



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Gestión organizacional y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de una entidad bancaria - Lima, 2024”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Marketing e Innovación

Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

Bonta Paico, Diana Carolina - Marketing e Innovación

Castillo Hidalgo, Juan Alejandro - Administración y Dirección de Negocios

Jaguande Bendezu, Lucia Nicole - Marketing e Innovación

Silva Quispe, Miraya Wendy - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

LIMA, PERÚ

2024

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

MIEMBROS DEL JURADO

Haro Yanqui, Eduardo Enrique

Joo Nadal, Tatiana Jeanette

Ricra Mayorca, Juan Manuel

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, MIRAYA WENDY SILVA QUISPE identificado(a) con DNI N° 74960215 perteneciente al Programa de “Administración y dirección de negocios” , siendo mi asesor el(la) Sr(a) PEDRO ALFONSO VELÁSQUEZ TAPULLIMA, identificado(a) con DNI N° 44300506, y cuyo código ORCID es 0000-0003-1966-3392.

Yo, DIANA CAROLINA BONTA PAICO identificado(a) con DNI N°74547932 perteneciente al Programa de “Marketing e Innovación” siendo mi asesor el(la) Sr(a) PEDRO ALFONSO VELÁSQUEZ TAPULLIMA, identificado(a) con DNI N° 44300506, y cuyo código ORCID es 0000- 0003-1966-3392.

Yo, LUCIA NICOLE JAGUANDE BENDEZU identificado(a) con DNI N°76784858 perteneciente al Programa de “Marketing e Innovación”, siendo mi asesor el(la) Sr(a) PEDRO ALFONSO VELÁSQUEZ TAPULLIMA, identificado(a) con DNI N° 44300506, y cuyo código ORCID es 0000- 0003-1966-3392.

Yo, JUAN ALEJANDRO CASTILLO HIDALGO identificado(a) con DNI N° 75621751 perteneciente al Programa de “Administración y Dirección de Negocios” , siendo mi asesor el(la) Sr(a) PEDRO ALFONSO VELÁSQUEZ TAPULLIMA, identificado(a) con DNI N° 44300506, y cuyo código ORCID es 0000-0003-1966-3392.

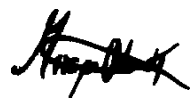

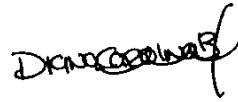




DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Somos los autores del documento académico titulado “Gestión organizacional y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de una entidad bancaria - Lima, 2024”.
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 19% de similitud. Se ha respetado el uso de las normas internacionales en cuanto a citas y referencias.
- d) Declaramos conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan



derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS. Fecha: 22, diciembre, 2024

Fecha: 13/12/2025

Firma de los autores:

Nombres	Apellidos	DNI	Firma	Huella
MIRAYA WENDY	SILVA QUISPE	74960215		
DIANA CAROLINA	BONTA PAICO	74547032		
JUAN ALEJANDRO	CASTILLO HIDALGO	75621751		
LUCIA NICOLE	JAGUANDE BENDEZU	76784858		

Firma del asesor

Nombres	Apellidos	DNI	Firma	Huella
PEDRO ALFONSO	VELASQUEZ TAPULLIMA	44300506		

DEDICATORIA

Queremos dedicarle nuestro trabajo a nuestra familia y amigos por el apoyo brindado.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento a nuestra familia por el apoyo incondicional y nuestro asesor por su paciencia y apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL	13
1.1. Título del Proyecto.....	13
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario.....	13
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la investigación	15
1.4. Alcance de la solución	16
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	17
2.1. Justificación	17
2.1.1. Planteamiento del problema.....	17
2.1.2. Formulación del problema.....	28
2.1.2.1. Problema general	28
2.1.2.2. Problemas específicos	28
2.1.3. Objetivos de investigación.....	29
2.1.3.1. Objetivo general	29
2.1.3.2. Objetivos específicos.....	29
2.1.4. Justificación de la investigación.....	29
2.1.4.1. Justificación teórica.....	30
2.1.4.2. Justificación metodológica.....	31
2.1.4.3. Justificación práctica	32
2.1.5. Limitaciones de la investigación	34
2.1.6. Viabilidad de la investigación	35
2.2. Marco referencial	36
2.2.2 Antecedentes internacionales	38
2.2.3 Marco teórico.....	40
2.2.3.2 Bases teóricas del desempeño de los colaboradores.....	57
2.3 Atributos del proyecto Variable 1: Gestión Organizacional	82
2.4 Análisis comparativo de atributos.....	84
2.5 Plan de actividades del proyecto.....	86
CAPÍTULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO	97
3.1 Estimación del costo del proyecto	97
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....	99
5.1 Alcance esperado	99
5.2 Descripción del mercado objetivo real.....	100
5.2.1 Muestra	100
5.2.1 Muestreo.....	100

5.3 Descripción de la propuesta de innovación	102
5.3.1 Análisis de los resultados descriptivos	102
5.3.2 Análisis de los resultados inferenciales (pruebas de hipótesis).	106
5.3.3 Propuesta de valor del proyecto.....	109
5.3.4 Fuentes de ingreso del proyecto	112
5.3.5 Canales de distribución del proyecto.....	113
5.3.6 Estrategias de penetración del proyecto	114
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
6.1 Conclusiones	164
6.1.1 Conclusión general	164
6.1.2 Conclusiones específicas.....	164
6.1.2.1 Impacto de la gestión organizacional en la productividad:	164
6.1.2.2 Impacto en la gestión organizacional de las competencias:.....	165
6.1.2.3 Impacto de la gestión organizacional en las relaciones interpersonales:.....	165
6.2 Recomendaciones	165
6.2.1 Recomendación general	165
6.2.2 Recomendaciones específicas.....	166
6.2.2.1 Fortalecimiento de la gestión organizacional para mejorar la productividad de los colaboradores	166
6.2.2.2 Optimización de la gestión organizacional para fortalecer las competencias de los colaboradores.....	166
6.2.2.3 Desarrollar estrategias organizacionales para mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores	166
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	168
ANEXOS	173
Anexo 01 Informe Turnitin	173
Anexo 02 Registro de impacto y resultados	174

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Métricas de productividad	65
Tabla 2: Definición, alcance y concepto	78
Tabla 3: Rendimiento laboral.....	78
Tabla 4: Atributos y beneficios de gestión organizacional	82
Tabla 5: Atributos y beneficios de desempeño de los colaboradores	83
Tabla 6: Comparativo de gestión organizacional	84
Tabla 7: Comparativo de desempeño de los colaboradores.....	85
Tabla 8 Variable gestión organizacional.	94
Tabla 9: Variable desempeño de los colaboradores.	95
Tabla 10: Estimación de los Costos del Proyecto por Categorías	97
Tabla 11: Confiabilidad de los datos de la variable gestión organizacional.....	102
Tabla 12: Desempeño laboral de los colaboradores respecto a la gestión organizacional	102
Tabla 13: Gestión organizacional	104
Tabla 14: Comparación de Estrategias Organizacionales: Antes y Después del Análisis	109
Tabla 15 Frecuencias de Genero.....	116
Tabla 16 Frecuencias de edad.....	117
Tabla 17: Frecuencias de Tiempo laborando en Interbank:.....	118
Tabla 18: Frecuencias de Área de trabajo:	119
Tabla 19 : Análisis dimensión Desarrollo Humano	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Gestión organizacional	105
Figura 2 Revolución Digital	108
Figura 3 Genero.....	116
Figura 4 Edad	117
Figura 5 Tiempo laborado en Interbank	118
Figura 6 Area de trabajo	120
Figura 7 Gestión Organizacional.....	121
Figura 8 Productividad	123
Figura 9 Desarrollo Humano	127

RESUMEN

El propósito de este estudio fue examinar la influencia de la administración organizativa en el rendimiento de los empleados de una entidad bancaria en Lima, 2024. Se utilizó un diseño descriptivo y no experimental, puesto que no se modificó la administración organizacional, sino que se registró su influencia en el rendimiento laboral. A través de encuestas y diálogos con trabajadores y líderes de la empresa, se recolectaron datos sobre la productividad, las competencias y relaciones personales de los colaboradores. Los hallazgos del estudio señalaron que una gestión organizacional efectiva aumenta significativamente la productividad, fomenta el desarrollo de competencias esenciales y fortalece las relaciones interpersonales dentro del equipo. En conclusión, es crucial que las instituciones bancarias apliquen tácticas de gestión organizacional que promuevan la educación continua, la comunicación directa y un ambiente de trabajo colaborativo, con la finalidad de potenciar el desempeño de sus trabajadores y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Palabras claves: Gestión organizacional; Desempeño laboral; Productividad; Competencias; Relaciones interpersonales

ABSTRACT

The purpose of this research was to examine the influence of organizational management on employee performance at a banking institution in Lima, 2024. A descriptive and non-experimental design was used, since organizational management was not modified, but its influence on job performance was recorded. Through surveys and dialogues with employees and company leaders, data were collected on employees' productivity, skills, and personal relationships. The findings of the study indicated that effective organizational management significantly increases productivity, encourages the development of essential skills, and strengthens interpersonal relationships within the team. In conclusion, it is crucial for banking institutions to apply organizational management tactics that promote continuing education, direct communication, and a collaborative work environment, in order to enhance the performance of their employees and achieve the strategic objectives of the organization.

Keywords: Organizational management; Labor performance; Productivity; Competencies; Interpersonal relationships

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del Proyecto

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD BANCARIA, LIMA, 2024

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

La línea aplicada e innovadora de investigación para hacer la tesis es Hábitat y Desarrollo Humano. Este estudio será importante para examinar cómo las prácticas de gestión organizacional impactan el desempeño del colaborador ya que se optimizan los recursos humanos empeñados a lograr la eficacia organizacional. Asimismo, esta línea ayudará a determinar las estrategias que llevan a una mejora de la motivación, producción y satisfacción para el empleado a nivel de la banca, así como en una entidad bancaria. La monetización de la competencia en esta la calidad del servicio ofrece lo más posible regimiento en la posición del mercado financiero de Lima, Perú.

Esta investigación puede contribuir de manera positiva a las disciplinas de Administración y Dirección de Negocios, así como para Marketing e Innovación. En el contexto actual de entornos empresariales competitivos, el estudio proporciona información valiosa sobre la influencia de la gestión organizacional en el desempeño de los colaboradores, especialmente en el sector bancario.

Desde la perspectiva de Administración y Dirección de Negocios, es fundamental comprender cómo las mejores prácticas en gestión impactan directamente el rendimiento del personal. Esta relación no solo optimiza los recursos humanos, sino que también influye en la efectividad organizacional y en el logro de los objetivos estratégicos de las empresas.

En el ámbito del Marketing, el trabajo ilustra cómo el desempeño de la fuerza laboral atañe a la calidad del servicio proporcionado y, en cambio, influye en la percepción de la marca bancaria en la mente de los consumidores. Una fuerza laboral bien motivada y gestionada es clave para la satisfacción del cliente en un entorno altamente competitivo, aumentando la fidelización del cliente y la imagen de la empresa.

Por último, para quienes se interesan por la innovación, el presente estudio proporciona información valiosa sobre cómo la estructura organizacional puede fomentar y restringir la creatividad y la capacidad de adaptación de los empleados. En particular, para un entorno altamente cambiante como el bancario, se necesita un entorno propicio para fomentar la innovación. En este sentido, la presente investigación no solo agrega conocimiento académico, sino que también brinda pautas prácticas para mejorar la gestión empresarial en general. A su vez, esto redundará en ventajas para las empresas bancarias y mejora profesional para los futuros líderes en esa área.

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la investigación

La presente investigación se concentra en el análisis de la gestión del talento humano en el contexto de una organización de una empresa, en particular del sector financiero, con una referencia específica a una entidad bancaria líder. Este estudio contribuye de manera significativa al eje temático de la gestión organizacional, al examinar cómo las prácticas implementadas influyen directamente en el rendimiento de los colaboradores.

A través de un análisis detallado de las prácticas de gestión organizacional en la entidad bancaria estudiada, se identifican áreas de mejora y se destacan buenas prácticas que pueden ser replicadas en otras organizaciones del sector. La investigación proporciona datos empíricos que relacionan las políticas de gestión de talento con la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados. En una industria de alto riesgo y competitividad, como el sector financiero, esta información es de gran valor para la toma de decisiones.

Además, la investigación evidencia la necesidad de alinear la estrategia de Administración de Recursos Humanos con los objetivos de la organización. A largo plazo, este alineamiento no solo maximiza el desempeño individual y colectivo, sino que también maximiza el uso de los recursos disponibles y garantiza la sostenibilidad de la empresa. Además, el marco de recomendaciones prácticas resultantes de este análisis ofrece una oportunidad para que otras entidades financieras apliquen un enfoque similar para mejorar su gestión del talento humano en condiciones de competencia y eficiencia.

En consecuencia, no solo se logra una mayor comprensión de las dinámicas internas de gestión del talento, sino que también se establece una guía para futuras investigaciones y prácticas en administración y dirección de negocios.

1.4. Alcance de la solución

Esta investigación se llevará a cabo en el distrito de La Victoria, ubicado en la provincia de Lima Metropolitana. El alcance de la solución abarca principalmente a la entidad bancaria, enfocándose en sus prácticas de gestión organizacional y su impacto en el desempeño de los colaboradores. Sin embargo, los resultados y conclusiones obtenidos podrían ser relevantes y aplicables a otras empresas del sector financiero o de servicios que enfrenten desafíos similares en su gestión organizacional.

El estudio se centrará específicamente en:

Empresa: Entidad bancaria

Población: Colaboradores de una entidad bancaria en la sucursal de La Victoria

Ubicación: La Victoria, Lima, Perú

Periodo de estudio: Año 2024

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1. Justificación

2.1.1. Planteamiento del problema

En el entorno empresarial internacional actual, las organizaciones sobrellevan un dinamismo constante debido a la globalización y a la rápida evolución tecnológica que se encuentra en el mercado.

Según un informe de McKinsey (2021), a las empresas les cuesta adaptarse a estos cambios por el miedo de correr el riesgo de perder competitividad y relevancia en el mercado. Esto ha llevado a muchas empresas a implementar cambios estructurales significativos en la necesidad de mejorar su eficiencia y posicionamiento. Sin embargo, muchos de estos cambios se realizan sin un análisis profundo de sus efectos sobre el capital humano.

Un estudio realizado por El Economista (2022) señala que el mal liderazgo y una gestión organizacional deficiente son factores críticos que afectan el compromiso de los colaboradores, disminuyendo su participación y proactividad en un alarmante 70%. Esta desconexión entre la alta dirección y los empleados genera un clima laboral negativo, lo que se traduce en un aumento de la rotación de personal y en una disminución en la productividad. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), el costo del agotamiento laboral y la falta de motivación en el trabajo puede representar hasta el 4% del PIB de un país.

Este contexto pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones adopten un enfoque más estratégico en la gestión del talento humano, que contemple no solo la ejecución de cambios, sino también el desarrollo de un liderazgo efectivo y una cultura organizacional sólida. Un estudio de Gallup (2019) indica que las empresas que implementan prácticas efectivas de gestión del talento pueden ver un incremento del 21% en la productividad y un 22% en la rentabilidad.

A nivel nacional, las empresas también enfrentan retos similares. Muchas organizaciones se centran en maximizar beneficios a corto plazo, descuidando la importancia de involucrar a sus colaboradores en el proceso de cambio. Según un informe de la Cámara de Comercio de Lima (2022), este enfoque ha resultado en altos índices de rotación de personal, lo que genera costos significativos en términos de reclutamiento y capacitación.

La falta de comunicación y un enfoque estratégico durante la implementación de cambios organizacionales generan desmotivación y una cultura organizacional deteriorada. Un estudio de Conexión Esan (2019) destaca que las organizaciones que no adaptan sus prácticas de gestión a las nuevas realidades del mercado enfrentan un rendimiento inferior y una disminución en la satisfacción de sus empleados. Además, un trabajo de investigación realizado por Chávez (2017) concluyó que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores, indicando que un ambiente laboral negativo impacta negativamente en la productividad y el compromiso.

Esto resalta la necesidad de que las empresas desarrollen estrategias

que fomenten el trabajo en equipo, la comunicación abierta y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Un enfoque integral que considere la voz de los empleados puede resultar en un entorno más colaborativo y motivador, lo que a su vez mejora los resultados organizacionales.

En el contexto local, la gestión organizacional en una entidad bancaria se caracteriza por presentar tanto oportunidades como desafíos significativos. La transformación digital y las exigencias del mercado han impulsado a la empresa a implementar cambios organizacionales que requieren un enfoque cuidadoso para asegurar la adecuada adaptación y el compromiso de sus colaboradores. Sin embargo, las empresas en la región, incluida una entidad bancaria, enfrentan problemáticas comunes al llevar a cabo estas transformaciones. La ausencia de un análisis profundo sobre el impacto de los cambios en los empleados puede provocar inseguridad y desmotivación, lo que resulta crucial, ya que la desmotivación podría repercutir negativamente en la productividad y en la disposición de los trabajadores para colaborar con los nuevos procesos.

Esta entidad bancaria, fundada en 1897 como Banco Internacional del Perú, se ha consolidado como uno de los principales bancos del país. Su enfoque en la digitalización y en ofrecer productos innovadores lo ha posicionado como líder en transformación digital en el sistema bancario peruano. Este contexto hace que la entidad bancaria sea un objeto de estudio relevante para comprender la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Además, ha desarrollado un modelo organizacional moderno y flexible,

lo que le permite adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado. Sin embargo, es fundamental investigar cómo la cultura organizacional impacta en el desempeño de los empleados. La creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo es esencial para fomentar la innovación y mejorar la satisfacción del cliente.

El control de la situación organizacional es crucial. La falta de comunicación efectiva y un proceso de adaptación deficiente pueden generar resistencia al cambio. Esta resistencia no solo afecta el clima laboral, sino que también disminuye la eficacia operativa. Según el estudio de Valle (2020), las empresas que no gestionan adecuadamente el cambio enfrentan desafíos significativos, como el aumento de la rotación de personal y la disminución en la satisfacción del cliente.

El diagnóstico de la situación actual revela una serie de problemas interconectados que afectan el desempeño y la eficacia de las organizaciones en el contexto local. Según El Economista (2022), el mal liderazgo y la gestión organizacional deficiente son factores clave que contribuyen a la falta de compromiso de los colaboradores, reduciendo hasta en un 70% la participación y proactividad de los empleados en sus actividades cotidianas. Esta situación es particularmente preocupante, ya que el compromiso de los colaboradores es fundamental para el éxito y la productividad de cualquier organización.

Además, como señala Conexión Esan (2019), el mundo empresarial está en constante cambio, impulsado principalmente por el avance de la tecnología y los cambios en los hábitos de las personas. Esto hace necesario

que las organizaciones implementen cambios organizacionales para adaptarse y mejorar sus procesos, sistemas y, especialmente, la gestión de sus colaboradores. Sin embargo, muchas empresas están fallando en anticipar y manejar adecuadamente estos impactos, lo que resulta en dificultades de adaptación por parte de los empleados y, consecuentemente, en una disminución de la productividad.

La investigación de Cuadros (2021) en una municipalidad de Arequipa respalda la importancia de las habilidades directivas en la gestión del cambio organizacional. Su estudio demostró que el desarrollo de habilidades directivas tuvo como consecuencia una mejor gestión organizacional. Por otro lado, Chávez (2017) encontró una correlación directa entre el clima organizacional y el desempeño organizacional en su estudio del fondo de empleados de la SUNAT en Lima. Estos hallazgos subrayan la importancia de abordar tanto las habilidades de liderazgo como el clima organizacional para mejorar el desempeño general de la organización.

Si la situación diagnosticada continúa sin cambios significativos, es probable que las organizaciones se enfrenten a una serie de consecuencias negativas a corto y largo plazo. La persistente falta de compromiso y motivación de los colaboradores seguirá erosionando la productividad y el desempeño organizacional. Esto podría manifestarse en una disminución de la calidad del trabajo, un aumento en el absentismo y una reducción general de la eficiencia operativa.

En base a la información recabada de opiniones anónimas de empleados y ex-empleados de una entidad bancaria, obtenida a través de la

plataforma Glassdoor (2024), se han identificado varios problemas que afectan la dinámica interna de la empresa y pueden impactar tanto el desempeño organizacional como la satisfacción de los colaboradores.

Uno de los principales problemas detectados es la excesiva carga laboral. Muchos empleados reportan trabajar jornadas que se extienden más de las 9 horas diarias, lo que dificulta el equilibrio entre la vida personal y laboral. Esta situación genera una sobrecarga que, a largo plazo, podría incidir negativamente en el bienestar y la productividad de los colaboradores, afectando su motivación y aumentando los niveles de estrés.

Otro problema significativo es la falta de claridad en el crecimiento profesional dentro de la empresa. Se encuentran opiniones que señalan la ausencia de una estructura clara para ascender y desarrollarse profesionalmente, lo que genera incertidumbre entre los colaboradores. Además, se perciben los procesos de selección interna como subjetivos y basados en preferencias personales más que en méritos objetivos. Esta falta de transparencia en las oportunidades de promoción podría derivar en una alta rotación de personal y en la pérdida de talento.

Asimismo, se identifican desajustes en los salarios y beneficios económicos. Aunque se valoran los beneficios no monetarios y la flexibilidad en los horarios, muchos empleados consideran que las utilidades y los salarios no son competitivos en comparación con otras empresas del mercado. Este desajuste genera una sensación de insatisfacción que podría afectar la retención y el compromiso de los colaboradores.

Además, se reportan problemas relacionados con la burocracia y la falta

de coordinación interna. La desarticulación en los procesos y la excesiva burocracia ralentizan la ejecución de proyectos, generando reprocesos y afectando la eficiencia organizacional. Este problema no solo impacta en la consecución de objetivos empresariales, sino que también contribuye a un ambiente de frustración entre los equipos de trabajo.

Finalmente, la presión por alcanzar resultados es otro de los puntos críticos mencionados. La búsqueda constante de la excelencia ha generado un ambiente laboral altamente exigente, lo que incrementa los niveles de presión entre los colaboradores. Si bien es positivo que la empresa busque mantener altos estándares, esta dinámica podría llevar a altos niveles de estrés y desgaste profesional si no se maneja adecuadamente.

En resumen, los problemas identificados en una entidad bancaria revelan la necesidad de revisar y ajustar las políticas internas de la organización, especialmente en lo que respecta a la carga laboral, las oportunidades de crecimiento profesional, los salarios, y la eficiencia en los procesos. Estos aspectos son fundamentales para asegurar un ambiente de trabajo equilibrado y propicio para el desarrollo tanto personal como profesional de los colaboradores.

En función de los problemas identificados, es posible prever una serie de consecuencias negativas que podrían afectar el desempeño de una entidad bancaria si no se implementan medidas correctivas oportunas.

En primer lugar, el exceso de carga laboral y la falta de equilibrio entre la vida personal y profesional corren el riesgo de generar altos niveles de agotamiento y estrés entre los colaboradores. Esto podría generar en una

mayor rotación de personal y ausentismo, lo que afectaría negativamente tanto la estabilidad del equipo con respecto a la productividad general de la empresa. A medida que los empleados se enfrentan a jornadas laborales complejas, es probable que experimenten síntomas de agotamiento que reduzcan su motivación y capacidad de trabajo, afectando directamente el clima organizacional. En el mediano plazo, esta situación podría incrementar la rotación de personal, ya que los colaboradores optaron por empleos que les ofrezcan una mejor calidad de vida y balance entre lo laboral y personal.

Otro punto crítico es la falta de claridad en los planes de carrera y la percepción de subjetividad en los procesos de promoción. Esto puede llevar a una creciente desmotivación entre los empleados, especialmente aquellos con aspiraciones de crecimiento profesional. La carencia de un camino claro para el desarrollo interno aumenta el riesgo de que talentos clave busquen oportunidades fuera de la organización, lo que tendría un impacto negativo en la retención de colaboradores altamente calificados. Asimismo, la percepción de inequidad y falta de transparencia en los ascensos puede erosionar la confianza en la gestión interna, afectando la moral y el compromiso de los equipos.

