banco.

4.3.3. Canales de distribución

Los canales a través de los cuales se implementará y comunicará el programa a los colaboradores son:

- Plataforma interna de comunicación del banco (correo institucional y sistemas internos)
- Reuniones de área y comunicados oficiales
- Herramientas digitales colaborativas (Google Forms, Google Calendar, Google Drive)
- Actividades grupales presenciales o virtuales según programación interna

Estos canales permiten una difusión eficiente y adaptada a los recursos tecnológicos y organizativos disponibles en la institución.

4.3.4. Estrategia de penetración en el mercado

La estrategia de penetración del programa se basa en su aplicación progresiva dentro de la División de Operaciones y Tecnología, iniciando con algunas de las actividades propuestas y ampliándose de manera gradual conforme se consolide su aceptación por parte de los colaboradores. Este enfoque permite que el programa se incorpore de forma ordenada a las prácticas internas del área, considerando la dinámica laboral y los procesos existentes. De este modo, la adopción gradual de las acciones de integración laboral facilita su sostenibilidad en el tiempo y contribuye al fortalecimiento del clima organizacional, sin generar impactos negativos en la operatividad de la división.

4.3.5. Actividades productivas propias y externas

Las actividades productivas que se desarrollarán en este programa incluyen:

Actividades propias:

- Sesiones de inducción práctica por funciones
- Acompañamiento de mentoría interna
- Reuniones periódicas de comunicación interna
- Dinámicas de integración por unidad
- Desarrollo de proyectos de mejora interna

Actividades externas:

- Diseño de material gráfico para comunicación y reconocimiento
- Charlas de motivación y compromiso organizacional con especialistas externos

Esta combinación de actividades promueve la participación interna activa y el apoyo especializado externo cuando es necesario.

4.3.6. Alianzas

La implementación del programa contempla alianzas estratégicas con:

- Especialistas en clima organizacional y desarrollo humano, para facilitar charlas y capacitaciones motivacionales.
- Diseñadores gráficos y servicios de comunicación, para elaboración de materiales visuales que apoyen la difusión interna.
- Recursos Humanos de la organización, como socio principal del proyecto para garantizar la sostenibilidad y continuidad de las prácticas.

Estas alianzas contribuyen a la calidad, pertinencia y sostenibilidad del programa de integración laboral dentro del banco.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, y en relación con el cumplimiento de los objetivos específicos, se concluye que el diseño de un programa de integración laboral constituye una herramienta pertinente para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, permitiendo atender las principales necesidades vinculadas con la adaptación, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento de los colaboradores.

- En relación con el diagnóstico realizado, se concluye que la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional evidencia oportunidades de mejora en la comunicación interna, el liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento laboral, lo que demuestra la necesidad de fortalecer los procesos de integración laboral dentro de la división, a fin de promover un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador.
- Respecto a la identificación de necesidades y oportunidades de mejora, se determinó que los procesos de inducción, acompañamiento funcional y actividades de integración no se desarrollan de manera sistemática. Esta

situación limita la adecuada adaptación de los colaboradores, especialmente de aquellos que se incorporan recientemente a la división.

- En cuanto al análisis de las prácticas actuales de integración laboral, se concluye que estas influyen de manera directa en la experiencia de adaptación y en las relaciones interpersonales de los colaboradores. La ausencia de espacios formales de comunicación y retroalimentación afecta el fortalecimiento de los vínculos laborales y el sentido de pertenencia organizacional.
- En relación con la propuesta del programa de integración laboral, se concluye que su estructura por fases y actividades orientadas a la inducción, comunicación, integración y reconocimiento responde de manera coherente a las necesidades identificadas, contribuyendo al fortalecimiento del clima organizacional desde un enfoque humano, participativo y colaborativo.
- Finalmente, este proyecto de investigación establece lineamientos generales que permiten una implementación viable y progresiva del programa, considerando la realidad operativa y organizacional de la División de Operaciones y Tecnología, el uso de recursos internos y digitales, así como una adecuada planificación del tiempo y los costos, lo que garantiza la sostenibilidad de la propuesta.