Asimismo, la discrepancia entre las expectativas salariales y los beneficios económicos percibidos podría tener consecuencias graves para la atracción y retención de talento. Aunque la entidad bancaria es valorada por su clima laboral y beneficios no monetarios, la falta de competitividad en cuanto a sueldos y utilidades genera una insatisfacción económica que puede motivar a los empleados a buscar mejores condiciones en otras empresas del sector.

Esto podría derivar en una pérdida de personal valioso y dificultades para atraer nuevos talentos, afectando la competitividad de la empresa en el mercado.

Por otro lado, la burocracia interna y la falta de coordinación en los procesos representan una barrera significativa para la eficiencia operativa. Los reprocesos y la lentitud en la ejecución de proyectos no solo incrementan la carga de trabajo sobre los empleados, sino que también podrían traducirse en una menor agilidad para responder a los cambios del mercado y la pérdida de oportunidades estratégicas. Este tipo de ineficiencias afectan directamente la capacidad de la organización para innovar y adaptarse, lo que podría poner en riesgo su posición competitiva en el sector bancario.

Finalmente, la presión constante por alcanzar resultados sobresalientes, sin un manejo adecuado del estrés y las expectativas, podría tener efectos adversos en la salud mental y el rendimiento de los empleados. Esta presión excesiva puede generar un ambiente de trabajo altamente demandante y estresante, lo que a largo plazo puede resultar en errores operativos y una disminución en la calidad del servicio. Estos factores no solo afectarían la satisfacción de los empleados, sino que también podrían impactar negativamente la experiencia del cliente y, en última instancia, la reputación de la empresa.

En conclusión, de no abordarse estos problemas de manera proactiva, las posibles consecuencias para la entidad bancaria incluyen un incremento en la rotación de personal, dificultades para atraer talento cualificado, disminución de la productividad, deterioro del clima organizacional, y una

pérdida de competitividad en un entorno empresarial que demanda eficiencia, innovación y altos estándares de servicio.

Las acciones propuestas están orientadas a mitigar las consecuencias negativas identificadas y a mejorar la gestión organizacional y el desempeño de los colaboradores.

Uno de los principales problemas detectados es la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral, generada por jornadas laborales extensas y una carga excesiva de trabajo. Este fenómeno puede tener efectos negativos en la salud física y mental de los empleados, lo que a su vez afecta la productividad y la retención de talento en la empresa. Para controlar este problema, se recomienda implementar políticas de trabajo flexible, regulando las horas extras y fomentando el uso adecuado de la modalidad híbrida. Asimismo, sería conveniente desarrollar programas de bienestar, que incluyan asesoría psicológica y talleres de manejo del estrés, para asegurar que los empleados mantengan un adecuado balance entre sus responsabilidades laborales y su vida personal. A través de estas medidas, la empresa podrá reducir los niveles de agotamiento laboral, mejorando la satisfacción de los empleados y disminuyendo la rotación de personal.

Otro problema recurrente en la organización es la falta de claridad en los planes de carrera y en los procesos de promoción. La ausencia de una ruta profesional definida genera desmotivación en los empleados y afecta su compromiso con la empresa. Para contrarrestar esta situación, se propone la implementación de rutas de carrera claras y transparentes que permitan a los empleados visualizar su crecimiento dentro de la organización.

Complementariamente, se recomienda establecer un sistema de evaluación meritocrático, que garantice que los ascensos se realicen en función de competencias objetivas y medibles. De igual forma, se sugiere ofrecer capacitaciones continuas, enfocadas en el desarrollo de habilidades técnicas y de liderazgo, para preparar a los empleados para futuras promociones. Con estas acciones, se busca mejorar la percepción de justicia en los procesos de promoción y fomentar un ambiente de crecimiento profesional dentro de la empresa.

En cuanto a los beneficios económicos, se ha identificado que los salarios y utilidades percibidos por los empleados no son competitivos en comparación con otras empresas del sector, lo que podría disminuir la motivación y la retención de talento. Para corregir esta problemática, se sugiere realizar una revisión salarial que asegure que los sueldos ofrecidos sean competitivos en el mercado. Además, sería beneficioso establecer un sistema de bonificaciones por desempeño, que recompense de manera justa a aquellos empleados que superen sus metas, lo cual también contribuirá a reforzar la cultura del mérito. Junto a esto, se recomienda mantener e incrementar los beneficios no monetarios, como días libres adicionales o permisos especiales, para ofrecer un conjunto integral de incentivos que complementan el salario. Con estas medidas, la entidad bancaria podría aumentar la satisfacción y motivación de sus empleados, mejorando su retención y atrayendo nuevos talentos.

Por último, se ha identificado que la burocracia interna y los procesos desarticulados ralentizan el desarrollo de proyectos y generan reprocesos, lo

que afecta la eficiencia organizacional. Para abordar este problema, es necesario simplificar los procesos internos, eliminando los procedimientos innecesarios y adoptando metodologías ágiles que permitan una mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones. También es importante definir claramente las responsabilidades de cada área, asegurando que los roles estén bien distribuidos para evitar duplicidad de tareas y mejorar la coordinación entre los equipos. Además, se sugiere fortalecer la supervisión de proyectos mediante sistemas de seguimiento que permitan evaluar su progreso en tiempo real. La implementación de estas acciones facilitará una mayor eficiencia operativa, mejorando la productividad y reduciendo los niveles de frustración entre los empleados.

En conclusión, el control de los problemas identificados en una entidad bancaria a través de las acciones correctivas propuestas permitirá mejorar significativamente el clima organizacional, el bienestar de los empleados y la eficiencia operativa de la empresa. Esto no solo contribuirá a un mejor desempeño individual y colectivo, sino que también fomentará un entorno laboral más saludable y sostenible a largo plazo.

2.1.2. Formulación del problema

2.1.2.1. Problema general

¿Cómo incide la gestión organizacional en el desempeño de los colaboradores de una entidad bancaria, Lima, 2024?

2.1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo incide la gestión organizacional en la productividad de los colaboradores de una entidad bancaria, Lima, 2024?

¿Cómo incide la gestión organizacional en las competencias de los colaboradores de una entidad bancaria, Lima, 2024?

¿Cómo incide la gestión organizacional en las relaciones interpersonales de los colaboradores de una entidad bancaria, Lima, 2024?

2.1.3. Objetivos de investigación

2.1.3.1. Objetivo general

Analizar cómo incide la gestión organizacional en el desempeño de los colaboradores de una entidad bancaria, Lima, 2024.

2.1.3.2. Objetivos específicos

Determinar cómo incide la gestión organizacional en la productividad de los colaboradores de una entidad bancaria, Lima, 2024.

Examinar cómo incide la gestión organizacional en las competencias de los colaboradores de una entidad bancaria, Lima, 2024.

Examinar cómo incide la gestión organizacional en las relaciones interpersonales de los colaboradores de una entidad bancaria, Lima, 2024.

2.1.4. Justificación de la investigación

Muchas empresas no toman importancia a los cambios internos y dejan de prestarle importancia a sus colaboradores, lo que puede traer como consecuencia muchos problemas en la organización.

Este estudio presenta la importancia de estos cambios y cómo influye en ciertas dimensiones la motivación y el desempeño en los trabajadores de las empresas. Además, este proporciona más beneficios de los esperados, ya

que este ayuda a mejorar el clima laboral, también el de mejorar el rendimiento de los empleados para que se sigan cumpliendo los objetivos de la organización, en especial de incrementar las ganancias y utilidades.

Los beneficiados con este estudio son las empresas que ya estén con estos problemas o empresas que quieran prevenir y no pasar por estas dificultades, de este modo, podrán obtener información para prevenir futuros problemas ya mencionados, para saber cuándo aplicar estos cambios y tomar buenas decisiones.

2.1.4.1. Justificación teórica

Esta investigación aportará un mayor conocimiento ya existente sobre la gestión organizacional, de igual manera, como se mencionó anteriormente, existe

una problemática la cual evidencia que el mal liderazgo influye negativamente el rendimiento de la mayoría de los colaboradores, de esta manera este estudio buscará ser fuente base de siguientes investigaciones que se realizarán de este tema.

Adicionalmente, se presentan algunos autores que fundamentan y complementan al presente estudio:

Primero, Henry Fayol, es considerado como el padre de la administración moderna. Este autor estableció principios relevantes para la gestión organizacional así como la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, y la unidad de mando. Estos conceptos son de vital importancia ya que sirven de base para analizar cómo el liderazgo y la organización interna en una entidad bancaria influyen en el desempeño de los

colaboradores. (Espinoza, 2009, p.55-62)

Segundo, Elton Mayo, demuestra a través de su teoría de las Relaciones Humanas, la importancia del bienestar de los colaboradores y su impacto en la productividad. Este enfoque está orientado en cómo la motivación y el rendimiento del trabajador está relacionado al ambiente laboral, además, este se alinea al tema general que es sobre la gestión organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores en una entidad bancaria.

Tercero, Douglas McGregor, presenta su Teoría X y Teoría Y, que contribuye al estudio en cómo la visión del liderazgo impacta positiva o negativamente en la gestión organizacional. El autor explica sobre cómo los estilos de liderazgo influyen en el desempeño de los colaboradores. Para evidenciar un mal liderazgo, se demuestra que el ambiente laboral es muy controlador y poco motivador (Teoría X) y esto puede traer consigo efectos negativos, mientras que un buen liderazgo, se destaca la participación y la motivación (Teoría Y), esto puede aumentar la productividad. Por ende, esto representa un factor clave para el estudio hacia esta entidad bancaria.

2.1.4.2. Justificación metodológica

La presente investigación posee justificación metodológica porque este trabajo brindará información confiable y certera, la cual generará una nueva visión para estudiantes permitirá su aplicación de esta metodología empleada en el estudio.

El método empleado en esta investigación es fundamental para lograr los objetivos propuestos y aporta valor significativo al estudio; debido a que permite recopilar información confiable y certera sobre la gestión

organizacional y el desempeño de los colaboradores de una entidad bancaria. Esto se logra mediante la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas que capturan tanto datos medibles como percepciones y experiencias de los participantes.

El enfoque metodológico adoptado facilita un análisis sistemático y objetivo de la relación entre la gestión organizacional y el desempeño laboral. Esto ayuda a identificar patrones, tendencias y correlaciones que podrían no ser evidentes a simple vista, proporcionando una base sólida para las conclusiones del estudio.

Además, la metodología empleada permite la replicabilidad del estudio, lo que es crucial para la validación de los resultados y su posible aplicación en contextos similares; esto abre la puerta a futuras investigaciones que puedan expandir o profundizar en los hallazgos obtenidos.

El método también ayuda a estructurar la investigación de manera lógica y coherente; facilitando la comprensión y aplicación de los resultados por parte de estudiantes, profesionales y organizaciones interesadas en mejorar sus prácticas de gestión y el desempeño de sus colaboradores.

2.1.4.3. Justificación práctica

La presente investigación tiene una justificación práctica, donde se enfoca en los problemas de gestión organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de una entidad bancaria. Se conoce que estas variables son importantes para el buen funcionamiento de cualquier compañía, ya que puede afectar a la eficiencia interna y al clima laboral. Mediante este estudio, se busca

proponer acciones y estrategias concretas que permitan tomar buenas decisiones en contextos no favorables que permitan optimizar su gestión interna.

Asimismo, las soluciones que se van a plantear en la investigación no solo beneficiarán a esta entidad bancaria, sino que puede funcionar para cualquier empresa que se encuentre en el sector bancario, donde les ayudará a prevenir o minimizar problemas organizacionales. Es así, como esta investigación no solo resuelve situaciones determinadas, sino que promueve la mejora continua en la cultura organizacional y les permite adaptarse a los desafíos que siempre existen en cualquier empresa.

La teoría de Henry Fayol brinda información sólida para analizar detalladamente la estructura organizacional de esta entidad bancaria. En esta investigación se aplican sus principios, como la división del trabajo y la unidad de mando, de esta manera, en la práctica se podrá brindar acciones y estrategias para mejorar la eficiencia en la asignación de tareas y responsabilidades, donde se podrá visualizar una mejora constante en la productividad de los colaboradores. Es así, como esta implementación permitirá identificar los problemas y corregir los problemas de gestión interna para promover la mejora continua y optimizar sus procesos.

Por otro lado, con las ideas de Elton Mayor y la Teoría de X y Y de Douglas Mc Grego, podremos tener enfoques complementarios para mejorar el ambiente laboral y el liderazgo para las diferentes áreas de esta entidad bancaria. Elton enfatiza el bienestar del colaborador, esto en la práctica se puede convertir en proponer estrategias que fomenten el compañerismo y que

el entorno sea mucho más motivador durante el tiempo. Asimismo, la teoría de McGregor está fundamentada en que es importante la confianza y el avance autónomo de los colaboradores (donde se menciona que esto incrementa el rendimiento). Es así cómo, se generará un ambiente laboral positivo y mejorar la eficiencia de los colaboradores de esta entidad bancaria.

2.1.5. Limitaciones de la investigación

Dentro de la presente investigación, se presentan diversos factores que pueden limitar el desarrollo de este estudio.

1. **Políticas de confidencialidad:** La investigación al tratarse de buscar información de una empresa en específica, tiende a tener información limitada y clasificada, esto es debido a que se tiene políticas de confidencialidad en la empresa. Se pueden superar las políticas de confidencialidad mediante acuerdos de acceso controlado y permisos especiales.
2. **Información de fuentes públicas:** Es posible tener información a detalle en la Bolsa de Valores de Lima, ya que la entidad bancaria se encuentra cotizando sus acciones y ahí podemos encontrar la información financiera y memorias. Sin embargo, esta fuente no proporciona un escenario completo de la situación de la organización.
3. **Limitaciones de tiempo:** Sin duda el factor del tiempo es muy limitante tanto para los participantes de la investigación como para los entrevistados, personal de esta entidad bancaria. Usualmente estas personas suelen tener agendas ocupadas, por lo cual tienen un tiempo limitado para poder acceder a entrevistas o encuestas.

2.1.6. Viabilidad de la investigación

La investigación propuesta sobre el impacto de la gestión organizacional en el desempeño de los colaboradores de una entidad bancaria, Lima 2024, es viable. Aunque las políticas de confidencialidad pueden restringir el acceso a información altamente sensible, la entidad bancaria cuenta con una estructura organizativa bien definida y receptiva a estudios orientados a mejorar su eficiencia. Al estar listada en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), la empresa pone a disposición información financiera pública que puede servir para analizar correlaciones entre la gestión organizacional y el rendimiento de los colaboradores. Además, mediante la firma de acuerdos de confidencialidad, se podría acceder a datos específicos sobre el clima laboral, la gestión de recursos humanos y el desempeño operativo, lo que enriquecería el análisis.

Con respecto a las entrevistas y encuestas que se planean realizar a los colaboradores de una entidad bancaria, se busca desarrollar entrevistas semiestructuradas y encuestas breves, lo que facilitará la obtención de datos cualitativos y cuantitativos sin interrumpir significativamente sus tareas diarias. Es fundamental coordinar con los departamentos de Recursos Humanos y Administración para obtener los permisos necesarios y programar las entrevistas en horarios que no afecten la productividad.

Además, esta entidad bancaria cuenta con tecnología avanzada para la recolección y análisis de datos. La empresa posee sistemas de recursos humanos digitalizados y software de gestión empresarial que pueden proporcionar información valiosa sobre el desempeño de los colaboradores,

su capacitación, productividad y relaciones interpersonales. Esto facilita la recolección de datos mediante encuestas electrónicas y análisis de rendimiento a través de métricas existentes. La empresa tiene un equipo robusto de gerentes, líderes de equipos, y especialistas en recursos humanos, quienes podrían brindar perspectivas clave sobre cómo se gestiona la organización y cuáles son los desafíos actuales en cuanto a liderazgo y desempeño. Estos profesionales pueden participar en las entrevistas y grupos focales, proporcionando información de primera mano para el análisis.

Dado que la empresa maneja información sensible, se propone la firma de acuerdos de confidencialidad para asegurar que los datos recolectados serán usados exclusivamente para fines de la investigación. Esto facilitará el acceso a la información sin comprometer la privacidad de la organización.

2.2. Marco referencial

2.2.1 Antecedentes nacionales

Miranda (2017) exploró la interconexión existente entre el ambiente laboral y la productividad de los empleados en una sucursal bancaria ubicada en San Juan de Lurigancho. La metodología empleada fue cuantitativa, con un diseño descriptivo-correlacional y de corte transversal. El estudio se llevó a cabo con un grupo de 30 trabajadores, quienes constituyeron simultáneamente la población y la muestra analizada. Como herramientas de recolección de información, se implementaron dos instrumentos: una escala especializada para evaluar el entorno organizacional y un cuestionario destinado a medir el rendimiento profesional. Los hallazgos revelaron una correlación significativa entre el ambiente laboral y la eficiencia de los trabajadores, respaldada por un

coeficiente de Spearman de 0.410 y un nivel de significancia de 0.001. La conclusión principal sugirió una relación positiva entre el clima interno y el desempeño de los colaboradores en la institución bancaria.

Panduro (2017) desarrolló una investigación dirigida a demostrar cómo la administración del recurso humano impacta en el rendimiento laboral de los asesores del área de Servicios Bancarios de una entidad financiera en Lima. El análisis presentó un enfoque explicativo, con un diseño no experimental. La investigación abarcó una muestra de 100 consejeros pertenecientes al departamento de Servicios Bancarios. Para la recopilación de datos, se utilizó un cuestionario estructurado con opciones predeterminadas. Los resultados principales indicaron que el nivel de concordancia entre la gestión del talento humano y la eficacia laboral se situaba en un rango del 30% al 40%. Como conclusión central, el estudio estableció que la administración del talento humano ejerce una influencia significativa en el desempeño profesional de los empleados de la institución financiera.

Chirito y Raymundo (2015) desarrollaron un estudio enfocado en examinar la influencia de la motivación sobre el rendimiento laboral en las sucursales bancarias de Huacho. La investigación subrayó la importancia de integrar conceptos motivacionales en el sector financiero, considerando su desarrollo actual y la necesidad de mejorar la experiencia del cliente. Se recopiló información teórica sobre motivación y evaluación del desempeño, destacando la relevancia de que las organizaciones implementen estrategias motivacionales para impulsar el rendimiento de sus equipos de trabajo.

Espinoza (2020) realizó una investigación orientada a determinar la

vinculación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los representantes financieros del Banco Internacional del Perú, ubicado en Chimbote.

El análisis evidenció una correlación positiva significativa (Rho de Spearman = 0.703) entre la administración del capital humano y el rendimiento profesional. La metodología fue descriptiva correlacional, con un diseño no experimental transversal. Se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados mostraron que la gestión del talento humano se encontraba en un nivel poco favorable (76.7%), lo que impactó en el desempeño de los empleados, clasificado en un nivel medio (63.3%). La muestra incluyó 30 representantes financieros. El investigador concluyó que existe una conexión significativa entre ambas variables.

2.2.2 Antecedentes internacionales

López (2021) efectuó una investigación dirigida a valorar el desempeño profesional de los colaboradores en la empresa MATBENDIS. La metodología implementada fue cuantitativa, con un diseño no experimental y alcance descriptivo. Como herramienta de recolección de datos, se utilizó un cuestionario fundamentado en el modelo Eval del Ministerio de Trabajo. El estudio comprendió la totalidad de las áreas corporativas, considerando una población y muestra de 33 empleados. Los hallazgos evidenciaron que 25 trabajadores manifestaron un rendimiento medio, mientras 8 mostraron un desempeño deficiente. La conclusión principal destacó que el 80% del personal exhibía un nivel de eficiencia entre aceptable y sobresaliente. De manera significativa, se identificó que el área administrativa superó al sector

operativo en productividad, y las colaboradoras femeninas obtuvieron calificaciones superiores a sus pares masculinos.

Balcazar (2020) ejecutó una investigación orientada a comprender el nivel de gestión administrativa en los hospitales de Cundinamarca. La metodología empleada fue de carácter mixto, con un diseño descriptivo y no experimental. La recopilación de información se realizó mediante entrevistas y análisis documental. El estudio contempló a los directivos hospitalarios y examinó 52 informes de auditoría de la Contraloría, utilizados como población y muestra. Los resultados principales evidenciaron que solo el 60% de las propuestas de mejora en la atención al usuario, presentadas ante las autoridades gubernamentales, fueron efectivamente implementadas. Esta situación se atribuyó principalmente a deficiencias en planificación, liderazgo y seguimiento. La conclusión destacó un significativo déficit administrativo que impactó negativamente tanto en los pacientes como en el personal interno, generando una alta rotación de profesionales médicos y de enfermería.

Santamaria (2020) desarrolló una tesis con el propósito de determinar cómo la gestión empresarial influye en el rendimiento laboral de la empresa Datrapo S.A., planteando la hipótesis de una relación positiva entre ambas variables. La investigación adoptó un alcance correlacional, con un enfoque metodológico mixto y diseño no experimental. Se utilizó un cuestionario para recopilar datos de los 106 trabajadores, quienes constituyeron simultáneamente la población y la muestra del estudio. Los análisis estadísticos revelaron una influencia negativa entre las variables, manifestada a través de resultados desfavorables. Entre los hallazgos más relevantes, se

identificó que la organización no lograba alcanzar sus objetivos debido a factores tanto externos como internos. Los elementos internos más significativos incluyeron una deficiente planificación y gestión, desconocimiento de responsabilidades por parte del personal, inconformidad con el estilo de liderazgo, y la carencia de estructuras organizacionales y canales de comunicación eficientes.

2.2.3 Marco teórico

2.2.3.1 Bases teóricas de la Gestión Organizacional

En el panorama empresarial actual, la administración organizacional se configura como un elemento crucial que va más allá de las actividades diarias, constituyéndose en un factor de diferenciación estratégica. Las entidades, sin importar su escala, se desenvuelven en un contexto que demanda respuestas precisas y flexibles ante los retos del entorno económico global.

La administración organizacional, lejos de ser un mero constructo teórico, representa un instrumento esencial para transitar la volatilidad del mercado. Mientras las corporaciones de gran envergadura cuentan con recursos más amplios para implementar procesos complejos, las pequeñas y medianas empresas deben afrontar los desafíos con estructuras más compactas, lo que exige una gestión más precisa y dinámica. En este punto se evidencia la trascendencia de adaptar estos principios a la realidad específica de cada organización, vinculando los recursos disponibles con la perspectiva estratégica de la entidad.

Del Río (2017) profundiza esta perspectiva al resaltar cómo la

capacidad de adaptación constituye un elemento fundamental para las pequeñas y medianas empresas, considerando su entorno cambiante y recursos acotados. La habilidad para reaccionar con celeridad ante modificaciones externas resulta primordial, no solo para garantizar la supervivencia organizacional, sino para generar oportunidades en un mercado caracterizado por su volatilidad. Un caso ilustrativo se evidencia en la entidad bancaria del sector financiero limeño, donde la administración organizacional permite articular estrategias de largo plazo con respuestas inmediatas frente a nuevas regulaciones y transformaciones en el comportamiento de los consumidores.

Gómez (2019) argumenta que las estructuras organizacionales contemporáneas deben evolucionar hacia modelos más dinámicos y resilientes, capaces de absorber y adaptarse a las disrupciones del mercado sin comprometer su rendimiento operativo. Esta perspectiva se concretiza mediante la implementación de sistemas de gestión que priorizan la agilidad y la capacidad de respuesta por sobre la rigidez estructural tradicional.

La revolución digital ha introducido nuevos elementos en el contexto de la administración organizacional, exigiendo que las entidades desarrollen competencias complementarias para mantener su competitividad. Este proceso involucra no únicamente la incorporación de tecnologías emergentes, sino también la reestructuración de procedimientos internos y el desarrollo permanente del talento humano, elementos que se han convertido en componentes esenciales del ecosistema empresarial contemporáneo.