5.2. Recomendaciones

A partir de los resultados y conclusiones de la presente investigación, se logró identificar las principales necesidades relacionadas con la integración laboral y el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, así como diseñar una propuesta de programa orientada a atender dichas necesidades. En ese contexto, se plantean las siguientes recomendaciones dirigidas a fortalecer y sostener un clima organizacional favorable.

- Se recomienda a la jefatura y al área correspondiente considerar la implementación progresiva del programa de integración laboral propuesto, dado que este responde a las principales necesidades identificadas en los colaboradores, tales como la adaptación, la comunicación interna, el liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento laboral.
- Asimismo, se sugiere fortalecer los procesos de inducción y acompañamiento funcional, especialmente para los nuevos colaboradores, mediante actividades estructuradas y continuas que faciliten su adaptación al puesto, al equipo de trabajo y a la cultura organizacional de la división.
- De igual forma, se recomienda promover espacios formales y periódicos de comunicación y retroalimentación entre jefes y colaboradores, a fin de mejorar las relaciones interpersonales, fortalecer el liderazgo y fomentar un ambiente de trabajo basado en la confianza y la colaboración.

- Por otro lado, se sugiere desarrollar y mantener actividades de integración laboral por unidad, que permitan reforzar el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la participación activa de los colaboradores en la mejora de su entorno laboral.
- Finalmente, se recomienda implementar estrategias de reconocimiento simbólico y motivacional, alineadas a los recursos y realidad operativa de la división, ya que estas contribuyen a incrementar el compromiso organizacional, la motivación y la valoración del desempeño de los colaboradores, favoreciendo la sostenibilidad del clima organizacional positivo en el tiempo.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre Castillo, D. A. (2025). Impacto del Reconocimiento en la Retención y Motivación de Talento Humano en Micro y Pequeñas Empresas. Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica, 5 (1), 2490–2504.

<https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1>

Awan, K., & Ahmad, G. (2024). Organizational Climate and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Workload and Teaching Motivation. Revista Paquistaní de Investigación Psicológica, 39 (4), 723-746.

<https://www.scopus.com/pages/publications/85214302750?origin=resultlist>

Bautista Bautista, C. Y., & Heredia Cabanillas, Y. S. (2024). Análisis y propuesta de estrategias normativas para optimizar el clima organizacional en una universidad nacional de la región Amazonas. Dékau Perú, 1(2), 35–49.

<https://doi.org/10.55996/dekape.v1i2.220>

Bayona, J., et al. (2026). Comunicación interna y clima laboral: estudio en una municipalidad peruana. Revista InveCom, 6(1). 1-11.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15314782>

Benitez, C. (2025). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. ACADEMO Revista De Investigación En Ciencias Sociales Y Humanidades, 12(1), 1-8.

<https://doi.org/10.30545/academo.2025.n1.1045>

Berisha, G., et al. (2025). Organizational climate for entrepreneurial intentions: the mediating role of innovative work behavior. *Revista empresarial europea*, 37 (5), 773-793.

<https://www.scopus.com/pages/publications/105009341913?origin=resultslist>

Boza Andrade, E. L., Ramírez Miranda, E., & Paico Raez, P. O. (2025). Influencia del clima organizacional en la consulta externa de sanidad. *Revista Científica De Enfermería*, 5(4), 25-33.

<https://doi.org/10.33326/27905543.2025.4.2413>

Caituiro Valverde, S. F., et al. (2024). Influencia del liderazgo de servicio en el compromiso laboral, compromiso organizacional y el comportamiento ciudadano organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú (Trabajo de suficiencia profesional). Universidad ESAN, Lima. Repositorio Institucional Universidad ESAN.

<https://hdl.handle.net/20.500.12640/4319>

Choquejahu Olivera, L., et al. (2022). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la universidad privada San Carlos 2020. *Revista De Investigación Científica Y Tecnológica Llamkasun*, 4(2), 24–36.

<https://doi.org/10.47797/llamkasun.v4i2.122>

Cid Sabas, J. E., & Baldovinos-Leyva, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral: Staff training and its influence on job performance. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 6(1), 665 – 673.

<https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3368>

Clavijo-Canga, J. R., & Cruz-Cárdenas, J. A. (2025). Incentivos laborables y motivación organizacional: un enfoque desde la innovación. *MQRInvestigar*, 9(4), e1167.

<https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.4.2025.e1167>

Coronado-Guzmán, G., et al. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, (60).

<https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/>

Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), e556.

<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>.

Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., & Valdivia Rivera, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), e039.

<https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>

Gaibor-López, M. L., et al. (2025). La gestión de comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de una Unidad Educativa fisco misional de la provincia de Orellana. MQRInvestigar, 9 (2), e666.

<https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e666>

Gonzáles Vásquez, J., et al. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(1), 1157-1170.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2.^a ed.). McGraw-Hill.

<https://es.scribd.com/document/898283342/2023-Hernandez-Sampieri-Mendoza-Metodologia-de-la-investigacion>

Hosen, S., et al. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. Heliyon (Revista Internacional de Recursos Humanos), 10 (1), e23903.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402311111X>

Introini Elissalde, E. (2023). La comunicación organizacional: construcción de sentidos posibles para acompañar los aprendizajes. Cuadernos De Investigación Educativa, 14(especial).

<https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.especial.3345>

Márquez Amaro, R., et al. (2024). Estrategia de Fortalecimiento de Habilidades de Integración de Equipos de Trabajo: Caso Cristafacil Villahermosa. Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica, 4(2), 820–835.

<https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2>

Martínez-Álvarez, L., Galarza-Iglesias, A. M., & Zapata-Albán, M. P. (2024). Percepción de trabajadores reincorporados sobre la integración laboral. Revista Facultad Nacional de Salud Pública, 42, e355871.

<https://doi.org/10.17533/udea.rfnsp.e355871>

Merchán Bautista, F. E. (2025). La Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional: Una Revisión Desde la Óptica de las Competencias Laborales [Trabajo de grado especialización]. Universidad de San Buenaventura Medellín.

<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/2170f60d-1370-446c-8d58-6a531c65782d/content>

Merchán Freire, J. L., et al. (2025). Organizational climate and quality of public services: A systematic review. Revista de Ciencias Sociales, 31 (4) 411-428.

<https://www.scopus.com/pages/publications/105024555109?origin=resultslist>

Nurkholis, et al. (2025). The influence of managerial innovative capabilities and authentic leadership on financial performance with organizational climate as

a moderator in Indonesian public hospitals. Revista internacional de gestión sanitaria.

<https://www.scopus.com/pages/publications/105026368425?origin=resultslist#>

Quispe Farfán, D. I. (2025). La cultura organizacional del sector bancario de Lima Metropolitana en relación al compromiso de sus colaboradores millennials en el 2021. Alpha Centauri, 6(3), 44-51.

<https://doi.org/10.47422/ac.v6i3.207>

Ruiz Aguirre, E. I., et al. (2023). El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática: Teamwork and collaboration as soft skills for the formation of democratic citizenship . LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 4(5), 368–378.

<https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1323>

Rusilowati, U., et al. (2025). The Impact of Leadership Styles on Employee Engagement and Organizational Growth. APTISI Transactions on Management, 9(2), 197-209.

<https://doi.org/10.33050/atm.v9i2.2441>

Sarmiento Chase, J. V., et al. (2025). Liderazgo organizacional: Influencia en equipos de alto rendimiento y su impacto en el desempeño de los colaboradores. Conectividad, 6(3), 270–277.

<https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i3.319>

Stark, H. P., Smith, R. W., & Carter, N. T. (2025). Organizational Commitment Profiles and Employee Well-Being: Exploratory and Confirmatory Latent Profile Analyses. *Occupational Health Science*, 9, 639–673.

<https://doi.org/10.1007/s41542-025-00225-2>

Tejedor V., V. E., Murillo, A. I., & Solís, I. (2023). La inducción como factor de importancia para el éxito y productividad de las empresas en el sector industrial del distrito de Panamá. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1), 266–283.