Las investigaciones demuestran que aquellas organizaciones capaces de implementar una gestión organizacional efectiva y flexible no solo logran

sortear las turbulencias del mercado, sino que además identifican en estos desafíos oportunidades estratégicas para consolidar su posicionamiento competitivo y generar un valor sostenible a largo plazo.

1. Elementos y factores claves de la Gestión Organizacional

Planificación agregada estratégica.

La planificación estratégica constituye un elemento fundamental para determinar la orientación y los objetivos de largo plazo de una organización. López Lemus y Garza Carranza (2020) destacan la relevancia de la planeación estratégica en la generación de valor para microempresas emprendedoras, un concepto que puede extrapolarse a organizaciones de mayor envergadura como la entidad bancaria en cuestión. Este proceso de planificación conlleva un examen exhaustivo del contexto interno y externo de la empresa para formular estrategias con alto potencial de efectividad.

Rahmer et al. (2022) aportan una perspectiva sugerente al examinar comparativamente los modelos de planificación agregada en empresas manufactureras colombianas. Aunque el contexto difiere, los principios de planificación agregada pueden ser aplicables al sector financiero, coadyuvando a que esta institución bancaria alinee sus recursos y capacidades con las exigencias del mercado y sus propósitos organizacionales.

En el escenario actual, la planificación agregada estratégica se ha transformado en un instrumento crucial para la optimización de recursos y la gestión operativa eficiente. Esta herramienta permite a las organizaciones

anticipar escenarios prospectivos y desarrollar planes de contingencia que garanticen la continuidad operacional en entornos cada vez más dinámicos. La incorporación de tecnologías digitales y análisis de datos ha revolucionado la forma en que las empresas abordan la planificación estratégica, facilitando una toma de decisiones más fundamentada y precisa.

La implementación efectiva de la planificación agregada demanda un enfoque integral que considere múltiples variables y grupos de interés. Las organizaciones deben equilibrar las demandas del mercado con sus capacidades operativas, manteniendo simultáneamente la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios imprevistos. Este proceso requiere la coordinación de diversos departamentos y niveles jerárquicos, asegurando que todos los componentes de la organización trabajen de manera armónica hacia objetivos comunes y nítidamente definidos.

1.1. Organización de Recursos y estructura de la empresa.

La estructura organizacional desempeña un rol fundamental en la eficiencia y efectividad empresarial. Marín Idárraga (2012) examina los parámetros de diseño estructural en pequeñas y medianas empresas industriales de Bogotá, subrayando la trascendencia de adaptar la estructura a las necesidades particulares de cada organización. Este enfoque resulta valioso para la entidad bancaria al considerar estrategias para estructurar departamentos y equipos que optimicen su rendimiento.

Zapata Rotundo (2015) profundiza en la vinculación entre el tamaño organizacional y su estructura, desde una perspectiva contingente. La investigación sugiere la inexistencia de un modelo estructural "universal",

argumentando que la configuración óptima depende de múltiples factores contextuales. Para esta institución bancaria, esto implica desarrollar una estructura flexible capaz de adaptarse a las transformaciones del entorno financiero y las demandas de los clientes.

La optimización de recursos en organizaciones contemporáneas exige un delicado equilibrio entre especialización funcional e integración interdepartamental. Las estructuras organizacionales efectivas facilitan la comunicación fluida y colaboración entre unidades, manteniendo nítidas las líneas de autoridad y responsabilidad. Esta integración resulta particularmente crítica en el sector financiero, donde la celeridad decisional y la precisión operativa constituyen imperativos competitivos.

En el contexto actual, la digitalización y automatización han introducido nuevos paradigmas en el diseño organizacional, demandando configuraciones más ágiles y adaptativas. Las organizaciones exitosas logran balancear la estabilidad estructural necesaria para la eficiencia operativa con la flexibilidad requerida para responder a un entorno empresarial en permanente evolución.

La implementación de estructuras matriciales y equipos multifuncionales ha emergido como respuesta efectiva a los desafíos contemporáneos del sector financiero. Esta configuración organizacional permite mayor flexibilidad y capacidad de respuesta, facilitando la colaboración entre áreas especializadas y promoviendo la innovación mediante la diversidad de perspectivas y experiencias.

La gestión del talento humano dentro de estas estructuras organizacionales modernas requiere un enfoque más sofisticado y adaptativo.

Las organizaciones deben desarrollar sistemas que promuevan la movilidad interna, el desarrollo de competencias múltiples y la creación de equipos dinámicos capaces de configurarse según las necesidades del negocio y las demandas del mercado.

1.2. Dirección y liderazgo en objetivos colectivos.

El liderazgo efectivo constituye un elemento fundamental para conducir a la organización hacia sus metas estratégicas. Sánchez Manchola (2008) presenta un modelo de caracterización y análisis de estilos de dirección y liderazgo, subrayando la relevancia de adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades específicas de la organización y su recurso humano.

Pautt Torres (2011) establece una distinción significativa entre liderazgo y dirección, argumentando que, aunque interconectados, representan conceptos diferenciados con resultados distintos. Esta perspectiva resulta relevante para la entidad bancaria, sugiriendo la necesidad de desarrollar tanto habilidades de liderazgo inspirador como competencias de dirección efectiva entre sus mandos gerenciales y supervisores.

La transformación de los modelos de liderazgo en el panorama empresarial contemporáneo ha derivado hacia un enfoque más participativo y transformacional. Los líderes actuales deben cultivar no solo la capacidad de adoptar decisiones estratégicas, sino también de inspirar y empoderar a sus equipos, promoviendo un ambiente de innovación y mejora continua. Este planteamiento resulta particularmente crucial en sectores altamente competitivos, donde la capacidad de adaptación y la creatividad se constituyen

como elementos fundamentales.

En el marco de la transformación digital, el liderazgo efectivo demanda una comprensión profunda de las tecnologías emergentes y su impacto en los procesos organizacionales. Los líderes deben estar capacitados para conducir a sus organizaciones a través de la transformación digital, manteniendo el enfoque en los objetivos estratégicos y el desarrollo del capital humano.

La inteligencia emocional y la habilidad para gestionar equipos diversos se han convertido en competencias esenciales para un liderazgo efectivo en la era digital. Los líderes contemporáneos deben desarrollar capacidades para navegar la complejidad cultural y generacional, fomentando un ambiente inclusivo que potencie al máximo las capacidades de cada integrante del equipo.

La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional requieren un liderazgo que promueva la colaboración y el intercambio de información a través de las fronteras departamentales. Los líderes efectivos facilitan la creación de comunidades de práctica y espacios de aprendizaje que posibilitan la transferencia de conocimiento y la innovación continua.

1.3. Control, medición y evaluación de los objetivos.

Control, medición y evaluación de los objetivos: La implementación de sistemas de control y evaluación resulta fundamental para garantizar el avance organizacional hacia sus metas estratégicas. Gaviria-Yepes y Valencia-Arias (2020) proponen una herramienta para la medición y evaluación en el desarrollo de nuevos productos, un enfoque que puede adaptarse para valorar

el desempeño en diversos aspectos de la operación bancaria de esta entidad.

Montilla Galvis (2004) presenta un modelo para la evaluación de gestión en empresas industriales, que, aunque centrado en un sector diferente, ofrece principios aplicables al ámbito financiero. Este modelo puede ser modificado para desarrollar métricas de desempeño específicas para esta institución, permitiendo una evaluación integral de la eficacia organizacional.

La evolución de los sistemas de control y evaluación ha conducido a la adopción de enfoques más sofisticados que incorporan análisis predictivo y métricas en tiempo real. Esta transformación permite a las organizaciones identificar tendencias y patrones emergentes, facilitando una toma de decisiones más proactiva y estratégica. La integración de tecnologías digitales en los procesos de control ha revolucionado la capacidad empresarial para monitorear y ajustar operaciones de manera inmediata.

El desarrollo de indicadores de desempeño más integrales, que incluyen métricas no financieras como la satisfacción del cliente y el compromiso de los empleados, ha enriquecido la evaluación organizacional. Este enfoque multidimensional proporciona una visión más comprehensiva del rendimiento institucional y ayuda a identificar áreas de mejora que podrían pasar inadvertidas en evaluaciones exclusivamente financieras.

La implementación de sistemas de gestión del desempeño basados en datos ha transformado radicalmente la forma en que las organizaciones supervisan y evalúan sus objetivos. La analítica avanzada y el aprendizaje automático permiten identificar patrones y tendencias que facilitan la toma de decisiones proactiva y la optimización continua de los procesos

organizacionales.

La integración de retroalimentación en tiempo real y sistemas de evaluación de 360 grados ha enriquecido la capacidad organizacional para desarrollar una comprensión más profunda de su desempeño. Este enfoque multidimensional permite una evaluación más precisa y equitativa del rendimiento individual y colectivo, facilitando el desarrollo de estrategias de mejora más efectivas.

2. Gestión del cambio e innovación en esta entidad bancaria.

Gestión del cambio e innovación en esta entidad bancaria: En un contexto financiero en permanente transformación, la capacidad de gestionar el cambio e innovar se constituye como un elemento fundamental. Ramírez Faúndez y Morales Franco (2022) resaltan la dimensión social del cambio y la innovación en las organizaciones, un aspecto particularmente significativo para esta institución bancaria en su interacción con clientes y colaboradores.

Robayo Acuña (2016) presenta la innovación como un proceso que debe ser gestionado de manera proactiva dentro de la organización. Este enfoque resulta valioso para esta entidad bancaria, sugiriendo la necesidad de establecer procesos y estructuras que impulsen la innovación continua en productos financieros y servicios al cliente.

La transformación digital ha intensificado la necesidad de una gestión del cambio más ágil y adaptativa. Las organizaciones financieras contemporáneas deben desarrollar capacidades para anticipar y responder a las disrupciones tecnológicas, manteniendo simultáneamente la estabilidad

operacional. Este equilibrio entre innovación y continuidad operativa requiere un enfoque estructurado que facilite la experimentación controlada y el aprendizaje organizacional.

La cultura de innovación se ha convertido en un factor diferenciador crítico en el sector financiero. Las instituciones que logran crear un ambiente que promueve la creatividad y la experimentación, mientras gestionan eficazmente los riesgos asociados, están mejor preparadas para aprovechar las oportunidades emergentes y mantener su competitividad en un mercado cada vez más dinámico.

El desarrollo de ecosistemas de innovación abierta ha surgido como una estrategia fundamental para acelerar la transformación digital en el sector financiero. La colaboración con emprendimientos tecnológicos, universidades y otros actores del ecosistema permite a las instituciones financieras acceder a nuevas tecnologías y modelos de negocio, agilizando su capacidad de innovación y adaptación al cambio.

La gestión efectiva del portafolio de innovación demanda un equilibrio entre iniciativas incrementales y disruptivas. Las organizaciones financieras deben desarrollar mecanismos para evaluar y priorizar proyectos de innovación, asegurando una distribución adecuada de recursos entre mejoras operativas a corto plazo y transformaciones estratégicas a largo plazo.

3. Cultura organizacional y valores corporativos.

3.1. Responsabilidad Social Corporativa

(RSC).

Responsabilidad Social Corporativos (RSC) La RSC se ha convertido en un componente esencial de la estrategia empresarial moderna. Barroso Tanoira (2008) estudia la implementación de la RSC en empresas de Mérida, Yucatán, destacando su importancia para la sostenibilidad y reputación

empresarial. Este enfoque puede ser adoptado por esta entidad bancaria para fortalecer su posición en el mercado financiero peruano.

Lizcano-Prada y Lombana (2018) reconsideran los conceptos y enfoques de la RSC, ofreciendo una perspectiva actualizada que puede guiar a esta entidad bancaria en la formulación de sus políticas de responsabilidad social, alineándolas con las expectativas de sus stakeholders y las tendencias globales en banca responsable.

La integración de criterios ESG (Environmental, Social, and Governance) en las operaciones bancarias ha transformado la manera en que las instituciones financieras abordan la RSC. Este enfoque holístico requiere una evaluación continua del impacto social y ambiental de las operaciones bancarias, desde las políticas de préstamo hasta las inversiones institucionales. La transparencia y la rendición de cuentas se han convertido en elementos fundamentales de la RSC moderna.

El desarrollo de programas de RSC efectivos requiere un compromiso genuino con el desarrollo sostenible y la creación de valor compartido. Las instituciones financieras líderes están adoptando un enfoque más proactivo hacia la RSC, considerándola no sólo como una obligación social sino como una oportunidad para innovar y crear nuevos modelos de negocio que beneficien tanto a la organización como a la sociedad en general.

4. Análisis de Competitividad usando el Modelo de la 5 Fuerzas de Porter.

4.1. Rivalidad entre competidores.

Miranda (2021) analiza las acciones competitivas y el desempeño organizacional desde una perspectiva dinámica, ofreciendo insights valiosos para esta entidad bancaria en su estrategia competitiva dentro del sector bancario peruano.

López (2018) aplican el modelo de Porter a un sector específico, demostrando cómo este framework puede utilizarse para analizar la competitividad en diferentes industrias. Este enfoque puede ser adaptado por esta entidad bancaria para evaluar su posición competitiva en el mercado financiero de Lima.

La competencia en el sector financiero se ha intensificado con la entrada de nuevos competidores digitales y fintech. Esta evolución del panorama competitivo requiere que las instituciones financieras tradicionales desarrollen estrategias más innovadoras y ágiles, combinando sus fortalezas tradicionales con capacidades digitales avanzadas.

El éxito competitivo en el sector bancario moderno depende cada vez más de la capacidad para ofrecer experiencias personalizadas y servicios de valor agregado. Las instituciones que logran diferenciarse a través de la innovación tecnológica y la excelencia en el servicio al cliente están mejor posicionadas para mantener y expandir su participación de mercado.

La competencia en el sector bancario también se ha extendido hacia la innovación en productos y servicios financieros digitales. La capacidad de

desarrollar y lanzar rápidamente nuevas soluciones que respondan a las necesidades emergentes de los clientes se ha convertido en un diferenciador clave. Las instituciones financieras deben mantener un equilibrio entre la innovación continua y la gestión prudente de riesgos.

La colaboración estratégica entre competidores, particularmente en áreas como infraestructura tecnológica y ciberseguridad, está emergiendo como una tendencia significativa. Este enfoque de "competencia" permite a las instituciones financieras compartir costos y riesgos mientras mantienen su diferenciación competitiva en áreas clave de cara al cliente.

Poder de negociación de los proveedores.

García (2013) presenta un método para la selección de proveedores fundamentado en análisis dimensional, un enfoque potencialmente valioso para esta entidad bancaria en la gestión de sus relaciones con proveedores de tecnología y servicios.

Concha y Solikova (2000) enfatizan la trascendencia de las relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores, destacando el rol de la tecnología en el desarrollo de la confianza. Este aspecto resulta crucial para esta institución bancaria en la construcción de alianzas estratégicas con sus proveedores clave.

La gestión estratégica de proveedores se ha transformado en un elemento fundamental para la competitividad bancaria, especialmente en el ámbito de servicios tecnológicos y digitales. La selección y gestión eficiente de proveedores demanda un equilibrio entre costos, calidad de servicio y

capacidad de innovación.

La transformación digital ha incrementado la relevancia de las asociaciones estratégicas con proveedores tecnológicos. Las instituciones financieras deben desarrollar relaciones colaborativas que faciliten la innovación continua y la adaptación ágil a las cambiantes demandas del mercado.

La dependencia de proveedores especializados en áreas críticas como análisis de datos, inteligencia artificial y ciberseguridad ha generado nuevos desafíos en la gestión de proveedores. Las instituciones financieras deben desarrollar estrategias efectivas para mitigar los riesgos asociados con esta dependencia, maximizando simultáneamente el valor de estas asociaciones estratégicas.

La sostenibilidad y responsabilidad social en la cadena de suministro se han convertido en consideraciones críticas en la selección y gestión de proveedores. Las instituciones financieras deben asegurar que sus proveedores cumplan con estándares éticos y ambientales cada vez más rigurosos, manteniendo la eficiencia operativa y la competitividad en costos.

4.2. Poder de negociación de los clientes.

Ayaviri y Ramírez (2019) analizan las teorías utilizadas en la negociación de precios colaborativos entre empresas de la cadena de suministros, un concepto que puede aplicarse a la relación de esta entidad bancaria con sus clientes corporativos y minoristas.

Valenzuela y Torres (2008) presentan un modelo de gestión empresarial enfocado en el valor del cliente como fuente de ventaja

competitiva. Este enfoque resulta particularmente significativo para esta institución bancaria en el desarrollo de estrategias centradas en el cliente y la personalización de servicios financieros.

El empoderamiento del cliente contemporáneo, impulsado por el acceso a información y alternativas digitales, ha transformado la dinámica de negociación en el sector bancario. Las instituciones financieras deben adaptar sus estrategias para responder a clientes más informados y exigentes que demandan soluciones personalizadas y experiencias bancarias integradas.

La diferenciación a través de la experiencia del cliente se ha convertido en un factor determinante del éxito. Las instituciones financieras que logran construir relaciones sólidas con sus clientes, fundamentadas en la confianza, la transparencia y la personalización del servicio, están mejor preparadas para mantener su competitividad en un mercado cada vez más dinámico.

La creciente importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social ha incorporado una nueva dimensión a las expectativas de los clientes. Las instituciones financieras deben demostrar su compromiso con prácticas bancarias sostenibles y éticas, integrando consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza en sus productos y servicios para satisfacer la demanda de clientes cada vez más conscientes del impacto social y ambiental.

La evolución de los ecosistemas financieros digitales está redefiniendo las relaciones con los clientes, generando oportunidades para una integración más profunda en su vida cotidiana. Las instituciones financieras que logran posicionarse como aliados estratégicos en estos ecosistemas, ofreciendo servicios que trascienden las transacciones financieras tradicionales, pueden

fortalecer significativamente su relación con los clientes y reducir la sensibilidad al precio.

4.3. Amenaza de nuevos entrantes.

Niño Durán et al. (2020) construyen una metodología para evaluar la confiabilidad de la fuerza competitiva relacionada con potenciales nuevos competidores en el panorama financiero colombiano. El estudio ofrece perspectivas relevantes para esta entidad bancaria al analizar los posibles participantes emergentes en el mercado bancario peruano.

Then et al. (2014) examinan las dinámicas competitivas de Porter dentro del sector inmobiliario, demostrando la versatilidad del modelo en diversos contextos industriales. A pesar de las diferencias sectoriales, sus principios pueden reinterpretarse para evaluar las amenazas de nuevos actores en el sistema bancario limeño.

La transformación digital ha erosionado sustancialmente las barreras de entrada tradicionales, facilitando el ingreso de competidores no convencionales, particularmente fintech y neobancos, con propuestas de valor innovadoras y estructuras operativas más flexibles. Esta metamorfosis del escenario competitivo obliga a las instituciones financieras tradicionales a reestructurar permanentemente sus estrategias de diferenciación y ventajas competitivas.

En el escenario actual, la regulación financiera y los estrictos requisitos de cumplimiento continúan representando obstáculos significativos para los nuevos participantes. No obstante, las colaboraciones estratégicas y los modelos de integración entre instituciones tradicionales y plataformas

financieras tecnológicas están generando dinámicas competitivas emergentes que demandan un seguimiento continuo y una adaptación estratégica ágil.

4.4. Amenaza de productos sustitutos.

López (2018) aplica el análisis de Porter a la actividad productiva de la malanga, proporcionando un ejemplo de evaluación de amenazas de productos sustitutos en un mercado específico. Este enfoque puede ser adaptado por esta entidad bancaria para examinar la potencial amenaza de productos financieros alternativos o tecnologías disruptivas en el sector bancario.

Alvarez (2008) reflexiona sobre la competitividad empresarial industrial, ofreciendo una perspectiva metodológica potencialmente útil para esta institución bancaria en la valoración de su posicionamiento competitivo frente a sustitutos potenciales.

La emergencia de criptomonedas, plataformas de financiamiento colectivo y servicios financieros basados en blockchain ha expandido significativamente el espectro de productos sustitutos en el sector bancario. Estas alternativas tecnológicas no solo compiten con los servicios bancarios tradicionales, sino que están transformando las expectativas de los clientes en términos de agilidad, accesibilidad y transparencia.

El surgimiento de ecosistemas financieros digitales integrados está desvaneciendo las fronteras tradicionales entre productos y servicios financieros. Las instituciones bancarias deben adaptarse a este nuevo paradigma desarrollando propuestas más versátiles y personalizadas que respondan a las dinámicas cambiantes de las preferencias y necesidades de

los clientes.

Vera y Díaz (2012) exploran el concepto de competidor directo, un análisis que puede auxiliar a esta entidad bancaria para identificar no solo competidores tradicionales, sino también emergentes formas de competencia en el sector financiero, incluyendo fintech y otros proveedores de servicios financieros alternativos.

La competitividad en el sector financiero se ha tornado más compleja y multidimensional con la incursión de actores no tradicionales que ofrecen servicios financieros especializados. Las instituciones bancarias deben desarrollar capacidades para competir no únicamente con otros bancos, sino también con una diversidad de proveedores especializados capaces de ofrecer soluciones más ágiles y focalizadas.

La innovación continua y la adaptabilidad se han transformado en imperativos estratégicos para mantener la relevancia en un mercado financiero cada vez más fragmentado y especializado. Las instituciones que logran combinar la confianza y estabilidad tradicional con la agilidad y conveniencia digital están mejor preparadas para enfrentar la creciente competencia de productos y servicios sustitutos.

2.2.3.2 Bases teóricas del desempeño de los colaboradores.

1. Antecedentes del desempeño de los colaboradores.

Primero se tiene que analizar la existencia de la relación que se da entre la motivación y desempeño laboral de colaboradores en los ámbitos de bancos nacionales e internacionales. Es importante conceptualizar estas dos variables con el fin de determinar las funciones de los colaboradores en las

organizaciones.

La motivación está vinculada con el comportamiento humano y se establece una relación en la cual dicho comportamiento es influenciado tanto por factores internos como externos. Estos factores, como los deseos y las necesidades, generan la energía necesaria para estimular al individuo y motivar a emprender actividades que le permitan alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2007).

Por un lado, se indica que la motivación se refiere a un conjunto de procesos mentales que se relacionan con estímulos externos y mantienen una interacción con la personalidad, la cual a su vez es influenciada por dichos estímulos. Esta interacción puede generar satisfacción o falta de ella (González Serra, 2008, p. 52).

Aunque la motivación humana es un concepto complejo y multifacético, todos los expertos coinciden en que nace de nuestras necesidades más básicas. Estas necesidades actúan como el combustible que enciende nuestra voluntad de actuar, estableciendo metas claras y desarrollando las actitudes necesarias para alcanzarlas. Sin embargo, la motivación es un proceso dinámico: una vez que satisfacemos una necesidad, surgen nuevas aspiraciones que nos impulsan a seguir creciendo y evolucionando.

De igual manera se tiene la “Teoría de los dos factores de Herzberg” quien formuló la teoría para explicar la satisfacción en el trabajo. Según esta teoría, existen ciertos factores que influyen en la satisfacción laboral, mientras que otros factores distintos determinan la insatisfacción laboral. Los factores higiénicos (Sueldo, relación laboral, ambiente físico, etc.) provocarán

insatisfacción si su nivel es insuficiente, pero no generarán satisfacción si su nivel es adecuado. En contraste, los factores de motivación (Logros, reconocimientos, independencia laboral, etc.) generarán satisfacción cuando su nivel sea suficiente, pero no causarán insatisfacción cuando su nivel sea insuficiente. (Carmona Lavado & Leal Millán, 1998, p. 54).

Por otro lado, el desempeño laboral es la acción que los empleados realizan sus labores se denomina desempeño. Este desempeño se ve significativamente influenciado por la motivación, una fuerza interna que los impulsa a dar lo mejor de sí y a contribuir al éxito de la organización, sobre todo en aquellos puestos clave.

Es relevante destacar que la contribución de los empleados al valor agregado de la organización está vinculada a su rendimiento, el cual se mide por su eficacia en las interacciones con sus colegas y su habilidad para enfrentar de manera efectiva los desafíos dentro de la empresa (Avendaño Mamani & Cáceres López, 2019).

El desempeño laboral trasciende la simple ejecución de tareas. Implica aportar un valor significativo a la organización, superando las expectativas en cada actividad. Además, incluye la habilidad para relacionarse de manera efectiva con colegas, clientes y resolver problemas de manera eficiente.

Para lograr una comprensión completa de la motivación laboral, es esencial empezar por definir conceptualmente qué se entiende por motivación. Existen múltiples descripciones que han surgido a partir de diversos estudios sobre el tema. A continuación, se presentan algunas definiciones respaldadas por distintos autores:

La motivación está relacionada con el comportamiento humano, y se establece una interacción en la que dicho comportamiento es influido por factores tanto internos como externos. Estos factores, como los deseos y necesidades, generan la energía necesaria para estimular al individuo y motivarlo a realizar actividades que le permitan alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2007).

La motivación se define como el proceso mediante el cual las personas deciden dedicar esfuerzos para llevar a cabo una actividad específica con el propósito de alcanzar metas y objetivos, buscando satisfacer alguna necesidad o expectativa. El grado en que se logran satisfacer estas necesidades depende de la cantidad de esfuerzo invertido en acciones futuras (Noguera Delgado, 2015).

Otra definición señala que la motivación se refiere a un conjunto de procesos mentales que se relacionan con estímulos externos y que interactúan con la personalidad, la cual también es influida por dichos estímulos. Esta interacción puede generar satisfacción o, por el contrario, la falta de ella (González Serra, 2008, p. 52).

Dado que distintos autores han propuesto diversas definiciones, todos coinciden en destacar que la motivación personal tiene su origen en las necesidades, las cuales son el punto de partida para desarrollar la actitud necesaria y establecer metas que permitan satisfacer dichas necesidades. Sin embargo, una vez que se satisfacen, las personas generan nuevas demandas que continúan motivándolas en la búsqueda de sus objetivos.

De acuerdo con el tipo de análisis correlacional y la observancia de las

variables en su estado actual, esta es una investigación no experimental ya que no manipulará de manera intencional las variables motivación laboral y desempeño para ver su efecto en los colaboradores de esta entidad bancaria. En su lugar, el estudio observará y cuantificará el nivel actual de estas variables, sin intervenir o alterar los fenómenos existentes dentro de la organización.

La población es definida como el conjunto entero de un entorno formado por seres humanos que comparten un área geográfica delimitada. En nuestra investigación la población está conformada por 15 colaboradores perteneciente a la entidad financiera, al ser una población pequeña, no se ha considerado calcular un tamaño de muestra, sino que se trabajó con el total de la población. La población del estudio es pequeña y manejable, por lo que se considera censal. En este tipo de muestras, se selecciona el 100% de la población, es decir, todas las unidades de investigación son consideradas como muestra (Moreno Guillen, 2017).

2. Conceptos claves en la gestión del desempeño.

2.1. Gestión del Desempeño.

Leyva del Toro, De Miguel Guzmán & Pérez Campdesumer (2016) realizaron un estudio que titula, “La evaluación del desempeño, los procesos y la organización”, el objetivo de esta investigación es integrar un proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores, basado en la medición de los indicadores frente a las competencias y capacidades, orientados a los objetivos de la organización. Para esta investigación se aplicaron métodos teóricos y empíricos, con énfasis en el análisis y síntesis profunda de materiales. El resultado de esta investigación revela que existió consenso al

destacar dentro de los indicadores de competencias frente a la honestidad, responsabilidad y compromiso. Se llegó a concluir que la aplicación del sistema de evaluación de desempeño permitirá identificar y evaluar los puestos de trabajo, los procesos de la organización, la toma de decisiones y la mejora continua en cada feed back.

En su estudio, Sánchez López et al. (2018) emplearon un enfoque mixto para evaluar el desempeño laboral en tortillerías. A través de cuestionarios y entrevistas, descubrieron que si bien la mayoría de los trabajadores tienen un desempeño satisfactorio, existe un margen de mejora en ciertos aspectos. Los autores concluyen que invertir en el desarrollo del personal, establecer procesos claros y motivar a los empleados son claves para incrementar la productividad.

La investigación de Cuesta Santos y colaboradores (2018) subraya la importancia de contar con un sistema de evaluación del desempeño sólido y alineado con la estrategia organizacional. Los autores proponen un modelo que no solo evalúa el desempeño individual, sino que también contribuye a la optimización de la gestión del capital humano. Al integrar nuevos indicadores y enfoques, este sistema permite a las organizaciones identificar las fortalezas y debilidades de sus empleados, fomentar el desarrollo profesional y, en última instancia, alcanzar sus objetivos estratégicos.

Werther y Davis (2008) señalan que la evaluación del desempeño sirve para medir la contribución global de los empleados a la organización. Pedraza, Amaya y Conde (2010) van más allá y afirman que estas evaluaciones son

cruciales para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales. En conjunto, estos autores nos muestran que la evaluación del desempeño no solo es una herramienta para tomar decisiones sobre el personal, sino también para impulsar el desarrollo de la organización.

Ventajas:

- Involucra activamente a todos los empleados en la toma de decisiones.
- Impulsa el desarrollo de habilidades y competencias a través del autoconocimiento.
- Fortalece la cultura organizacional promoviendo la participación de todos.

Desventajas:

- Dudas sobre la sinceridad de las evaluaciones debido a posibles temores.
- Falta de objetividad en las evaluaciones por miedo a represalias.
- Percepción de parcialidad en las evaluaciones debido a influencias externas.

2.2. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).

Los KPIs son herramientas fundamentales para cualquier empresa que quiera medir su éxito. Nos ayudan a entender qué funciona y qué no en cada área de la organización, desde ventas hasta operaciones. Al utilizar una variedad de indicadores, podemos obtener una visión más completa de nuestro desempeño y tomar decisiones más informadas.

Los KPI permiten a las organizaciones transformar sus estrategias en metas tangibles y medibles, proporcionando claridad y enfoque. Son

fundamentales para asegurar que todas las partes de la organización trabajen en la misma dirección." (Marr, 2012).

Los KPI no solo ayudan a medir el rendimiento actual, sino que también son esenciales para la mejora continua, ya que permiten identificar áreas de oportunidad y tomar acciones correctivas." (Kerzner, 2017)

Existen diversos tipos de KPI, como los financieros, que miden el rendimiento económico; los de proceso, que monitorean la eficiencia operativa; y los de satisfacción del cliente, que evalúan la experiencia del usuario con el producto o servicio." (Niven, 2006)

2.2.1. Productividad.

Los indicadores de productividad son herramientas fundamentales para tomar decisiones informadas. Al analizar datos como el tiempo de cierre de una venta o el número de reuniones con clientes, podemos evaluar el desempeño de nuestro equipo y ajustar nuestras estrategias en consecuencia.

Los KPI centrados en la productividad permiten a las organizaciones evaluar el rendimiento individual y colectivo, asegurando que los colaboradores estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, al mismo tiempo que se promueve una cultura de eficiencia." (Marr, 2015)

Para que los KPI de productividad sean precisos, es crucial considerar factores como la calidad del trabajo, la eficiencia en el uso del tiempo y los recursos, y la capacidad para cumplir con plazos específicos. Estos indicadores deben adaptarse a las características del puesto y los objetivos del área." (Brudan, 2010)

Implementar KPI de productividad para los colaboradores permite no

solo la medición del rendimiento, sino también la identificación de habilidades que necesitan desarrollarse, contribuyendo así a la capacitación continua y al crecimiento profesional." (Parmenter, 2015)

La productividad de los empleados mejora significativamente cuando se establecen objetivos claros y específicos que se pueden monitorear a través de KPI bien definidos, facilitando el seguimiento del progreso y la retroalimentación constante." (Niven, 2006)

A continuación se formulará mediciones de productividad:

Tabla 1: Métricas de productividad

Productividad por empleado	producción total / número de empleados
Productividad por hora	producción total / horas trabajadas
Productividad por unidad	producción total / unidades de recursos
Productividad total de los factores	producción total / todos los factores de producción
Productividad	bienes o servicio producido /recursos utilizados.

Nota: Elaboración propia basada en los datos recopilados en el estudio

2.2.2. Calidad del trabajo.

Son herramientas que permiten medir el desempeño de los empleados en áreas clave como la atención al cliente, la resolución de problemas y la contribución a los objetivos estratégicos del banco.

Por un lado, Mejora de la experiencia del cliente Al medir la calidad del servicio, se pueden identificar áreas de mejora y garantizar una atención más personalizada y eficiente.

Incremento de la productividad los KPIs permiten evaluar la eficiencia de los procesos y detectar posibles cuellos de botella.

Lo primero que quiere realizar es el tiempo de respuesta de consultas, nivel de satisfacción de los clientes y la tasa de resolución de problemas a la primera para poder reducir quejas, generando, mejor aceptación por parte de los usuarios.

En la parte de operaciones se quiere reducir la tasa de error de transacciones, cumplimientos de plazos y eficiencia en gestión de documentos.

En la parte de ventas, valor promedio de ventas y cumplimientos de metas.

La calidad del trabajo de los empleados en un banco se mide a través de KPI que monitorean la exactitud en las transacciones, el cumplimiento de procedimientos, y la resolución efectiva de consultas y problemas del cliente, aspectos clave para la retención y fidelización." (PWC, 2018)

Los KPI de calidad en el sector bancario consideran factores como la precisión en la gestión de cuentas, la rapidez y exactitud en la respuesta a solicitudes, y la adherencia a los protocolos de seguridad. Estos indicadores ayudan a mantener la confianza y lealtad del cliente." (Kaplan & Norton, 1996)

La calidad de trabajo medida a través de KPI en un banco tiene un impacto directo en la experiencia del cliente. Indicadores como la resolución de problemas en el primer contacto y la precisión en el procesamiento de datos son fundamentales para lograr la excelencia en el servicio." (Marr, 2015)

Compromiso y satisfacción del empleado.

El CL es un estado afectivo-cognitivo relacionado con el trabajo (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006), involucra una conexión psicológica del empleado hacia su tarea y la inversión de recursos físicos, emocionales y cognitivos resultado de la motivación por el trabajo (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). El CL permite desarrollar un vínculo emocional entre el empleado y el contexto laboral que incentiva el esfuerzo para llevar a cabo sus actividades (Lu, Lu, Gursoy, Neale, 2016). Se compone por el vigor (invertir alta energía y esfuerzo), dedicación (participación mayor al estándar) y absorción (permanecer totalmente concentrado) (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2006). Estudios recientes en el contexto bancario han encontrado evidencia de que el CL recibe efectos positivos del autoliderazgo, integración laboral y recursos psicológicos (Harunavamwe et al., 2020); seguridad psicosocial (Tagoe & Amponsah-Tawiah, 2020); cognición laboral (Nguyen et al., 2019); sistemas de trabajo de alto rendimiento y resiliencia (Cooke, Cooper, Bartram, Wang & Mei, 2016); apoyo familiar y autoeficacia (Karatepe et al., 2019), recursos personales, del trabajo y organizacionales (Nawrin, 2018); y SL (Garg, Dar & Mishra, 2018). Adicionalmente, se sostiene que el CL aumenta el desempeño y disminuye las intenciones de cambiar de empleo (Karatepe et al., 2019; Lathabhavan, Balasubramanian, Natarajan, 2017). Otras investigaciones sugieren que las percepciones de CFT influyen positivamente en el CL, por lo cual el siguiente apartado describe los hallazgos identificados.

La CFT surge cuando el empleado percibe que sus necesidades laborales han sido cubiertas (Lee, Back, & Chan, 2015). De acuerdo con Herzberg (1966), el trabajo se compone por factores motivadores y de higiene;

los motivadores tienen su base en satisfacer las necesidades de crecimiento psicológico del empleado (Zhang, Yao, & Cheong, 2011), y los de higiene buscan contribuir con las necesidades asociadas al trabajo (Sledge, Miles, & Copping, 2008).

Respecto a la retroalimentación, representa la cantidad de información proporcionada al empleado respecto a su desempeño laboral (Katsikea, Theodosiou, Perdakis, & Kehagias, 2011). Cuando se proporciona retroalimentación, el empleado conoce su grado de avance en la organización y puede trabajar en sus habilidades generando una mayor efectividad laboral, asimismo, cuando la retroalimentación viene acompañada del apoyo gerencial se mantiene el CL del empleado (Sommer & Kulkarni, 2012). En este sentido, investigaciones previas han informado que cuando los empleados cuentan con suficientes recursos para recibir retroalimentación se genera un CL superior (Breevaart, Bakker, Demerouti, 2014). Otros resultados indican que gerentes bancarios encontraron en la retroalimentación un medio para informar a sus colaboradores las fortalezas y debilidades desempeñadas, generando un estímulo en el empleado para esforzarse más y consecuentemente mejorar el CL (Ahmed, Kura, Umrani, Pahi, 2020).

2.2.3. Cumplimiento de metas y objetivos.

Según Alvarez (2014) en su tesis: "Análisis de la morosidad de las instituciones microfinancieras en el Perú", presentada en la Universidad de Piura Perú en la Facultad de Ciencias económicas y empresariales para obtener el título 24 de licenciado en Economía. El investigador determina que elaboró un estudio con el objetivo de analizar durante el periodo 2002-2011 los

factores que influyen en la morosidad de las instituciones microfinancieras del Perú tales como: las cajas municipales de ahorro y crédito, y las empresas de desarrollo de la pequeña y microempresa. Para elaborar el análisis, la metodología utilizada fue la de datos de panel, el análisis de cointegración de datos panel y el modelo de vectores auto regresivos VAR. Como resultado del estudio se encontró que las variables macroeconómicas como el producto bruto interno y el riesgo país explican la morosidad: mientras que las variables macroeconómicas como las colocaciones por deudor y por empleado, la rentabilidad de los activos y los créditos que fueron refinanciados son las que influyen en la morosidad. Además, con el modelo VAR se comprobó la persistencia de la morosidad debido a que sus valores pasados explican la dinámica de su comportamiento.

3. Factores que Afectan el Desempeño de los Colaboradores.

3.1. Cultura Organizacional.

De acuerdo con Warrick (2017), la cultura organizacional está definida por un conjunto de factores predominantes que son la creencia, valores, actitudes, comportamientos y prácticas que afectan al entorno social completo de una organización; por lo tanto, este es un concepto que relaciona a toda la empresa o unidad de grupo estratégico perteneciente a una organización. Asimismo, Naranjo- Valencia et al. (2016) detalló que existe un vínculo directo entre la cultura y el comportamiento del colaborador, que permite sentar las bases de la comunicación y entendimiento conjunto de los empleados, para así lograr la coordinación e integración en los procesos organizacionales. Igualmente, Pedraja-Rejas et al. (2019) recalca que las empresas deben trabajar en forjar confianza con el colaborador para así conseguir su

compromiso en sus labores diarias y permitirse llegar a los objetivos organizacionales a través de la ventaja competitiva.

Por otro lado, según Yamakawa y Ostos (2013), mencionaron que la innovación es considerada un proceso de transformación orientado a la resolución de un problema, que implica el intercambio y aprendizaje de nueva información; permitiéndole subyacer en la capacidad de respuesta ante eventos impredecibles que permiten ser mermados a través de la proposición de cambios y exploración de las organizaciones para defenderse en el mercado. De esa manera, Rojo et al. (2018), detallaron que la innovación repercute en la competitividad de la empresa, otorgándole sustentabilidad económica a través del manejo eficiente de las adversidades del mercado e indirectamente aquellas firmas más innovadoras permiten que la población perciba mayor bienestar por tener la oportunidad de acceso a productos de calidad, precios competitivos e intuición de una responsabilidad social que vela por el medio ambiente.

Por otra parte, el estudio realizado por Carvache et al. (2017), cuyo objetivo era estudiar el efecto entre la cultura organizacional y la innovación de las PYMES de Guayas; para lo cual se emplea una muestra de 126 empresas; luego se les hizo responder un cuestionario elaborado de manera propia, para posteriormente analizar sus respuestas mediante el coeficiente de correlación de Pearson, y llegar a la síntesis de que sí existe el efecto de influencia de la cultura organizacional en la innovación en las empresas, que permite mejorar la directrices de sus procesos y producción. Adicionalmente, según el estudio realizado por Catalina et al. (2021), cuyo objetivo era conocer si la cultura organizacional genera influencia en la innovación organizacional del sector

retail en Bogotá, tomando como muestra a un número 220 empresas, siendo estas encuestadas a través de cuestionarios elaborados de manera propia, para que así los resultados puedan ser analizados a través del coeficiente de correlación de Pearson; y de tal manera, llegar a la conclusión de que la cultura organizacional correctamente instaurada en la empresa puede influir en la innovación de la organización y, con ello, lograr alcanzar la competitividad de los procesos, tecnologías o productos.

3.2. Motivación y Compensación.

Leone, M y Martínez, D (2009), Diseño de Estrategias para Reforzar la Motivación y el Liderazgo en el personal del departamento de ventas de la distribuidora Fábrica de Papel Maracay – Holanda. Tesis presentada ante la Universidad Nueva Esparta, como requisito para optar al título de Administración de Empresas. En la referida investigación, se utilizó un formato metodológico de investigación de campo para obtener la información relacionada con las estrategias organizacionales, orientadas hacia la motivación de los empleados, y posteriormente, con fundamento en los datos obtenidos a través de distintos instrumentos como encuestas, cuestionarios y entrevistas. En este sentido, uno de los principales aportes de la referida investigación, estuvo en la estrategia por la cual optaron los investigadores, y la manera en que utilizaron la información obtenida de la realidad para inferir determinadas conclusiones y recomendaciones y diseño de las estrategias para reforzar la motivación y el liderazgo.

García, O. (2012) “Implementación de un sistema de compensación como medio de motivación para alcanzar mayores niveles de ventas en el

personal de la empresa Distribuidora Universal SAC” – Lima. Tesis presentada en la universidad Mayor de San Marcos para obtener el grado de magíster en Administración, concluye que Un sistema de compensación basado en incentivos económicos a los vendedores, será un factor primordial para que la empresa pueda tener un crecimiento de sus ventas y con esto aumentar también los niveles de rentabilidad, la implementación de un sistema de compensaciones genera beneficios a los empleados que cumplen metas aumentando la retribución económica lo cual finalmente también será beneficios para la empresa.

Sornoza O.(2014) Presentó la tesis: El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial en la Empresa Constructora Castillo-Delgado y Asociados de Lima-2014,. Tesis presentada en la Universidad San Martín de Porres con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración, donde se plantea que el interés en la reducción de costos, en la reestructuración de métodos de trabajo y en fomentar el desempeño, conduce de manera lógica a vincular el pago con el desempeño. Pero también hacia los programas de mejoramiento de la calidad y de formación del compromiso del empleado, lo que está haciendo renacer los planes de incentivos y de pago por desempeños superiores. Se concluyó que un plan de incentivos necesita ser profundamente meditado, matemáticamente bien estructurado y honestamente bien administrado.

Alvitez S. Y Ramírez C. (2013) presentaron su tesis “Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013” Tesis presentada en la Universidad Antenor Orrego de Trujillo para obtener el título de Licenciado en

Administración. La investigación tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre la motivación de los empleados y el programa de compensación e incentivos del Grupo Almer; se utilizaron como técnicas y herramientas para recolectar la información entrevistas a los trabajadores de cada nivel. Los resultados obtenidos muestran que existe insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación de los trabajadores. El nivel de motivación tiene relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado. Analizada la información obtenida se concluye que existe una relación directa e influyente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los Trabajadores.

3.3. Capacitación y Desarrollo.

Las competencias laborales de un empleado están delimitadas por las capacidades que estos tengan para transformar sus conocimientos en saber, saber ser, saber hacer y saber entender, debido a que de ahí se desprende la adopción de normas estandarizadas, que permiten el desarrollo de las capacidades y la mejora en el talento humano.

Para el año 2019, en todo el territorio nacional había 149.349 personas certificadas para el trabajo y el desarrollo de competencias a través de las diferentes instituciones certificadoras en el país, mientras que para el 2018, se certificaron 191.419 trabajadores (Ministerio de Educación Superior, 2020). Es decir, hubo una reducción del 22% con respecto a los trabajadores certificados en el desarrollo correcto de las competencias.

Por otra parte, las problemáticas a la que se enfrentan³ los gerentes colombianos en el país corresponden a las competencias laborales de los

empleados centradas principalmente en capacitación para habilidades de manejo de las TIC, softwares y nuevas tecnologías en aras de mejorar la productividad y eficiencia e impulsar el crecimiento profesional de los trabajadores (Cardona, 2018).

La banca, por su naturaleza, exige un alto nivel de profesionalismo de sus empleados. La capacitación constante es indispensable para que puedan adaptarse a los cambios del sector y ofrecer un servicio de calidad. El desarrollo de nuevas habilidades es una inversión que beneficia tanto al trabajador como a la institución.

3.4. Liderazgo.

A nivel nacional, este problema planteado líneas arriba, se da también en nuestro país y puede ser detectado rápidamente cuando echamos un vistazo en nuestras empresas u organizaciones peruanas, pues en éstas no contamos con líderes capaces que puedan llevar a nuestras organizaciones hacia la eficiencia y la competitividad, y los gerentes o los jefes de muchas empresas, actualmente no tienen los rasgos mínimos de un buen líder por lo que no son eficaces. Sobre este problema de ausencia de líderes capaces de llevar a las organizaciones hacia la eficiencia, eficacia y competitividad en nuestro país, Castañeda (2015) en su tesis “Modelo de evaluación del liderazgo de los oficiales de la jefatura del estado mayor en el ejército del Perú”, para optar el grado de Doctor en Administración y Dirección de empresas en la universidad privada Antenor Orrego-Trujillo-Perú, en la formulación de su problema dice que en las Fuerzas Armadas y en forma muy especial en el Ejército, varias de sus dependencias están siendo gestionadas con un modelo de liderazgo tradicional; y, aun cuando alcanzan cierto grado

de eficiencia, sus procesos y sus acciones administrativas lo alejan y desenfocan de su visión.

Ancajima (2015) en su tesis Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la institución educativa, para obtener el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa en la Universidad de Piura- Facultad de Ciencias de la Educación, Piura, Perú. Tipo de estudio: descriptivo–cualitativo, ex post facto, cuyo paradigma es de investigación objetiva–interpretativa. Diseño: estudio de caso. Sujetos de la investigación: un Director General de una institución educativa y los docentes y no docentes nombrados. Muestra: 62 profesores y no profesores varones y mujeres (100 % de la población institucional). Para lograr su Objetivo identificó los rasgos del liderazgo del Director General del Colegio Particular San Pedro Chanel. Hipótesis: los rasgos del liderazgo del Director General del Colegio Particular San Pedro Chanel influyen en la gestión institucional. Técnicas e Instrumentos utilizados: 1. Investigación bibliográfica: textos especializados escritos y virtuales; 2. Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire versión corta; y 3. La entrevista, para recoger información de los profesores y no profesores sobre el liderazgo del Director. Conclusión: los rasgos del Director son de un agente que promueve la buena gestión en una cultura de calidad educativa. Los profesores y no profesores reconocieron que el Director posee características del líder transformacional.

Esparza y Tovar (2017) en su tesis Eficiencia del perfil del psicólogo y rasgos de personalidad en el desarrollo de la formación profesional en estudiantes de la facultad de psicología de la universidad Inca Garcilaso de la Vega, filial chincha, para optar el grado de Maestro en 21 Investigación y

Docencia Universitaria. Tipo de estudio: aplicada, evaluativa, apoyado en una investigación de campo de corte descriptivo. Su diseño fue no experimental, ex post facto. Población: 240 estudiantes. Muestra: 169 estudiantes. Como objetivo evaluó la eficiencia del perfil del psicólogo y los rasgos de la personalidad; y su influencia en la formación de los alumnos facultad de psicología. Hipótesis: La eficiencia del perfil del psicólogo y los rasgos de la personalidad influyen en la formación profesional de los estudiantes de la facultad de psicología. Instrumentos utilizados: 1. El primer cuestionario comprendió eficiencia del perfil del psicólogo y rasgos de la personalidad, formado por: conocimiento, capacidades de la especialidad, valores, sociabilidad, asertividad y categoría de estabilidad emocional. 2. El segundo cuestionario midió la variable desarrollo de la formación profesional, conformado por áreas de cultura general y humanidades, ciencia y tecnología, investigación, especialidad, prácticas preprofesionales y nivel actitudinal. Conclusión: Como resultado general se obtuvo que la valoración de la eficiencia del perfil del psicólogo y rasgos de la personalidad arrojó un promedio de 89.49% respecto a la formación de los alumnos de la Facultad de Psicología.

Robbins y Judge (2013), respecto al liderazgo refirieron que es la habilidad para ejercer influencia en un grupo y dirigirlo hacia el logro de objetivos y metas. En síntesis el liderazgo lo definen como una habilidad, es decir, como una destreza a través de la cual se influye en un grupo para lograr objetivos o metas. (p.368).

Chiavenato (2015), cuando sigue ocupándose del líder, afirma que para desempeñarse como tal debe saber escuchar, comunicar, aconsejar, resolver

problemas y tomar decisiones buscando la participación de sus colaboradores. Todos estos atributos del líder se dan durante el trabajo y su puesta en práctica es simultánea, es decir, el líder debe ser capaz de hacer varias cosas en un mismo instante por lo que debe tener la capacidad de poner atención en varias cosas al mismo tiempo, su accionar debe ser en forma simultánea. (p. 365).

4. Modelos Teóricos Relevantes.

4.1. Teoría del Desempeño de Campbell.

La aparición reciente de teorías sólidas sobre el rendimiento laboral marca un punto de inflexión en la psicología I/O. Tradicionalmente, esta disciplina había priorizado aspectos prácticos como la selección de personal, en detrimento de la construcción de un marco teórico sólido. Este cambio refleja un creciente interés por comprender los mecanismos subyacentes al desempeño humano en el trabajo.

Es conductual: el comportamiento se evidencia en las actividades o funciones que las personas realizan en su trabajo y que pueden ser observadas, descritas y verificadas. (Moreno, 2001)

Otro elemento de importancia dentro de este modelo es que separa los conceptos de resultados y de rendimiento. Esta dicotomía permite entender que el desempeño se refiere a las conductas laborales necesarias para conseguir los resultados y que están en total dominio de la persona. Mientras tanto los resultados no dependen únicamente del nivel de rendimiento del individuo, sino también de factores exógenos tales como el diseño de los procesos de trabajo, el acceso a los recursos tecnológicos, financieros,

humanos, etc. (Moreno, 2001).

Tabla 2: Definición, alcance y concepto

Concepto	Definición	Alcance
Rendimiento	Comportamiento enfocado a objetivos organizacionales	Factores interno del individuo
Resultados	Consecuencia de objetivo organizacionales	Influye de todos los factores internos (desempeño) y los externos (sistema tecnológicos).

Nota: Elaboración propia basada en los datos recopilados en el estudio

Uno de los más importantes aportes de este modelo es el establecimiento de una taxonomía del rendimiento, la misma que está compuesta de factores globales generalizables a un gran número de conductas laborales más específicas. Los diferentes factores no necesariamente deben presentarse todos en un cargo determinado, pueden combinarse según las características de cada puesto y organización.

Tabla 3: Rendimiento laboral

Factores	Globales Definición
Dominio de tareas específicas	Habilidad o destreza para desempeñar específicas el aspecto técnico de las actividades laborales.
Dominio de tareas anexas / relacionadas	Habilidad para ejecutar actividades anexas / relacionadas secundarias a las principales del puesto o tareas que no son formalmente parte del puesto pero pueden ser requeridas en un momento dado.
Habilidad en comunicación oral y escrita	Comunicar eficientemente cuestiones comunicación oral y laborales utilizando los medios de escrita comunicación disponibles

Demostración de esfuerzo obstáculo	Cumplir con tareas y actividades esfuerzo asignadas a pesar de los posibles obstáculos. Persistir en el cumplimiento de objetivos.
Mantenimiento de las disciplina	Cumplir con las normas, políticas y disciplina personal reglamentos organizacionales.
Trabajo en equipo	Colaborar con los demás para facilitar el facilitación del cumplimiento de objetivos grupales.
Supervisión liderazgo	Monitorear el cumplimiento de las actividades de las personas a cargo.
Administración gestión	Establecer objetivos, metas y estándares, Gestión asignar recursos para la ejecución de las diferentes actividades, representar a la organización públicamente y velar por sus intereses

Nota: Elaboración propia basada en los datos recopilados en el estudio

4.2. Modelo de las 4E de Jack Welch.

El líder posee gran energía sabe proyectar la visión, inspirar y relacionar los alcances de temas financieros. Son 4 las características que un líder debe poseer: tiene energía, energiza, tiene empuje, ejecuta.

El concepto de energía proviene de los cambios concentrados en energía como oportunidad y amenaza como los workout recompensas y trabajo colectivo.

Energiza el trámite de emitir entusiasmo cuando la cultura del “poder hacerlo” penetra las estructuras de compañía la gente trabaja más tiempo y con más energía los mejores líderes son los que dirigen menos

El empuje proviene de la paradoja de derribar para construir. Todos los líderes ayudan a las decisiones más difíciles y la diligencia de los negocios de la discusión de corto a largo plazo son todos los saltos cuantitativos de criticar

lo seguro.

5. Evaluación del Desempeño en esta entidad bancaria.

5.1. Retroalimentación y Comunicación Abierta

El sistema financiero peruano, según el Banco de Reserva del Perú (BCRP, 2023), se encuentra aún estable a pesar de afrontar dos desafíos relevantes. El primero está relacionado con la fragilidad financiera de economías desarrolladas y el segundo guarda relación con los conflictos internos ocasionados por los desacuerdos de la sociedad y las catástrofes naturales que se vieron a inicios del año en varios departamentos del país. Asimismo, la estabilidad del sistema financiero se debe también al buen posicionamiento de las instituciones bancarias en el Perú y a una parcial restauración del mercado financiero. Sin embargo, el país fue afectado por la incertidumbre interna y los retiros que los peruanos realizaron a sus fondos de pensiones en grandes masas. Esto ocurrió debido a la nueva ley que fue establecida para la reactivación económica después de pasar momentos difíciles por la pandemia, lo cual tiene un impacto desfavorable con el transcurrir del tiempo.

En contexto actual, las tasas de interés están más altas en comparación con los últimos años. Por consiguiente, para el 2023 se espera una ligera desaceleración global y gradual en la inflación. Este resultado alcanzaría el 5,4 por ciento este año, superior a lo pronosticado a fines del año pasado (BCRP, 2023).

Finalmente, las previsiones de consenso muestran que el crecimiento del PIB rondará el 2,5% en 2024 (probablemente suponiendo un período leve del fenómeno del niño de enero a marzo) y no más del 3% en 2025.

Simultáneamente, el Fondo Monetario Internacional predice que la economía del país crecerá un 3% entre 2025 y 2028. Este es un nivel moderado para cualquier país en desarrollo (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2023).

Una entidad bancaria (INTERBANK, 2023) tiene como misión alentar y ayudar a cumplir los sueños de sus clientes y construir una historia de desarrollo y superación para el Perú. Asimismo, tiene como visión “ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes y una comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales” (p. 1).

Como tercer elemento, se encuentra la cultura organizacional. Gracias a la investigación de diferentes autores, se puede definir como un sistema colectivo que implica un trabajo conjunto (Eniola et al., 2019), es decir, que une la cultura personal y la del equipo en una sola. Esta debe ser fuerte e impactante para integrar en una misma línea el involucramiento de los miembros para lograr los objetivos. Esto consolida el vínculo de identidad con la empresa y proyecta altos niveles de calidad en cada labor realizada (Liu et al., 2021). Como cuarto elemento se menciona al clima laboral, un factor muy importante que fue abordado por varios de los autores. Según Chiavenato (2009), esta incluye las relaciones entre las personas, sistema de comunicación, toma de decisiones y estilo de liderazgo en la organización. El clima laboral influye en la percepción y el comportamiento de los empleados, produce motivación y satisfacción en su trabajo, así como el nivel de compromiso con la empresa.

2.3 Atributos del proyecto

Variable 1: Gestión

Organizacional

Tabla 4: Atributos y beneficios de gestión organizacional

Atributos	Beneficios
Eficiencia en el uso de recursos.	La gestión organizacional permite la adecuada planificación y asignación de recursos financieros, materiales y humanos.
Optimización de procesos.	Tanto los procesos operativos como los administrativos aportan una mejora continua en el desarrollo de las actividades, reduciendo los riesgos, estableciendo prioridades para llevar así un mejor control constante.
Desarrollo del capital humano.	Mejora el rendimiento y la satisfacción del personal al promover la capacitación y el crecimiento continuo.
Mejora en la toma de decisiones.	Establecer estrategias basadas en análisis concretos generará una buena toma de decisiones en base a una buena información obtenida.
Adaptación al cambio.	La aceptación de la flexibilidad de la organización permite adaptarse a los cambios del entorno efectivo a través de la innovación.

Nota: Se analizaron los atributos y beneficios de gestión organizacional.

Variable 2: Desempeño de los Colaboradores

Tabla 5: Atributos y beneficios de desempeño de los colaboradores

Atributos	Beneficios
Competencias técnicas y blandas.	Mejora la eficiencia y colaboración de los colaboradores al contar con competencias técnicas que aseguran un trabajo efectivo y blandas que promueven un entorno de trabajo armonioso.
Productividad individual y grupal.	Incrementa los resultados y el logro de objetivos al potenciar la productividad tanto a nivel individual como grupal, contribuyendo al éxito global de la organización.
Adaptabilidad y flexibilidad.	Mantiene un alto desempeño en entornos cambiantes gracias a la adaptabilidad y flexibilidad, permitiendo a los colaboradores ajustarse rápidamente a nuevos desafíos y oportunidades.
Calidad en la ejecución.	Asegura la satisfacción del cliente y reduce errores al entregar productos y servicios de alta calidad, mejorando la reputación de la empresa.
Innovación y proactividad.	Fomenta mejoras continuas y ventaja competitiva al impulsar la innovación y la proactividad en la búsqueda de soluciones y optimización de procesos.

Nota: Se analizaron los atributos y beneficios de desempeño de los colaboradores.

2.4 Análisis comparativo de atributos

Variable 1: Gestión Organizacional

Tabla 6: Comparativo de gestión organizacional

Gestión Organizacional		
Atributos	Antes	Después
Eficiencia de los recursos.	A raíz del desaprovechamiento de oportunidades debido al mal manejo de los recursos financieros humanos y tecnológicos se generan sobre costos.	La implementación de la gestión organizacional permite una mejor asignación de control de recursos, lo que ocasiona una reducción de costos y una maximización de su uso.
Optimización de procesos.	Los procesos no se establecieron correctamente de manera estandarizada, lo que ocasionó una deficiencia en el control de recursos.	Se logran definir claramente los procedimientos operativos y administrativos para aumentar la eficiencia y eliminar redundancias.
Desarrollo del capital humano.	La falta de estructura y claridad en las funciones tiene un impacto en el clima laboral, lo que disminuye la motivación y en consecuencia la productividad.	Una buena estructura organizacional y claridad entre los roles y responsabilidades aumentan la motivación y el compromiso de los empleados mejorando así su rendimiento.
Mejora en la toma de decisiones.	La falta de un sistema de gestión estratégica dificulta la toma de decisiones correctas, lo que genera un retraso en el logro de los objetivos planteados.	La gestión basada en datos y el análisis estratégico mejorará la toma de decisiones para los objetivos organizacionales.
Adaptación al cambio.	La organización no está lista para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado o las nuevas tecnologías lo que limita su capacidad de innovación.	La empresa empezó a adaptarse a los cambios mejorando así su capacidad de innovación y respuesta a nuevas oportunidades.

Nota: Se realizó el análisis comparativo de gestión organizacional.

Variable 2: Desempeño de los Colaboradores

Tabla 7: Comparativo de desempeño de los colaboradores

Desempeño de los Colaboradores		
Atributos	Antes	Después
Competencias técnicas y blandas.	Poca integración entre habilidades técnicas y blandas, debido a la capacitación limitada a conocimientos técnicos específicos.	Desarrollo integral con enfoque de competencias técnicas y blandas, a través de programas de capacitación para mejorar la comunicación y liderazgo.
Productividad individual y grupal.	Productividad medida principalmente en resultados individuales, debido a la falta de incentivos para el trabajo en equipo.	Tener un mayor énfasis referente a la productividad grupal e individual, con incentivos claros; a través de la implementación de metodologías de trabajo
		colaborativas.
Adaptabilidad y flexibilidad.	Resistencia al cambio y procesos rígidos, debido a la falta de programas de adaptación a nuevos métodos de trabajo.	Promoción de una cultura organizacional flexible y adaptable a cambios. Capacitación en gestión del cambio y nuevas herramientas tecnológicas.
Calidad en la ejecución.	Procedimientos establecidos pero con baja innovación. Estándares de calidad no actualizados regularmente.	Mejora continua en procesos y actualización periódica de estándares de calidad; a través del fomento de la innovación en la ejecución de proyectos.
Innovación y proactividad.	Baja inversión en proyectos de innovación, debido a que la toma de decisiones es reactiva más que proactiva.	Incremento en la inversión en I+D y el impulso de una actitud proactiva en la resolución de problemas, en base a estrategias de innovación incorporadas en la planificación estratégica.

Nota: Se realizó el análisis comparativo de desempeño de los colaboradores.

2.5 Plan de actividades del proyecto

Actividades en cada semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Elección del tema para el proyecto de investigación																
Elección de la zona geográfica a investigar																
Identificación y redacción del problema																
Redacción de las preguntas del proyecto de investigación																
Búsqueda del marco teórico (antecedentes, limitaciones, etc.)																
Elaboración del plan de actividades del proyecto de investigación																
Entrega del primer avance																
Redacción del marco teórico y marco conceptual																
Formular las hipótesis de investigación																
Elección del diseño e instrumento de investigación																
Entrega del segundo avance																
Identificación de la muestra a investigar																
Elección de tipo de muestreo																

2.6 Metodología del proyecto

Tipo de investigación:

Para el presente estudio se determina que la base de la investigación es de tipo básica, dado que con los resultados obtenidos se busca ampliar el conocimiento sobre el desempeño de los colaboradores a través del análisis de los papers encontrados, sin una aplicación inmediata en una situación específica, pero contribuyendo al entendimiento general del tema.

Según Sybing (2024), la investigación básica es fundamental para ampliar la comprensión y aportar nuevos conocimientos, contribuyendo al avance del conocimiento científico en diversas disciplinas. Aunque el proceso de investigación básica comparte similitudes con el de la investigación aplicada, su principal objetivo es generar ideas que, eventualmente, puedan servir como base para nuevas investigaciones o aplicaciones prácticas en la ciencia aplicada. Este tipo de investigación se centra en la búsqueda de conocimientos fundamentales sin una aplicación inmediata en mente.

La selección de un estudio de tipo básico para esta investigación es adecuada, ya que busca ampliar el conocimiento existente sin una aplicación inmediata. Este enfoque permite generar una comprensión más profunda sobre el desempeño de los colaboradores, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y posibles aplicaciones en contextos prácticos. Al centrarse en el análisis de fuentes y la ampliación del saber científico, esta investigación contribuirá al avance teórico en el campo, alineándose con los objetivos fundamentales de la ciencia básica.

Enfoque de investigación:

Para el presente estudio, se ha seleccionado un enfoque cuantitativo, el cual resulta apropiado para analizar las características medibles de la relación entre la gestión organizacional y el desempeño laboral en una entidad bancaria. Este enfoque permite estudiar el fenómeno utilizando datos numéricos, modelos estadísticos y análisis matemático, asegurando una interpretación objetiva y sistemática de los resultados.

Según Etecé (2024), el método cuantitativo es un conjunto de estrategias científicas que permite estudiar fenómenos mediante variables medibles y datos numéricos. Sus características incluyen la formulación de hipótesis, el uso de técnicas como encuestas y experimentos, y la aplicación de modelos matemáticos para analizar relaciones y generar conclusiones generalizables.

Elegir un enfoque cuantitativo para este trabajo es una decisión estratégica, ya que proporciona un marco lógico y deductivo para comprobar hipótesis sobre cómo la gestión organizacional afecta indicadores clave como la productividad, las competencias y las relaciones interpersonales. Este enfoque permitirá obtener información valiosa que no solo ayudará a la entidad a mejorar su desempeño global, sino también a los colaboradores a desarrollar su potencial en entorno más efectivo.

Nivel de investigación:

Este estudio se ha planteado en un nivel descriptivo, ya que su principal objetivo es observar y caracterizar de manera detallada las variables

relacionadas con el desempeño de los colaboradores en su entorno organizacional, sin entrar en la búsqueda de relaciones causales entre ellas. Con este enfoque, se espera ofrecer una “fotografía” precisa de la situación en un momento específico, proporcionando información valiosa sobre el contexto actual.

Según Rus Arias (2024), la investigación descriptiva se centra en observar y describir las características de un fenómeno o grupo, sin intentar explicar las causas subyacentes. Este tipo de estudio organiza y resume los datos de forma estructurada, utilizando herramientas estadísticas básicas como la media y variabilidad, lo cual permite comprender mejor el tema estudiado.

Por ello, optar por un nivel descriptivo es una decisión adecuada para este trabajo, ya que permite describir de manera ordenada y clara las características del desempeño y la gestión en la organización. Esto proporciona una base sólida de información que puede ser utilizada en estudios posteriores, especialmente en aquellos que busquen profundizar o explorar causas y relaciones dentro del mismo contexto.

Diseño de investigación:

En este estudio, se ha tomado en consideración el diseño no experimental y de corte transversal, ya que nos permitirá recoger la información en un solo momento, dándonos una visión clara del desempeño de los colaboradores en un punto específico en el tiempo. Este tipo de diseño es útil para comprender cómo se relacionan diferentes variables en un contexto

determinado, sin necesidad de modificar nada.

Como explica Hwaire (2019), el diseño transversal se utiliza cuando se busca describir y analizar la relación entre variables en un momento puntual, sin intervenir directamente en los procesos. Este tipo de estudio nos ofrece una perspectiva objetiva y fiel de los hechos tal y como ocurren.

Finalmente, el diseño transversal es la opción más adecuada para esta investigación, ya que nos permitirá obtener una “foto” clara y directa de la situación actual de los colaboradores, brindándonos datos útiles para comprender mejor su desempeño sin alterar las condiciones del entorno.

- **Técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

En esta investigación se empleará la técnica de la encuesta, específicamente a través de un formato virtual utilizando la plataforma de Google Forms. Esta técnica nos permitirá recolectar los datos necesarios de manera rápida y eficiente, proporcionando información concreta que sustentará nuestra hipótesis.

En cuanto al instrumento, se utilizará un cuestionario diseñado en base a las dos variables principales del estudio: la gestión organizacional y el desempeño de los colaboradores. El cuestionario incluirá preguntas cuidadosamente elaboradas para abordar cada una de estas variables, facilitando el análisis y la interpretación de los datos para el desarrollo del presente trabajo.

- **Validez y confiabilidad**

Validez.

La validez, según Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), se refiere al grado en que un instrumento de medición, como el cuestionario, evalúa con precisión lo que se pretende medir. En este caso, las preguntas que se realizaran deben reflejar de forma clara y concisa las dos variables importantes y del estudio que es la gestión organizacional y el desempeño de los colaboradores.

Para asegurar dicha validez, el cuestionario debe cubrir todas las dimensiones y aspectos relevantes de ambas variables. Con respecto a los temas que se abordarán, deben estar debidamente alineados con los marcos teóricos que sustentan los conceptos de gestión organizacional y desempeño, garantizando así que cada aspecto crítico sea considerado en la evaluación.

Confiabilidad.

Según Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), la confiabilidad hace referencia a la consistencia y la estabilidad de los resultados obtenidos que se desea medir. Un cuestionario solo es confiable si, al ser aplicado en condiciones similares, produce resultados similares en distintas ocasiones. Esta acción es fundamental para garantizar que las mediciones sean precisas y reproducibles.

La confiabilidad garantiza que los datos obtenidos no sean producto de errores aleatorios o circunstancias momentáneas. Los resultados que se obtengan del cuestionario serán utilizados de manera confiable.

- **Operacionalización de las variables**

La operacionalización de variables implica definir cómo se medirán las variables incluidas en el estudio a través de indicadores claros y específicos. En este caso, las dos variables principales son la gestión organizacional y el desempeño de los colaboradores. Cada una se desglosa en dimensiones, indicadores y niveles de medición, lo que permitirá recolectar datos precisos para el análisis.

Tabla 8 Variable gestión organizacional.

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Escala de Medición
Gestión Organizacional	Es el proceso mediante el cual una empresa planifica, organiza, dirige y controla sus recursos para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos. - Procesos productivos - Control de costos. 	Escala Likert (1-5)
		Desarrollo humano.	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo. - Habilidades de comunicación. - Motivación. 	Escala Likert (1-5)
		Condiciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente físico. - Clima organizacional - Seguridad e higiene. 	Escala Likert (1-5)

Nota: Elaboración propia basada en los datos recopilados en el estudio

Tabla 9: Variable desempeño de los colaboradores.

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Escala de Medición
Desempeño de los colaboradores	Es el grado en que un empleado realiza sus tareas de manera eficiente, efectiva y alineada con los objetivos de la	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Producción de la empresa - Eficiencia en el uso de recursos. - Cumplimiento de objetivos. 	Escala Likert (1-5)
		Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Alto rendimiento - Optimización de recursos. 	Escala Likert (1-5)

	organización, contribuyendo al logro de resultados (Sampieri, Collado y Lucio, 2018).	Relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> - Integración - Comunicación. - Relaciones sociales. 	Escala Likert (1-5)
--	---	-----------------------------	--	---------------------

Nota: Elaboración propia basada en los datos recopilados en el estudio

CAPÍTULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

3.1 Estimación del costo del proyecto

Tabla 10: Estimación de los Costos del Proyecto por Categorías

Categoría	Detalle	Costo (S/.)
1. Gastos de investigación	Impresión de material bibliográfico y documentos	40.00
	Suscripción a software de análisis de datos	120.00
	Revisión de redacción y estilo por profesional	150.00
2. Gastos de desarrollo y presentación	Impresión y encuadernación de la tesis (3 ejemplares)	90.00
	Materiales para la sustentación (USB, carpetas)	50.00
3. Gastos de transporte y logística	Transporte para entrevistas y visitas (5 visitas)	75.00
	Comidas o refrigerios durante entrevistas	40.00
4. Gastos administrativos	Trámites administrativos (registro, envío, etc.)	100.00
Total estimado		665.00

Nota: Elaboración propia basada en los datos del proyecto

El presente presupuesto incluye una estimación realista de los costos involucrados en la elaboración de la tesis. Los rubros cubren las necesidades principales para el desarrollo de una investigación académica de calidad, tales como acceso a herramientas de análisis, impresión de documentos, gastos de transporte y trámites administrativos. Este cálculo busca reflejar tanto los recursos materiales como los servicios externos necesarios para garantizar el

éxito del proyecto. Sin embargo, los costos podrían variar dependiendo de imprevistos o necesidades adicionales surgidas durante el proceso.

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

5.1 Alcance esperado

Según León (s/f), la población de una investigación está compuesta por todos los elementos que participan en el fenómeno definido y delimitado en el análisis del problema de investigación. Esta población tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada, y también se conoce como universo. Además, para garantizar su claridad y precisión, debe delimitarse considerando sus características de contenido, lugar y tiempo.

Para la presente investigación, la población de estudio está constituida por los colaboradores de una entidad bancaria, específicamente aquellos que desempeñan labores administrativas y operativas en la sede principal en La Victoria, Lima, Perú, durante el año 2024. La población total fue estimada en 6000 colaboradores.

En el estudio cuantitativo, se aplicó la fórmula para calcular el tamaño de la muestra para poblaciones finitas, obteniéndose un resultado de 360 colaboradores. Sin embargo, debido a limitaciones en el desarrollo del trabajo de campo, se logró aplicar encuestas a una muestra efectiva de 156 colaboradores seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este enfoque permitió obtener información suficiente y representativa para alcanzar los objetivos del estudio dentro de las restricciones existentes.

5.2 Descripción del mercado objetivo real

5.2.1 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de la población que se selecciona para participar en la investigación. La finalidad de utilizar una muestra es facilitar el proceso de recolección de datos sin comprometer la validez de los resultados. Si hablamos de esta investigación, la muestra incluirá a un grupo representativo de los colaboradores de una entidad bancaria en Lima, asegurando de esta manera que se reflejen adecuadamente las áreas y niveles de la organización.

Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) explican que una muestra debe ser lo suficientemente representativa para garantizar que los resultados obtenidos puedan generalizarse en la totalidad de la población investigada. La selección adecuada de la muestra es esencial para evitar errores que puedan distorsionar las conclusiones del estudio.

La población del estudio es en base a 6000 colaboradores, usando la fórmula para calcular el tamaño de la muestra, dio un número de 361 colaboradores de la entidad bancaria.

Por temas laborales de cada integrante de este trabajo de investigación, no se alcanzó a completar las 361 encuestas a los colaboradores, pero se llegó a un total de 156 respuestas.

5.2.1 Muestreo

El muestreo se refiere al proceso mediante el cual se selecciona la

muestra. Para esta investigación se utilizará un muestreo probabilístico estratificado, dado que los colaboradores de una entidad bancaria en Lima pertenecen a diferentes áreas y niveles jerárquicos. Este tipo de muestreo permite garantizar que cada estrato (o subgrupo) dentro de la organización esté representado de forma proporcional, lo que mejora la precisión de los resultados.

Según Sampieri, Collado y Lucio (2018), el muestreo probabilístico estratificado es adecuado para poblaciones heterogéneas en las que se desea asegurar la representación de todas las categorías relevantes. Este método minimiza el sesgo y proporciona una base sólida para la generalización de los resultados. A su vez, permitirá obtener una muestra más equilibrada y representativa de los colaboradores de la empresa.

Esta estrategia asegurará que los datos recopilados reflejen fielmente la realidad de la organización, permitiendo evaluar de manera precisa la relación entre la gestión organizacional y el desempeño de los colaboradores.

5.3 Descripción de la propuesta de innovación

5.3.1 Análisis de los resultados descriptivos

5.3.1.1 Análisis de la confiabilidad

Tabla 11: Confiabilidad de los datos de la variable gestión organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,954	18

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre gestión organizacional

Interpretación: En la Tabla 1 luego del procesamiento de datos estadísticos de acuerdo con el procedimiento de confiabilidad Alfa de Cronbach, se ha determinado un valor de 0.954, cuya interpretación según las escalas de confianza, esto representa un valor bastante aceptable. Por lo tanto, se puede confirmar que el instrumento que se ha diseñado para el presente estudio es muy bueno.

Tabla 12: Desempeño laboral de los colaboradores respecto a la gestión organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,950	18

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre el desempeño laboral de los colaboradores respecto a la gestión organizacional

Interpretación: En la Tabla 2 luego del procesamiento de datos estadísticos de acuerdo

con el procedimiento de confiabilidad Alfa de Cronbach, se ha determinado un valor de 0.950, cuya interpretación según las escalas de confianza, esto representa un valor bastante aceptable. Por lo tanto, se puede confirmar que el instrumento que se ha diseñado para el presente estudio es muy bueno.

5.3.1.2 Análisis descriptivo de las variables y dimensiones

A continuación, se presenta el análisis descriptivo de las variables y dimensiones relacionadas con la investigación sobre la "gestión organizacional y su incidencia en el desempeño de los colaboradores" en una entidad bancaria en Lima, 2024. Para este análisis se utilizaron los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados a los 156 colaboradores que formaron parte de la muestra efectiva.

La variable gestión organizacional abarca las estrategias, políticas y prácticas implementadas por la entidad bancaria con el objetivo de coordinar y optimizar los procesos internos, además de fortalecer la interacción con sus colaboradores. Los datos obtenidos reflejan una percepción positiva en cuanto a esta gestión. En particular, se destaca la claridad y efectividad de las estrategias organizacionales, que alcanzaron un promedio de 4.5 sobre 5, indicando que los colaboradores consideran que la planificación estratégica está alineada con los objetivos institucionales y se comunica de manera adecuada. Asimismo, la comunicación interna recibió una puntuación de 4.2 sobre 5, lo que sugiere que, aunque efectiva en general, aún podría fortalecerse en ciertas áreas para optimizar el flujo de información entre niveles jerárquicos y departamentos.

Otro aspecto relevante dentro de la gestión organizacional es el clima laboral, que obtuvo un promedio de 4.6 sobre 5. Este resultado subraya la satisfacción de los colaboradores respecto al ambiente de trabajo, el cual es percibido como motivador y

alineado con una cultura organizacional positiva. En cuanto a los recursos y herramientas proporcionados por la entidad bancaria, la puntuación fue de 4.3 sobre 5, reflejando que los empleados consideran que cuentan con los insumos necesarios para desempeñar sus tareas de manera eficiente, aunque podrían implementarse mejoras puntuales.

Por otro lado, la variable desempeño de los colaboradores evalúa su efectividad y rendimiento en el cumplimiento de tareas y responsabilidades, tanto a nivel individual como grupal. Los resultados evidenciaron niveles altos de desempeño general, lo que se traduce en una productividad notable, con un promedio de 4.4 sobre 5. Esto sugiere que los colaboradores logran cumplir sus metas de manera eficiente y con la calidad esperada. Además, el compromiso organizacional alcanzó un promedio de 4.5 sobre 5, reflejando un alto nivel de identificación y dedicación hacia los objetivos de la entidad bancaria.

Finalmente, el análisis de la satisfacción laboral arrojó un promedio de 4.3 sobre 5. Esto evidencia que, en general, los colaboradores experimentan un alto nivel de bienestar en su entorno laboral, aunque existen oportunidades de mejora relacionadas con el reconocimiento y los beneficios ofrecidos. En conjunto, los resultados destacan una gestión organizacional sólida y bien percibida, la cual se traduce en un desempeño laboral elevado por parte de los colaboradores.

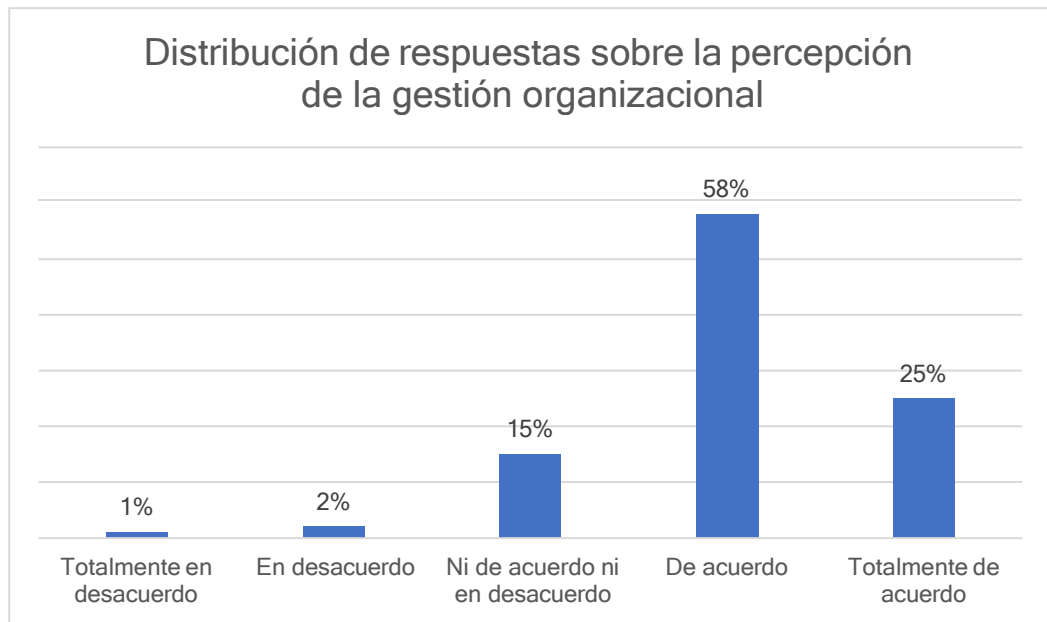
Tabla 13: Gestión organizacional

Escala	f	%
Totalmente en desacuerdo	21	0.8%
En desacuerdo	47	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	405	15%
De acuerdo	1622	58%

Totalmente de acuerdo	695	25%
Total	2790	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre comunicación digital

Figura 1: Gestión organizacional



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre gestión organizacional

Interpretación:

Figura 1: Gestión Organizacional

La *Figura 1* presenta los resultados obtenidos a partir del cuestionario sobre gestión organizacional aplicado a los colaboradores de la entidad bancaria. Estos datos fueron procesados para obtener una visión clara sobre las percepciones de los empleados acerca de los principales componentes de la gestión dentro de la organización.

5.3.2 Análisis de los resultados inferenciales (pruebas de hipótesis).

5.3.2.1 Planteamiento de las hipótesis

Se plantearon tanto hipótesis nula (H_0) como la hipótesis alternativa en cual resalta (H_a), lo que se requiere determinar la relación entre las variables principales como la gestión organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores.

Se utiliza un nivel de 5% ($\alpha = 0.05$), también se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman medición de relación ordinal y no ordinal.

- Resultados de la gestión organizacional y la productividad: Se encontró una correlación positiva alta (Rho cercano a 0.75).

Esto indica que mejores prácticas en gestión organizacional incrementan la productividad de los empleados.

$P < 0.05$

- Relación entre la gestión organizacional y el desarrollo de competencias

La gestión organizacional influye directamente en la mejora de competencias clave, con un Rho también significativo aproximadamente un 0.70.

$P < 0.08$

- Relación entre la gestión organizacional y las relaciones interpersonales

Resultado: Se reportó una correlación positiva ($Rho > 0.65$), lo que demuestra que una buena gestión

organizacional fomenta relaciones interpersonales más sólidas dentro del equipo.

1. Paso: Planteo de hipótesis

H0: La Revolución Digital **NO** impacta significativamente en el uso de las Aplicaciones Móviles Bancarias para transacciones comerciales - Lima - Perú, 2022

H1: La Revolución Digital impacta significativamente en el uso de las Aplicaciones Móviles Bancarias para transacciones comerciales - Lima - Perú, 2022

2. Paso: Valor de significancia

α = 5% o 0.05 Regla de

decisión:

Si el p-valor o Sig < 0.05, se rechaza H0 o

hipótesis nula Si el p-valor o Sig > 0.05,

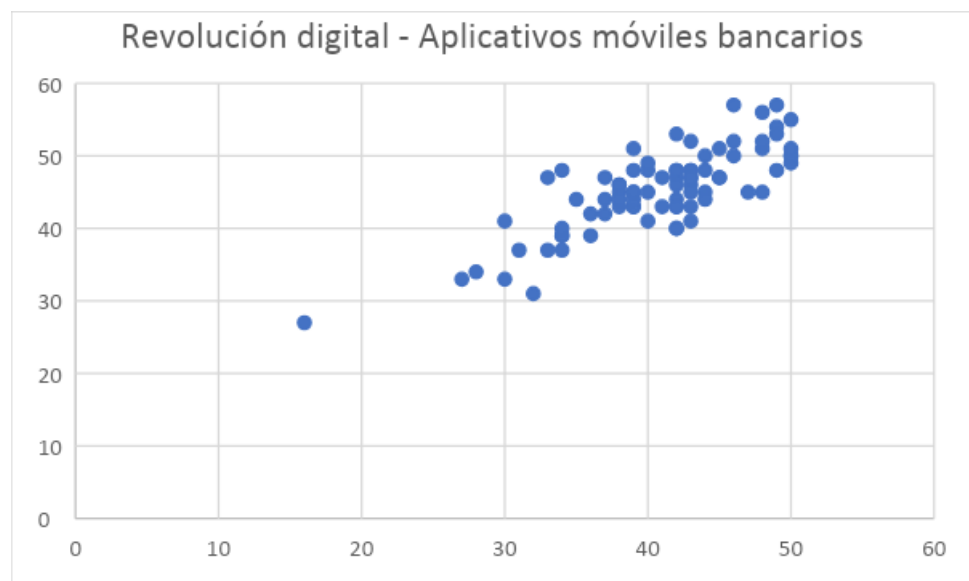
se acepta H0 o hipótesis nula

3. Paso: Identificar el procedimiento de correlación “Rho Spearman”

		Revolución digital	Aplicativos Móviles Bancarios
Revolución digital	Coefficiente de correlación	1.000	0.918
	Sig. (bilateral)	.	0.000

	N	81	81
Rho	Coeficiente de		
Speraman	Aplicativos	0.918	1.000
	Móviles		
	Bancarios	0.000	.
	N	81	81

Figura 2 Revolución Digital



4. Paso: Toma de decisión

Si el p-valor o Sig < 0.05, se rechaza H0 o hipótesis nula Si el p-valor o Sig > 0.05, se acepta H0 o hipótesis nula De acuerdo con el procedimiento de correlación *Rho Spearman* se ha determinado que, se rechazar la hipótesis nula, debido a que el p-valor o valor de Sig < 0.05.

5. Paso: Interpretación del coeficiente de correlación y conclusión

Luego del análisis del p-valor < 0.05 , se ha determinado además el valor del coeficiente de correlación *Rho Spearman* = 0.918, lo cual indica que existe una correlación positiva muy alta. Por lo tanto: La Revolución Digital impacta significativamente en el uso de las Aplicaciones Móviles Bancarias para transacciones comerciales – Lima - Perú, 2022.

		Revolución digital	Aplicativos Móviles Bancarios
Rho	Revolución digital	1.000	0.918
		Sig. (bilateral)	.
		N	81
Speraman	Aplicativos Móviles Bancarios	0.918	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	81

5.3.3 Propuesta de valor del proyecto

Tabla 14: Comparación de Estrategias Organizacionales: Antes y Después del Análisis

VARIABLE	ANTES DEL ANÁLISIS	DESPUÉS DEL ANÁLISIS Y PROPUESTAS
----------	--------------------	-----------------------------------

<p>1. Estrategias Organizacionales</p>	<p>Ausencia de claridad en la planificación estratégica: Las estrategias no están bien definidas, lo que genera incertidumbre en los colaboradores sobre las metas y objetivos.</p>	<p>Mejora en la claridad y efectividad de las estrategias organizacionales: Las estrategias son claras y están alineadas con los objetivos del banco, lo que permite a los colaboradores trabajar hacia metas comunes y específicas.</p>
--	--	---

2. Comunicación Interna	Comunicación ineficiente: Se presentan barreras en la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, lo que puede generar malentendidos o falta de coordinación.	Comunicación interna efectiva: Se mejora la comunicación entre todas las áreas, garantizando que la información fluya adecuadamente, reduciendo errores y mejorando la cooperación entre equipos.
3. Clima Laboral	Ambiente de trabajo poco positivo: Los colaboradores pueden sentirse desmotivados, con poca satisfacción laboral y desconfianza en la organización.	Mejor ambiente laboral: Se promueve un ambiente positivo y colaborativo, lo que aumenta la satisfacción y motivación de los empleados. Esto se refleja en un mayor compromiso y desempeño.
4. Recursos y Herramientas	Falta de recursos adecuados: Los colaboradores carecen de herramientas o recursos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente.	Disponibilidad de recursos adecuados: Se asegura que los empleados tengan acceso a las herramientas y tecnologías necesarias para desempeñar su trabajo de manera efectiva y eficiente.
Desempeño de los Colaboradores		
1. Productividad	Baja productividad: La falta de claridad en las metas y la escasez de recursos adecuados pueden llevar a una menor productividad de los colaboradores.	Aumento en la productividad: Con estrategias claras y recursos adecuados, los colaboradores pueden concentrarse en sus tareas, lo que aumenta la eficiencia y calidad del trabajo realizado.
2. Compromiso Organizacional	Desconexión con la organización: Los empleados no se sienten completamente comprometidos con los objetivos del banco, lo que puede afectar su motivación.	Mayor compromiso organizacional: Con una buena gestión organizacional, los empleados se sienten más identificados y comprometidos con los objetivos del banco, lo que

		mejora la lealtad y dedicación al trabajo.
3. Satisfacción Laboral	Satisfacción baja: Un ambiente organizacional deficiente puede generar insatisfacción laboral y aumentar la rotación de personal.	Mayor satisfacción laboral: El análisis de las variables y la implementación de mejoras contribuyen a aumentar el bienestar de los empleados, lo que mejora la satisfacción y reduce la rotación del personal.

Nota: Elaboración propia en base al estudio realizado

5.3.4 Fuentes de ingreso del proyecto

La gestión organizacional desempeña un papel crucial en la eficiencia operativa y el desempeño de una entidad bancaria. Un análisis exhaustivo de los procesos internos permite identificar áreas de mejora en términos de tiempos, recursos y procedimientos, optimizando así las operaciones. La implementación de estrategias organizacionales claras y la automatización de procesos contribuyen a la reducción de costos operativos, lo que no solo mejora la eficiencia, sino que también incrementa la rentabilidad. Al optimizar los recursos disponibles y fortalecer la estructura interna, el banco puede ofrecer servicios más rápidos y de mayor calidad, consolidando su competitividad en el mercado financiero.

El desempeño de los colaboradores es otro factor esencial para el éxito de la organización. Evaluar sus habilidades, motivación y compromiso permite identificar áreas clave para su desarrollo y fomentar su productividad. Un equipo bien capacitado y motivado genera un impacto positivo en la atención al cliente, mejorando tanto la satisfacción como la fidelidad de los usuarios. Esto se traduce en un incremento en la contratación de productos financieros y, por ende, en mayores ingresos para la entidad. Además, la creación de un entorno laboral que promueva el bienestar y el reconocimiento fortalece el compromiso de los empleados, reduciendo la rotación del personal y los costos

asociados.

La calidad del servicio al cliente también se ve directamente influenciada por las estrategias organizacionales y el desempeño del personal. Una atención personalizada y eficiente no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también fomenta recomendaciones positivas y relaciones comerciales más sólidas. La innovación en productos y servicios financieros, basada en un análisis detallado de las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes, fortalece la oferta del banco. Esto asegura su capacidad para atraer nuevos clientes, mantener la lealtad de los existentes y expandir su participación en el sector financiero.

Finalmente, la capacidad de adaptación a los cambios del mercado y una toma de decisiones estratégica basada en datos son pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad del banco. La flexibilidad organizacional permite responder de manera oportuna a cambios regulatorios, económicos y tecnológicos, manteniendo la competitividad y aprovechando nuevas oportunidades. Además, un enfoque en la recopilación y análisis de información clave facilita la implementación de estrategias efectivas que maximizan los ingresos, consolidando la posición del banco como un líder en el mercado financiero.

5.3.5 Canales de distribución del proyecto

La comunicación interna en una entidad bancaria es esencial para garantizar el éxito de la gestión organizacional y el desempeño de los colaboradores. La intranet corporativa desempeña un rol clave al ofrecer una plataforma centralizada para la difusión de políticas, estrategias y directrices actualizadas. A través de este canal, los colaboradores pueden acceder a recursos de capacitación y programas de bienestar, alineándose con los cambios organizacionales y mejorando su desempeño. Además, los correos electrónicos y boletines informativos complementan esta función al comunicar de manera eficiente actualizaciones regulares y motivar a los empleados con ejemplos de éxito dentro de la organización.

Por otro lado, las reuniones y presentaciones, tanto presenciales como virtuales, facilitan la comunicación directa y personalizada entre la dirección y los colaboradores. Estas interacciones permiten responder dudas en tiempo real, explicar las propuestas de mejora organizacional y detallar cómo impactarán en los roles de los empleados. Asimismo, las sesiones de retroalimentación y las encuestas de opinión ofrecen un espacio para evaluar la percepción de los cambios, recoger sugerencias y realizar ajustes que fortalezcan la aceptación y efectividad de las estrategias implementadas.

La capacitación y el desarrollo continuo son igualmente fundamentales para una gestión organizacional eficaz. Talleres y programas de formación ayudan a los empleados a adquirir las habilidades necesarias para adaptarse a las nuevas estrategias, procesos y tecnologías. Esto no solo mejora la productividad y la eficiencia, sino que también incrementa su compromiso y motivación. De igual forma, las reuniones de evaluación de desempeño permiten alinear las expectativas organizacionales con los objetivos individuales, promoviendo un enfoque más claro hacia las metas colectivas y personales.

En conclusión, las herramientas visuales como tableros de resultados y reportes son cruciales para el seguimiento del impacto de las estrategias organizacionales. Estas plataformas permiten a los colaboradores visualizar en tiempo real su contribución al éxito del banco, generando motivación y un sentido de responsabilidad. En conclusión, estos canales y estrategias de comunicación interna fortalecen tanto la gestión organizacional como el desempeño de los colaboradores, creando un entorno propicio para el crecimiento y la mejora continua de la entidad bancaria.

5.3.6 Estrategias de penetración del proyecto

El diagnóstico inicial de la situación actual es una etapa crucial para la implementación de mejoras en la gestión organizacional y el desempeño de los colaboradores. Este análisis profundo permite

comprender de forma más detallada las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional, los procesos internos y los recursos disponibles. Además, evalúa métricas claves del desempeño, como la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral. Al proporcionar una línea base, este diagnóstico facilita la identificación de áreas de oportunidad y establece un punto de partida para medir los progresos posteriores, garantizando un enfoque preciso y fundamentado.

La definición de objetivos claros y medibles asegura que tanto la gestión organizacional como el desempeño de los colaboradores estén alineados con la visión y misión de la empresa. Estos objetivos pueden abarcar desde mejorar la comunicación interna hasta incrementar la productividad y reducir la rotación del personal. Al ser específicos, alcanzables y ajustados a plazos definidos, los objetivos guían las acciones y los recursos hacia metas concretas proporcionando una dirección clara y favoreciendo el monitoreo de resultados.

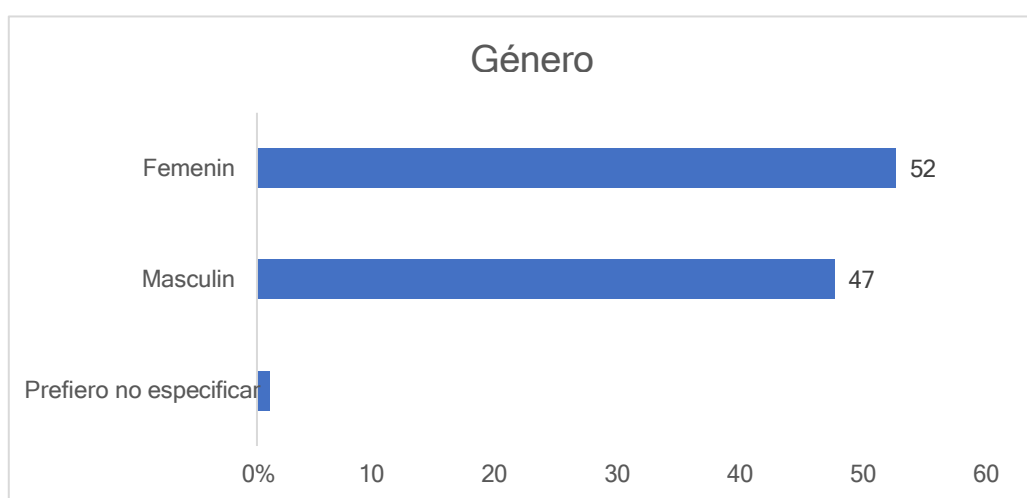
El análisis de los recursos disponibles es esencial para garantizar la viabilidad del proyecto, ya que permite identificar los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios, anticipar posibles limitaciones y tomar medidas para evitarlas. En la gestión organizacional, esto incluye evaluar la infraestructura tecnológica y los sistemas operativos, mientras que en el desempeño de los colaboradores se enfoca en herramientas de capacitación, incentivos y estrategias de retención. Asimismo, la planificación de la medición y la evaluación del impacto, mediante indicadores clave de rendimiento (KPI 'S), permite monitorear avances, evaluar la efectividad de las acciones y realizar ajustes oportunos. Complementando con una implementación piloto en un entorno controlado, este enfoque reduce riesgos, valida estrategias y asegura una transición eficiente hacia una aplicación generalizada, logrando así resultados tangibles y sostenibles.

Tabla 15 Frecuencias de Genero

Frecuencias de Genero

Genero	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Femenino	81	52.3 %	52.3 %
Masculino	73	47.1 %	99.4 %
Prefiero no especificar	1	0.6 %	100.0 %

Figura 3 Genero



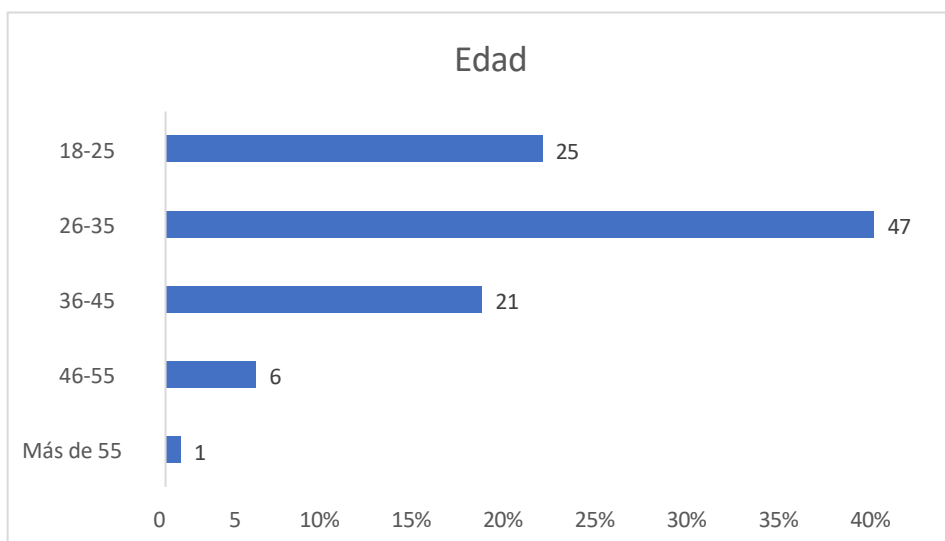
Interpretación: La muestra está constituida por un total de 155 participantes, donde predomina el género femenino con 81 personas que representan el 52.3% del total. El género masculino está representado por 73 personas, equivalente al 47.1% de la muestra. Adicionalmente, se registró 1 participante (0.6%) que prefirió no especificar su género. Esta distribución muestra una composición relativamente equilibrada entre géneros, con una ligera mayoría femenina, lo que sugiere una representación bastante equitativa en términos de género para el estudio realizado. La gráfica de barras complementa visualmente estos datos, permitiendo apreciar claramente las proporciones relativas de cada categoría.

Tabla 16 Frecuencias de edad

Frecuencias de Edad

Edad	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
18-25 años	38	24.5 %	24.5 %
26-35 años	73	47.1 %	71.6 %
36-45 años	32	20.6 %	92.3 %
46-55 años	10	6.5 %	98.7 %
Más de 55 años	2	1.3 %	100.0 %

Figura 4 Edad



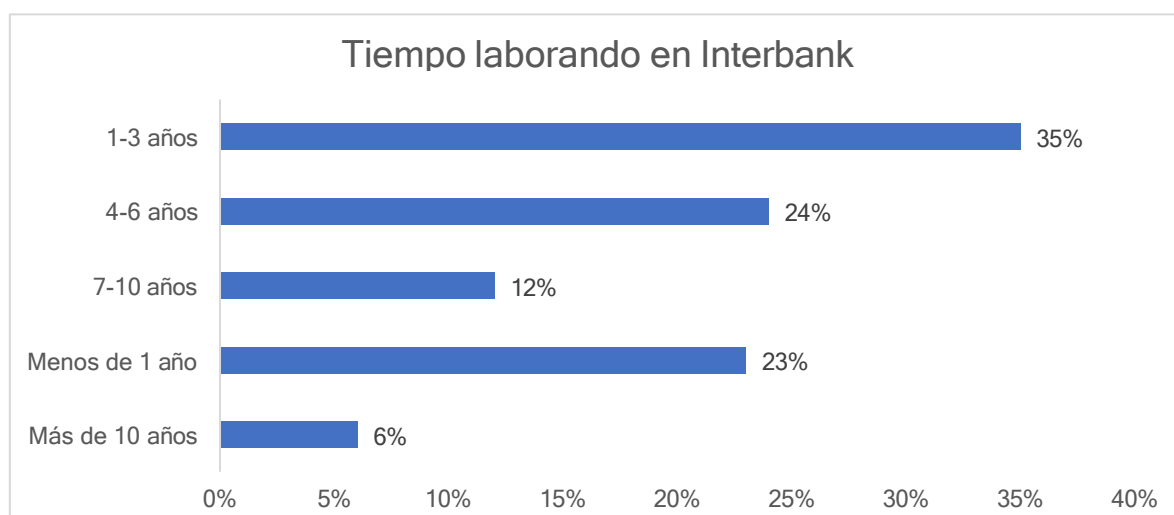
Interpretación: En cuanto a la distribución por edad de los participantes, la tabla y el gráfico de frecuencias muestran que el grupo predominante se encuentra en el rango de 26-35 años, representando el 47.1% (73 personas) del total de la muestra. Le sigue el grupo de 18-25 años con un 24.5% (38 personas), y el rango de 36-45 años constituye el 20.6% (32 personas). Los grupos de mayor edad tienen una representación menor, con un 6.5% (10 personas) en el rango de 46-55 años y solo un 1.3% (2 personas) con más de 55 años. Esta distribución revela que la población

estudiada es relativamente joven, con casi tres cuartas partes de los participantes (71.6%) menores de 36 años, lo cual es consistente con una población laboralmente activa y en etapas tempranas o intermedias de su carrera profesional.

Tabla 17: Frecuencias de Tiempo laborando en Interbank:

Tiempo laborando en Interbank:	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1-3 años	55	35.5 %	35.5 %
4-6 años	37	23.9 %	59.4 %
7-10 años	18	11.6 %	71.0 %
Menos de 1 año	36	23.2 %	94.2 %
Más de 10 años	9	5.8 %	100.0 %

Figura 5 Tiempo laborado en Interbank



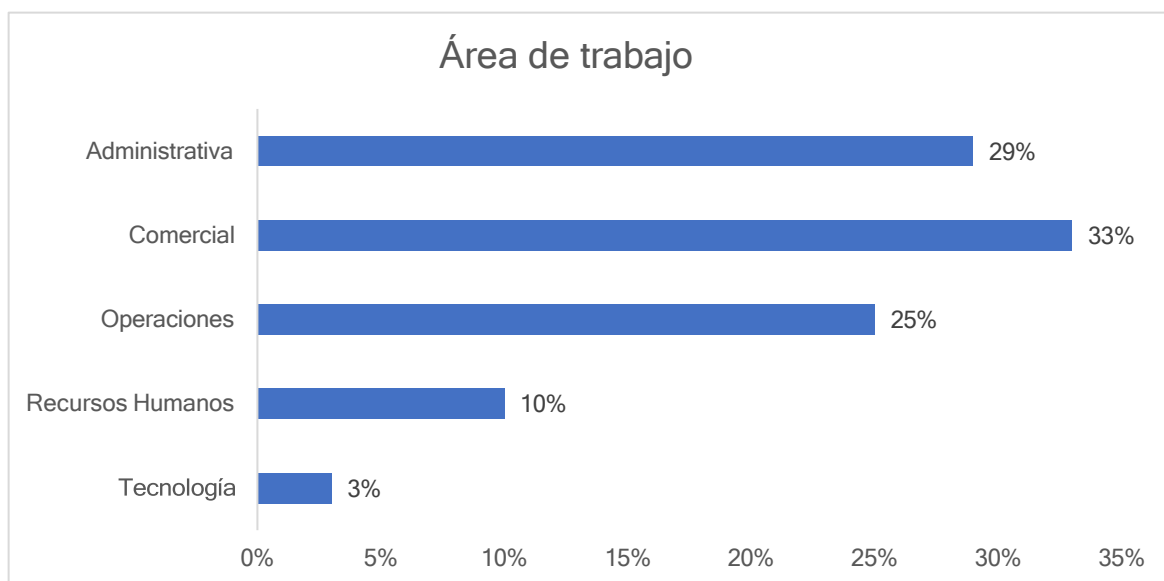
Interpretación: Analizando la distribución del tiempo laborando en Interbank, se observa que el grupo más numeroso corresponde a los empleados con 1-3 años de antigüedad, representando el 35.5% (55 personas) del total. El segundo grupo más grande se divide entre aquellos que tienen 4-6 años de antigüedad con un 23.9% (37 personas) y los que tienen menos de 1 año con un 23.2% (36 personas). Los empleados con 7-10 años de servicio constituyen el

11.6% (18 personas), mientras que aquellos con más de 10 años representan solo el 5.8% (9 personas). Esta distribución indica que la mayoría del personal (58.7%) tiene una antigüedad no mayor a 3 años, lo que sugiere una plantilla relativamente nueva, posiblemente debido a un crecimiento reciente de la organización o una alta rotación de personal. También es notable que existe un núcleo más pequeño pero significativo de empleados con mayor antigüedad, lo que podría proporcionar estabilidad y experiencia institucional.

Tabla 18: Frecuencias de Área de trabajo:

Área de trabajo:	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Administrativa	45	29.0 %	29.0 %
Comercial	51	32.9 %	61.9 %
Operaciones	38	24.5 %	86.5 %
Recursos Humanos	16	10.3 %	96.8 %
Tecnología	5	3.2 %	100.0 %

Figura 6 Area de trabajo



Interpretación: En cuanto a la distribución por área de trabajo en Interbank, los datos muestran que el área Comercial tiene la mayor representación con un 32.9% (51 empleados), seguida por el área Administrativa con un 29.0% (45 empleados). El área de Operaciones representa el 24.5% (38 empleados) del total, mientras que Recursos Humanos constituye el 10.3% (16 empleados). El área con menor representación es Tecnología, con solo un 3.2% (5 empleados). Esta distribución refleja una estructura organizacional donde las áreas comerciales y administrativas concentran más del 60% del personal, lo cual es coherente con el modelo de negocio de una institución bancaria donde el servicio al cliente y la gestión administrativa son fundamentales. La menor proporción en el área de tecnología podría sugerir que algunos servicios tecnológicos están tercerizados o centralizados en otra unidad de negocio.

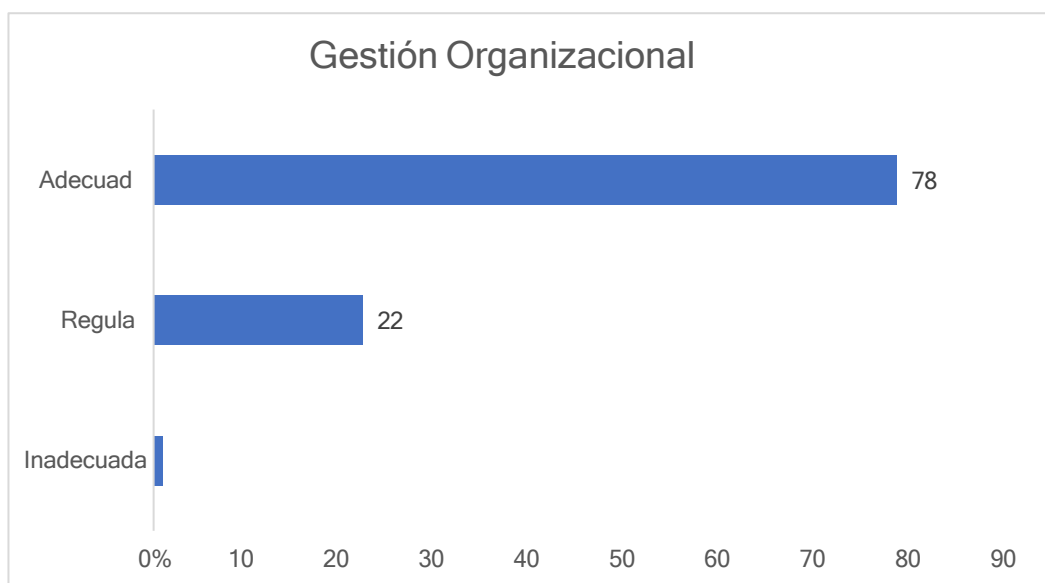
Variable 1 : *Gestión Organizacional*

Frecuencias

Frecuencias de Gestión Organizacional (COD)

Gestión Organizacional (COD)	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Inadecuada	1	0.7 %	0.7 %
Regular	31	21.7 %	22.4 %
Adecuada	111	77.6 %	100.0 %

Figura 7 Gestión Organizacional



Interpretación: Según los resultados mostrados en la tabla y gráfico de frecuencias de Gestión Organizacional (COD), la mayoría de los encuestados, específicamente el 77.6% (111 personas), considera que la gestión organizacional es "Adecuada". Un grupo menor del 21.7% (31 personas) la califica como "Regular", mientras que solo el 0.7% (1 persona) la

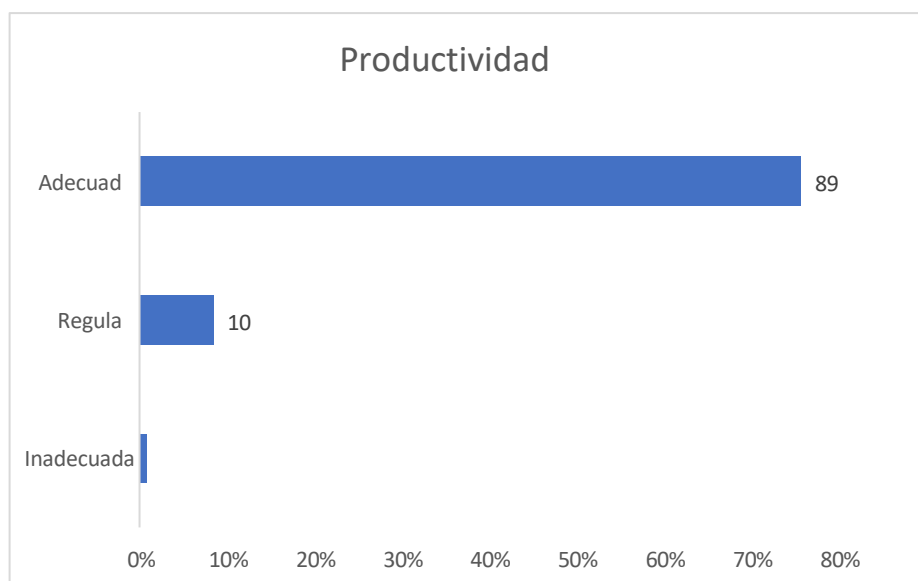
considera "Inadecuada". Esta distribución sugiere una percepción predominantemente positiva de la gestión organizacional en Interbank, donde más de tres cuartas partes de los empleados están satisfechos con la forma en que se gestiona la organización. El bajo porcentaje de calificación "Inadecuada" indica que son casos muy aislados los que tienen una percepción negativa de la gestión organizacional.

Productividad

Frecuencias de Productividad (COD)

Productividad (COD)	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Inadecuada	1	0.7 %	0.7 %
Regular	30	21.0 %	21.7 %
Adecuada	112	78.3 %	100.0 %

Figura 8 Productividad



Interpretación: De acuerdo con los resultados presentados en la tabla y gráfico de frecuencias de Productividad (COD), se observa que la gran mayoría de los encuestados, específicamente el 78.3% (112 personas), considera que la productividad es "Adecuada". Un grupo menor que representa el 21.0% (30 personas) la califica como "Regular", mientras que solo el 0.7% (1 persona) la considera "Inadecuada". Esta distribución indica una percepción altamente positiva de la productividad en la organización, donde más de tres cuartas partes del personal evalúa favorablemente este aspecto. El porcentaje mínimo de calificación "Inadecuada" sugiere que son casos muy excepcionales los que tienen una percepción negativa de la productividad en la institución.

Análisis Dimensión Productividad

Descriptivas

	V1P1	V1P2	V1P3	V1P4	V1P5
<i>N</i>	155	155	155	155	155
<i>Perdidos</i>	0	0	0	0	0
<i>Media</i>	3.89	3.90	3.90	3.95	3.99
<i>Mediana</i>	4	4	4	4	4
<i>Desviación n estándar</i>	0.78 6	0.77 4	0.77 4	0.70 6	0.73 4
<i>Mínimo</i>	1	1	1	2	1
<i>Máximo</i>	5	5	5	5	5

Frecuencias de V1P1

V1P1	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	4	2.6 %	2.6 %
2	1	0.6 %	3.2 %
3	30	19.4 %	22.6 %
4	93	60.0 %	82.6 %
5	27	17.4 %	100.0 %

Frecuencias de V1P2

V1P2	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	4	2.6 %	3.2 %
3	37	23.9 %	27.1 %
4	81	52.3 %	79.4 %

Frecuencias de V1P2

V1P2	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
5	32	20.6 %	100.0 %

Frecuencias de V1P3

V1P3	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	2	1.3 %	1.9 %
3	43	27.7 %	29.7 %
4	75	48.4 %	78.1 %
5	34	21.9 %	100.0 %

Frecuencias de V1P4

V1P4	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	3	1.9 %	1.9 %
3	33	21.3 %	23.2 %
4	87	56.1 %	79.4 %
5	32	20.6 %	100.0 %

Frecuencias de V1P5

V1P5	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	3	1.9 %	2.6 %
3	27	17.4 %	20.0 %
4	89	57.4 %	77.4 %
5	35	22.6 %	100.0 %

Interpretación: En el análisis de la dimensión Productividad de la Gestión Organizacional, los resultados muestran una evaluación altamente positiva en todos sus indicadores. La gestión de recursos (V1P1) muestra que el 77.4% de los encuestados la califica

favorablemente (60% con 4 puntos y 17.4% con 5 puntos). En cuanto a los procesos productivos (V1P2), el 72.9% los evalúa positivamente (52.3% con 4 puntos y 20.6% con 5 puntos). El control de costos (V1P3) recibe una valoración favorable del 70.3% (48.4% con 4 puntos y 21.9% con 5 puntos). La asignación de recursos (V1P4) muestra que el 76.7% de los encuestados está satisfecho (56.1% con 4 puntos y 20.6% con 5 puntos). Finalmente, la distribución de recursos (V1P5) obtiene una evaluación positiva del 80% (57.4% con 4 puntos y 22.6% con 5 puntos). Las medias de todos los indicadores son superiores a 3.89, con desviaciones estándar menores a 0.786, lo que indica una consistencia en las opiniones favorables. Estos resultados sugieren que los empleados perciben una gestión eficiente de la productividad en todos sus aspectos, destacando particularmente la distribución y asignación de recursos como los elementos mejor valorados.

Tabla 19 : Análisis dimensión Desarrollo Humano

Frecuencias de Desarrollo Humano (COD)

Desarrollo Humano (COD)	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Inadecuada	142	99.3 %	99.3 %

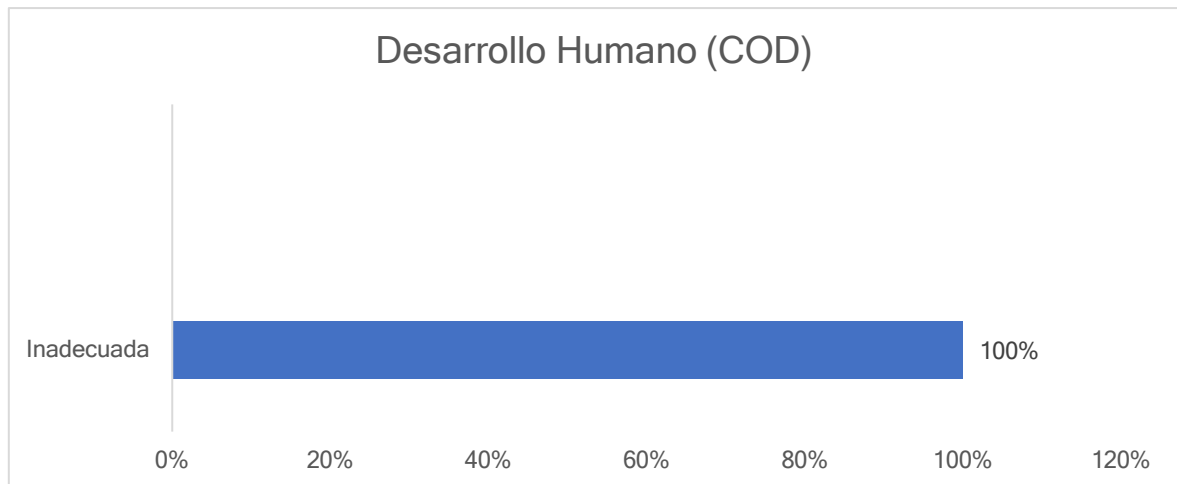
Frecuencias de Desarrollo Humano (COD)

Desarrollo Humano (COD)	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
--------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Regular	1	0.7 %	100.0 %
---------	---	-------	---------

Survey Plots

Figura 9 Desarrollo Humano



Interpretación: De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla y gráfico de frecuencias de Desarrollo Humano (COD), se observa un resultado preocupante donde la gran mayoría de los encuestados, específicamente el 99.3% (142 personas), considera que el desarrollo humano es "Inadecuado". Solo una persona, representando el 0.7% del total, lo califica como "Regular", y notablemente ningún encuestado lo considera "Adecuado". Esta distribución revela una percepción extremadamente negativa del desarrollo humano en la organización, lo que sugiere la existencia de problemas significativos en esta dimensión que requieren atención inmediata por parte de la administración para mejorar las condiciones y oportunidades de desarrollo del personal.

Descriptivas

	V1P6	V1P7	V1P8	V1P9	V1P10	V1P11	V1P12
N	155	155	155	155	155	155	155
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.10	4.14	4.10	4.02	4.03	4.14	4.14
Mediana	4	4	4	4	4	4	4
Desviación estándar	0.754	0.669	0.763	0.802	0.805	0.697	0.721
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5

Frecuencias de V1P6

V1P6	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	3	1.9 %	2.6 %
3	22	14.2 %	16.8 %
4	83	53.5 %	70.3 %
5	46	29.7 %	100.0 %

Frecuencias de V1P7

V1P7	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	3	1.9 %	2.6 %

3	10	6.5 %	9.0 %
4	100	64.5 %	73.5 %
5	41	26.5 %	100.0 %

Frecuencias de V1P8

V1P8	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	2	1.3 %	1.3 %
2	3	1.9 %	3.2 %
3	17	11.0 %	14.2 %
4	89	57.4 %	71.6 %
5	44	28.4 %	100.0 %

Frecuencias de V1P9

V1P9	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	2	1.3 %	1.3 %
2	5	3.2 %	4.5 %
3	21	13.5 %	18.1 %

Frecuencias de V1P9

V1P9	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
4	87	56.1 %	74.2 %
5	40	25.8 %	100.0 %

Frecuencias de V1P10

V1P10	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	3	1.9 %	1.9 %
2	3	1.9 %	3.9 %
3	21	13.5 %	17.4 %
4	88	56.8 %	74.2 %
5	40	25.8 %	100.0 %

Frecuencias de V1P11

V1P11	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	1	0.6 %	1.3 %
3	19	12.3 %	13.5 %
4	88	56.8 %	70.3 %
5	46	29.7 %	100.0 %

Frecuencias de V1P12

V1P12	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	1	0.6 %	1.3 %
3	22	14.2 %	15.5 %
4	83	53.5 %	69.0 %
5	48	31.0 %	100.0 %

Interpretación: En el análisis de la dimensión Desarrollo Humano,

los resultados muestran una evaluación consistentemente positiva en todos sus indicadores. El liderazgo (V1P6) obtiene una media de 4.10, con un 83.2% de valoraciones positivas (53.5% con 4 puntos y 29.7% con 5 puntos). La comunicación (V1P7) presenta una media de 4.14, donde el 90.8% la evalúa favorablemente (64.5% con 4 puntos y 26.3% con 5 puntos). La motivación (V1P8) alcanza una media de 4.10, con un 85.8% de evaluaciones positivas (57.4% con 4 puntos y 28.4% con 5 puntos).

Las capacitaciones (V1P9) muestran una media de 4.02, con un 81.9% de satisfacción (56.1% con 4 puntos y 25.8% con 5 puntos). El desarrollo profesional (V1P10) obtiene una media de 4.03, donde el 82.6% lo valora positivamente (56.8% con 4 puntos y 25.8% con 5 puntos). La retroalimentación (V1P11) alcanza una media de 4.14, con un 86.5% de evaluaciones favorables (56.8% con 4 puntos y 29.7% con 5 puntos). Finalmente, las oportunidades de crecimiento (V1P12) presentan una media de 4.14, donde el 84.5% las evalúa positivamente (53.5% con 4 puntos y 31.0% con 5 puntos).

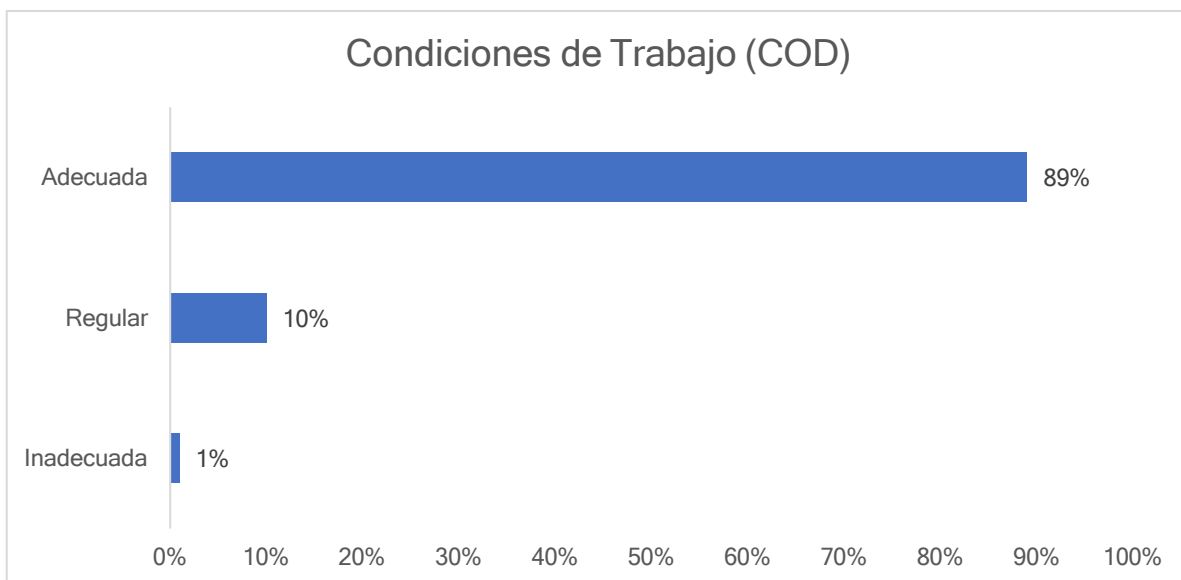
Las desviaciones estándar relativamente bajas (entre 0.669 y 0.805) indican consistencia en las opiniones. Estos resultados sugieren que los empleados perciben muy positivamente el desarrollo humano en la organización, destacando particularmente la comunicación, retroalimentación y oportunidades de crecimiento como los aspectos mejor valorados.

Análisis dimensión Condiciones de trabajo

Frecuencias de Condiciones de Trabajo (COD)

Condiciones de Trabajo (COD)	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Inadecuada	2	1.4 %	1.4 %

Regular	20	14.0 %	15.4 %
Adecuada	121	84.6 %	100.0 %



En el análisis de Condiciones de Trabajo (COD), los resultados muestran una evaluación predominantemente positiva, donde el 84.6% (121 personas) considera que las condiciones son "Adecuadas". Un grupo menor del 14.0% (20 personas) las califica como "Regular", mientras que solo el 1.4% (2 personas) las considera "Inadecuadas". Esta distribución indica una percepción altamente favorable de las condiciones laborales en la organización, donde más de cuatro quintas partes del personal está satisfecho con su entorno de trabajo. El bajo porcentaje de calificación "Inadecuada" sugiere que son casos muy puntuales los que perciben problemas significativos en las condiciones laborales, lo cual refleja un ambiente de trabajo generalmente bien gestionado y apropiado para el desarrollo de las actividades laborales.

Descriptivas

	V1P13	V1P14	V1P15	V1P16	V1P17	V1P18
N	155	155	155	155	155	155
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	4.04	4.11	4.14	4.09	4.01	4.17
Mediana	4	4	4	4	4	4
Desviación estándar	0.654	0.680	0.639	0.687	0.730	0.594
Mínimo	2	2	2	1	1	2
Máximo	5	5	5	5	5	5

Frecuencias de V1P13

V1P13	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	2	1.3 %	1.3 %
3	24	15.5 %	16.8 %
4	95	61.3 %	78.1 %
5	34	21.9 %	100.0 %

Frecuencias de V1P14

V1P14	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	5	3.2 %	3.2 %
3	13	8.4 %	11.6 %
4	97	62.6 %	74.2 %
5	40	25.8 %	100.0 %

Frecuencias de V1P15

V1P15	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	3	1.9 %	1.9 %
3	13	8.4 %	10.3 %

Frecuencias de V1P15

V1P15	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
4	98	63.2 %	73.5 %
5	41	26.5 %	100.0 %

Frecuencias de V1P16

V1P16	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	2	1.3 %	1.9 %
3	18	11.6 %	13.5 %
4	95	61.3 %	74.8 %
5	39	25.2 %	100.0 %

Frecuencias de V1P17

V1P17	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	2	1.3 %	1.3 %
2	2	1.3 %	2.6 %
3	22	14.2 %	16.8 %

Frecuencias de V1P17

V1P17	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
4	95	61.3 %	78.1 %
5	34	21.9 %	100.0 %

Frecuencias de V1P18

V1P18	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	1	0.6 %	0.6 %
3	13	8.4 %	9.0 %
4	99	63.9 %	72.9 %
5	42	27.1 %	100.0 %

En el análisis de la dimensión Condiciones de Trabajo, los resultados muestran una evaluación muy positiva en todos sus indicadores. El ambiente físico (V1P13) obtiene una media de 4.04, con un 83.2% de valoraciones positivas (61.3% con 4 puntos y 21.9% con 5 puntos). El clima organizacional (V1P14) presenta una media de 4.11, donde el 88.4% lo evalúa favorablemente (62.6% con 4 puntos y 25.8% con 5 puntos). La seguridad laboral (V1P15) alcanza una media de 4.14, con un 89.7% de evaluaciones positivas (63.2% con 4 puntos y 26.5% con 5 puntos).

Los protocolos de seguridad (V1P16) muestran una media de 4.09, con un 86.5% de satisfacción (61.3% con 4 puntos y 25.2% con 5

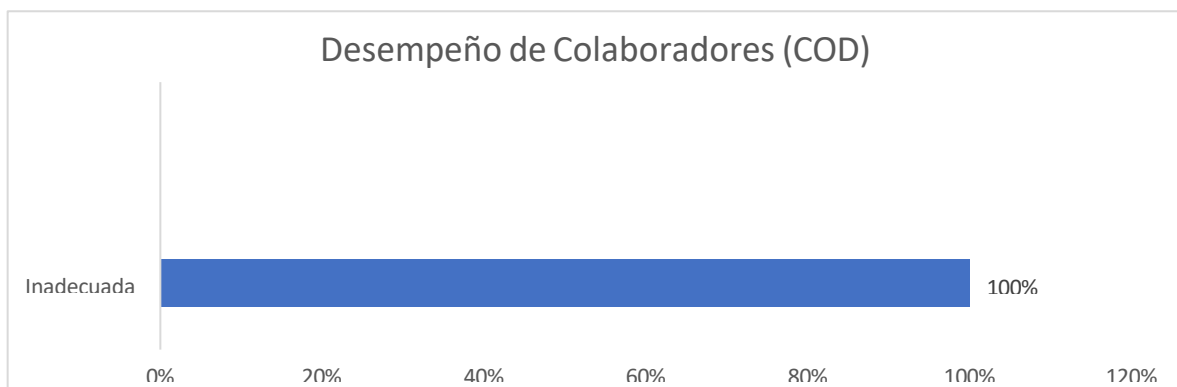
puntos). La flexibilidad horaria (V1P17) obtiene una media de 4.01, donde el 83.2% la valora positivamente (61.3% con 4 puntos y 21.9% con 5 puntos). Las instalaciones y equipamiento (V1P18) alcanzan la media más alta de 4.17, con un 91% de evaluaciones favorables (63.9% con 4 puntos y 27.1% con 5 puntos).

Las desviaciones estándar relativamente bajas (entre 0.594 y 0.730) indican una alta consistencia en las opiniones. Estos resultados sugieren que los empleados perciben muy positivamente las condiciones de trabajo en la organización, destacando particularmente las instalaciones y equipamiento, la seguridad laboral y el clima organizacional como los aspectos mejor valorados.

Variable 2 Desempeño de los colaboradores

Frecuencias de Desempeño de Colaboradores (COD)

Desempeño de Colaboradores (COD)	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Regular	14	9.8 %	9.8 %
Adecuada	129	90.2 %	100.0 %

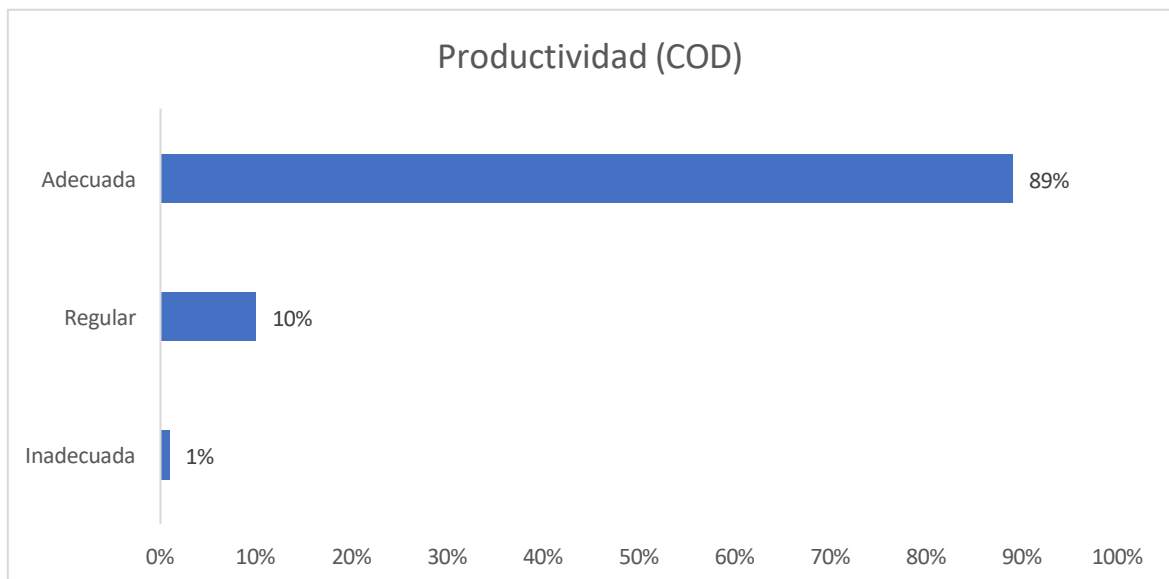


De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla y gráfico de frecuencias de Desempeño de Colaboradores (COD), se observa una evaluación predominantemente positiva, donde el 90.2% (129 personas) considera que el desempeño es "Adecuado". Un grupo menor del 9.8% (14 personas) lo califica como "Regular", y es notable que ningún encuestado lo considera "Inadecuado". Esta distribución indica una percepción altamente favorable del desempeño de los colaboradores en la organización, donde más del 90% del personal demuestra un nivel satisfactorio en su desempeño laboral. La ausencia de calificaciones "Inadecuadas" sugiere que el personal mantiene estándares de desempeño consistentemente buenos en sus funciones.

Dimension Productividad

Frecuencias de Productividad (COD) (2)

Productividad (COD) (2)	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Inadecuada	1	0.7 %	0.7 %
Regular	8	5.6 %	6.3 %
Adecuada	134	93.7 %	100.0 %



Analizando la dimensión Productividad de la Variable 2 (Desempeño de los colaboradores), los resultados muestran una evaluación altamente positiva, donde el 93.7% (134 personas) considera que la productividad es "Adecuada". Un grupo pequeño del 5.6% (8 personas) la califica como "Regular", mientras que solo el 0.7% (1 persona) la considera "Inadecuada". Esta distribución indica una percepción sumamente favorable de la productividad entre los colaboradores, donde más del 90% demuestra niveles satisfactorios de productividad en sus funciones. El porcentaje mínimo de calificación "Inadecuada" sugiere que son casos muy excepcionales los que presentan problemas de productividad, lo cual refleja un alto

nivel de eficiencia en el desempeño general del personal.

Descriptivas

	V2P1	V2P2	V2P3	V2P4	V2P5
N	155	155	155	155	155
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	4.19	4.17	4.24	4.28	4.20
Mediana	4	4	4	4	4
Desviación estándar	0.567	0.636	0.523	0.587	0.639
Mínimo	3	1	3	3	1
Máximo	5	5	5	5	5

Frecuencias de V2P1

V2P1	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
3	13	8.4 %	8.4 %
4	100	64.5 %	72.9 %
5	42	27.1 %	100.0 %

Frecuencias de V2P2

V2P2	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
3	14	9.0 %	9.7 %
4	96	61.9 %	71.6 %
5	44	28.4 %	100.0 %

Frecuencias de V2P3

V2P3	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
3	7	4.5 %	4.5 %
4	104	67.1 %	71.6 %
5	44	28.4 %	100.0 %

Frecuencias de V2P4

V2P4	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
3	11	7.1 %	7.1 %
4	90	58.1 %	65.2 %
5	54	34.8 %	100.0 %

Frecuencias de V2P4

V2P4	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Frecuencias de V2P5			
V2P5	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	1	0.6 %	1.3 %
3	10	6.5 %	7.7 %
4	97	62.6 %	70.3 %
5	46	29.7 %	100.0 %

Analizando la dimensión Productividad de la Variable 2 (Desempeño de los colaboradores), los resultados muestran una evaluación consistentemente positiva en todos sus indicadores. El cumplimiento de metas (V2P1) obtiene una media de 4.19, con un 91.6% de valoraciones positivas (64.5% con 4 puntos y 27.1% con 5 puntos). La optimización de recursos (V2P2) presenta una media de 4.17, donde el 90.3% la evalúa favorablemente (61.9% con 4 puntos y 28.4% con 5 puntos).

El cumplimiento de objetivos (V2P3) alcanza una media de 4.24, con un destacable 95.5% de evaluaciones positivas (67.1% con 4 puntos y 28.4% con 5 puntos). La contribución organizacional (V2P4) muestra una media de 4.28, con un 92.9% de satisfacción (58.1% con 4 puntos y 34.8% con 5 puntos). La eficiencia (V2P5) obtiene una media de 4.20, donde el 92.3% la valora positivamente (62.6% con 4 puntos y 29.7% con 5 puntos).

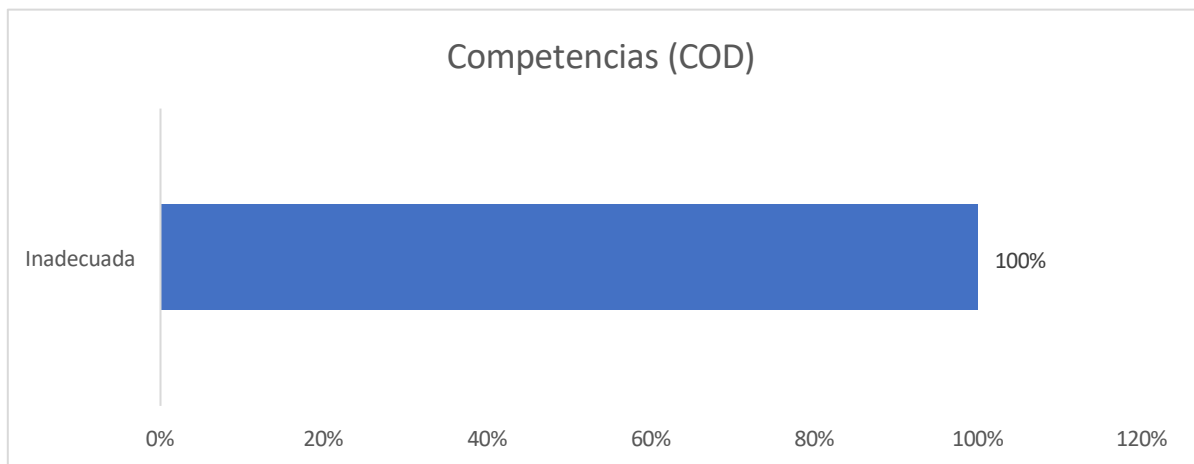
Las desviaciones estándar relativamente bajas (entre 0.523 y 0.639)

indican una alta consistencia en las opiniones. Estos resultados sugieren que los colaboradores demuestran un alto nivel de productividad en todas las áreas evaluadas, destacando particularmente en la contribución organizacional y el cumplimiento de objetivos como los aspectos mejor valorados. La consistencia en las altas puntuaciones refleja un equipo de trabajo eficiente y comprometido con los objetivos de la universidad.

Dimensión Competencias

Frecuencias de Competencias (COD)

Competencias (COD)	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Inadecuada	143	100.0 %	100.0 %



Los resultados mostrados en la tabla y gráfico de frecuencias de dimensión Competencias (COD), se observa un resultado extremadamente preocupante donde el 100% de los encuestados (143 personas) considera que las competencias son "Inadecuadas". Este resultado unánimemente negativo sugiere que existen problemas significativos y generalizados en el área de competencias dentro de la organización. Esta evaluación completamente desfavorable indica una necesidad urgente de revisión y mejora de las estrategias relacionadas con el desarrollo, evaluación y gestión de las competencias del personal, ya que afecta a la totalidad de los colaboradores encuestados.

Descriptivas

	V2P6	V2P7	V2P8	V2P9	V2P10	V2P11	V2P12
N	155	155	155	155	155	155	155
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.24	4.27	4.27	4.23	4.21	4.18	4.23
Mediana	4	4	4	4	4	4	4
Desviación estándar	0.571	0.585	0.550	0.650	0.581	0.597	0.576
Mínimo	2	2	3	1	2	2	2
Máximo	5	5	5	5	5	5	5

Frecuencias de V2P6

V2P6	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	1	0.6 %	0.6 %
3	8	5.2 %	5.8 %
4	99	63.9 %	69.7 %
5	47	30.3 %	100.0 %

Frecuencias de V2P7

V2P7	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	1	0.6 %	0.6 %
3	8	5.2 %	5.8 %
4	94	60.6 %	66.5 %
5	52	33.5 %	100.0 %

Frecuencias de V2P8

V2P8	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
3	8	5.2 %	5.2 %
4	97	62.6 %	67.7 %

V2P8	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
5	50	32.3 %	100.0 %

Frecuencias de V2P9

V2P9	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	1	0.6 %	1.3 %
3	10	6.5 %	7.7 %
4	93	60.0 %	67.7 %
5	50	32.3 %	100.0 %

Frecuencias de V2P10

V2P10	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	1	0.6 %	0.6 %
3	10	6.5 %	7.1 %
4	99	63.9 %	71.0 %
5	45	29.0 %	100.0 %

Frecuencias de V2P10

V2P10	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
-------	-------------	-------------	-------------

Frecuencias de V2P11

V2P11	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	1	0.6 %	0.6 %
3	13	8.4 %	9.0 %
4	98	63.2 %	72.3 %
5	43	27.7 %	100.0 %

Frecuencias de V2P12

V2P12	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	1	0.6 %	0.6 %
3	9	5.8 %	6.5 %
4	99	63.9 %	70.3 %
5	46	29.7 %	100.0 %

En base a la dimensión Competencias de la Variable Desempeño de los Colaboradores, los resultados muestran una evaluación muy positiva en todos sus indicadores. La gestión del tiempo (V2P6) obtiene una media de 4.24, con un 94.2% de valoraciones positivas (63.9% con 4 puntos y 30.3% con 5 puntos). La aplicación de conocimientos (V2P7) presenta una media de 4.27, donde el 94.1% la evalúa favorablemente (60.6% con 4 puntos y 33.5% con 5 puntos).

La mejora continua (V2P8) alcanza una media de 4.27, con un 94.9% de evaluaciones positivas (62.6% con 4 puntos y 32.3% con 5 puntos). La adaptabilidad (V2P9) muestra una media de 4.23, con un 92.3% de satisfacción (60.0% con 4 puntos y 32.3% con 5 puntos). El desarrollo de habilidades (V2P10) obtiene una media de 4.21, donde el 92.9% lo valora positivamente (63.9% con 4 puntos y 29.0% con 5 puntos).

La resolución de problemas (V2P11) alcanza una media de 4.18, con un 91% de evaluaciones favorables (63.2% con 4 puntos y 27.7% con 5 puntos). La innovación (V2P12) presenta una media de 4.23, donde el 93.6% la evalúa positivamente (63.9% con 4 puntos y 29.7% con 5 puntos).

Las desviaciones estándar relativamente bajas (entre 0.550 y 0.597) indican una alta consistencia en las opiniones. Estos resultados sugieren que los colaboradores demuestran un alto nivel de competencias en todas las áreas evaluadas, destacando particularmente la aplicación de conocimientos y la mejora continua como los aspectos mejor valorados, lo que refleja un equipo de trabajo altamente competente y comprometido con el desarrollo profesional y la excelencia en sus funciones dentro de la universidad.

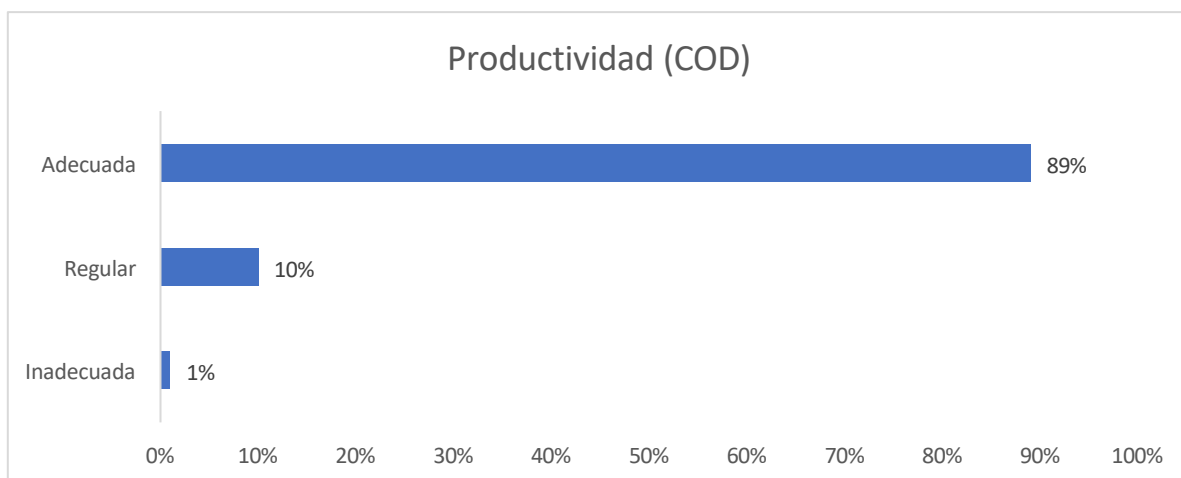
Dimensión Relaciones Interpersonales

Frecuencias de Relaciones Interpersonales (COD)

Relaciones Interpersonales (COD)	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Inadecuada	1	0.7 %	0.7 %

Frecuencias de