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/3417

Terrones Mayta, R. E., & Haro Zea, K. L. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013-2023. *Tendencias*, 25(2), 247-277.

<https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>

VII. ANEXOS

7.1 Anexo 1: Registro de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis: “Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025”

Integrantes:

1. Trebejo Casas Deniss Alexandra
2. De la Cruz Choquehuayta William Anthony

Asesor: Espinoza Rúa, Celes Alonso

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

Impacto económico:

Se espera mejorar el desempeño y la productividad de la división, reduciendo posibles costos asociados a desmotivación o baja integración.

Impacto organizacional y cultural:

Fortalecer la cohesión, la comunicación interna y el trabajo en equipo, promoviendo mayor sentido de pertenencia.

Impacto social:

Contribuir al bienestar y compromiso de los colaboradores.

Impacto tecnológico:

Favorecer una mejor coordinación en los procesos operativos y tecnológicos del área.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Los resultados evidencian valoraciones moderadas en comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y reconocimiento. Asimismo, se identificó que las acciones de integración no se desarrollan de manera estructurada.

7.2 Anexo 2: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Variables	Dimensiones	Metodología
<p>Problema general ¿De qué manera un programa de integración laboral puede fortalecer el clima organizacional en un banco de Lima Metropolitana en el año 2025?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en el área de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025?</p> <p>¿Qué factores del clima organizacional necesitan fortalecerse mediante un programa de integración laboral según los colaboradores de un banco de Lima Metropolitana, 2025?</p> <p>¿Qué características debe tener un programa de integración laboral para mejorar el clima organizacional en un banco de Lima Metropolitana, 2025?</p>	<p>Objetivo general Diseñar una propuesta de programa de integración laboral que contribuya a fortalecer el clima organizacional en un banco de Lima Metropolitana durante el año 2025.</p> <p>Objetivos específicos Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en el área de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025.</p> <p>Identificar los factores del clima organizacional que requieren fortalecimiento mediante un programa de integración laboral, según la percepción de los colaboradores de un banco de Lima Metropolitana, 2025.</p> <p>Proponer las características de un programa de integración laboral que contribuya a mejorar el clima organizacional en un banco de Lima Metropolitana, 2025.</p>	<p>Variable 1 Programa de integración laboral</p>	Inducción	<p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>Nivel Descriptivo</p> <p>Diseño: No experimental -transversal</p> <p>Población Todos los trabajadores de la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025.</p> <p>Muestra 60 trabajadores del área de Operaciones y Tecnología de un banco; se busca incluir a la totalidad de los colaboradores de este sector específico. El muestreo es no probabilístico por conveniencia.</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>
			Acompañamiento	
			Integración interpersonal	
			Compromiso organizacional	
		<p>Variable 2 Clima organizacional</p>	Comunicación	
			Liderazgo	
			Trabajo en equipo	
			Reconocimiento	

7.3 Anexo 3: Matriz de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Categorías/ Dimensiones	Definiciones/Indicadores	Ítems
Variable 1 Programa de integración laboral	Un programa de integración laboral comprende el conjunto de acciones planificadas que facilitan la adaptación de los trabajadores a una organización, promoviendo su participación, el conocimiento del entorno y la asimilación de la cultura laboral para lograr una incorporación efectiva y duradera (Romero, Vidal & Juez, 2023).	Se medirá mediante cuestionario, aspectos relacionados con la inducción, el acompañamiento, las actividades colaborativas y el seguimiento que reciben los trabajadores del área de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana. Se busca conocer cómo estas acciones favorecen su adaptación, integración y compromiso dentro del entorno laboral.	Inducción	Participación en jornadas de bienvenida institucional	<p>Formato Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El banco brinda información clara sobre su historia, misión y valores? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo • ¿Recibió orientación adecuada sobre sus funciones desde el inicio de sus labores? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo • ¿Las jornadas de inducción facilitaron su adaptación al entorno laboral? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			Acompañamiento	Frecuencia de apoyo recibido durante la adaptación	<p>Formato Guttman</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Recibe apoyo constante de su jefe o supervisor durante su adaptación? 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre • ¿Su jefe directo le brinda asesoría cuando tiene dificultades laborales? 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre • ¿Obtiene retroalimentación sobre su desempeño en los primeros meses de trabajo? 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
			Integración interpersonal	Participación en dinámicas grupales internas	<p>Formato Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El banco promueve actividades que fortalecen el trabajo en equipo? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo • ¿Las dinámicas colaborativas fomentan la comunicación entre compañeros de área? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo • ¿Participar en actividades grupales mejora su integración en el equipo? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			Compromiso organizacional	Evaluaciones realizadas tras el periodo de integración	<p>Formato Guttman</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Su desempeño laboral es evaluado periódicamente por su supervisor? 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre • ¿Recibe orientación para mejorar después de cada evaluación? 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre • ¿El seguimiento posterior a la inducción contribuye a fortalecer sus habilidades laborales? 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre

<p>Variable 2 Clima organizacional</p>	<p>El clima organizacional se refiere al ambiente interno percibido por los colaboradores, determinado por las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento. Este influye directamente en la motivación, la satisfacción y el desempeño dentro de la organización (Chiavenato, 2009).</p>	<p>Se evaluará a través de cuestionario, considerando aspectos relacionados con la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento percibido por los colaboradores de un banco de Lima Metropolitana. Se pretende analizar los factores interpersonales y organizacionales que influyen en la satisfacción, motivación y desempeño dentro del ambiente laboral.</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Fluidez en la transmisión de información interna</p>	<p>Formato Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La información se transmite de manera clara dentro del banco? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo • ¿Sus superiores mantienen una comunicación abierta con el equipo de trabajo? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo • ¿Considera que la comunicación interna contribuye al logro de los objetivos laborales? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			<p>Liderazgo</p>	<p>Motivación generada por el líder del área</p>	<p>Formato Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El líder del área promueve un ambiente de confianza y respeto? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo • ¿Su jefe motiva al equipo para alcanzar los objetivos establecidos? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo • ¿El liderazgo que se ejerce incentiva la participación y el compromiso? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Nivel de cooperación entre compañeros de trabajo</p>	<p>Formato Guttman</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe disposición para ayudarse mutuamente entre compañeros de área? 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre • ¿Las tareas se realizan en colaboración con otros miembros del equipo? 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre • ¿El trabajo conjunto mejora la eficiencia en el cumplimiento de metas? 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
			<p>Reconocimiento</p>	<p>Valoración del desempeño por parte de la jefatura</p>	<p>Formato Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Sus logros laborales son reconocidos por sus superiores? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo • ¿El reconocimiento recibido motiva su desempeño diario? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo • ¿Considera justo el reconocimiento otorgado a los trabajadores del área? 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

7.4 Anexo 4: Instrumento de recolección de datos

The screenshot shows a digital survey editor interface. At the top, there is a navigation bar with icons for home, search, chat, eye, undo, redo, link, and user profile. A purple button labeled "Publicado" is visible. Below the navigation bar, there are tabs for "Preguntas", "Respuestas" (with a "60" notification), and "Configuración". The main content area is a white text editor with a blue border. The title of the survey is "Encuesta sobre el 'Programa de Integración Laboral y el Clima Organizacional en un Banco de Lima Metropolitana, 2025'". The text in the editor includes a greeting from the researcher, a statement of purpose, a confidentiality notice, instructions on how to answer, and a thank you message. A vertical toolbar on the right side of the editor contains icons for adding content, undo, redo, text color, background color, bold, italic, underline, link, unlink, and list.

Encuesta sobre el "Programa de Integración Laboral y el Clima Organizaci

Preguntas Respuestas 60 Configuración

Encuesta sobre el "Programa de Integración Laboral y el Clima Organizacional en un Banco de Lima Metropolitana, 2025"

B *I* U ↪ ~~X~~

¡Hola! Soy Deniss Alexandra Trebejo Casas, estudiante de la Escuela Superior Instituto San Ignacio de Loyola. El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores sobre el programa de integración laboral y el clima organizacional en un banco de Lima Metropolitana. La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos, como parte de un trabajo de investigación del curso de Técnicas y Herramientas de Investigación. Agradezco sinceramente su colaboración y el tiempo dedicado a responder este cuestionario.

La duración aproximada de esta encuesta es menor a 10 minutos. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y no se solicitarán datos personales que permitan su identificación.

Por favor, responda con sinceridad cada pregunta, marcando una sola opción de respuesta en cada caso. En algunas preguntas se utilizará una escala de 1 a 5, donde:
1 = Totalmente en desacuerdo / Nunca y 5 = Totalmente de acuerdo / Siempre.

Muchas gracias por su participación.

Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025



Encuesta sobre el "Programa de Integración Laboral y el Clima Organizaci ☆

Publicado

Preguntas Respuestas 60 Configuración

¿Actualmente trabaja en un banco de Lima Metropolitana? *

- si
- no

¿Qué rango de edad tiene? *

- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años
- De 56 años a más

¿Cuál es su género? *

- Femenino
- Masculino
- Otro
- Prefiero no decir

Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025



Preguntas Respuestas Configuración

¿El banco brinda actualmente información clara sobre su historia, misión y valores durante la inducción? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Considero que la información recibida en la inducción me ayudó a comprender la cultura organizacional? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Me gustaría que las jornadas de inducción incluyan más actividades prácticas que faciliten la adaptación laboral? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo

Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025



¿Durante mi periodo de adaptación, recibí acompañamiento constante de mi jefe o supervisor? *

- 1.Nunca
- 2.Rara vez
- 3.A veces
- 4.Frecuentemente
- 5.Siempre

¿Percibo que el acompañamiento recibido contribuyó positivamente a mi desempeño inicial? *

- 1.Nunca
- 2.Rara vez
- 3.A veces
- 4.Frecuentemente
- 5.Siempre

¿Sería beneficioso contar con un seguimiento más frecuente o personalizado durante los primeros meses de trabajo? *

- 1.Nunca
- 2.Rara vez
- 3.A veces
- 4.Frecuentemente

Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025



¿Actualmente el banco realiza actividades colaborativas o dinámicas de integración entre áreas? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Percibo que estas actividades fortalecen la comunicación y el trabajo en equipo? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Considero que deberían incrementarse las dinámicas grupales que promuevan la integración entre diferentes departamentos? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo

Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025



¿Mi desempeño fue evaluado formalmente después del proceso de inducción? *

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

...

¿Considero que la retroalimentación recibida después de cada evaluación me ayudó a mejorar * mis habilidades laborales?

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

¿Me gustaría que las evaluaciones incluyan planes de mejora personalizados o sesiones de coaching? *

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente

- +
- 📄
- Tr
- 📷
- 📺
- ☰



Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025



¿La información dentro del banco se transmite de manera clara y oportuna? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Considero que la comunicación actual entre superiores y colaboradores es abierta y efectiva? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Sería recomendable implementar canales de comunicación más directos o reuniones periódicas para compartir información relevante? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo



Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025



¿El líder de mi área fomenta actualmente un ambiente de confianza y respeto? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Percibo que su liderazgo motiva al equipo a cumplir los objetivos establecidos? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Considero que se deberían fortalecer las capacitaciones en liderazgo participativo para mejorar el compromiso del equipo? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo



Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025



¿En mi área existe disposición para ayudarse mutuamente entre compañeros? *

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

¿Percibo que el trabajo conjunto contribuye al logro de metas y mejora la eficiencia? *

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

¿Sería conveniente promover actividades que refuercen la cooperación interdepartamental? *

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. A veces
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre



Propuesta de un programa de integración laboral para fortalecer el clima organizacional en la División de Operaciones y Tecnología de un banco de Lima Metropolitana, 2025



Preguntas Respuestas 60 Configuración

¿En la actualidad, los logros laborales de los trabajadores son reconocidos por la jefatura? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Considero que el reconocimiento recibido motiva mi desempeño diario? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Me gustaría que el banco implemente un sistema formal de reconocimiento o incentivos visibles para el personal destacado? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo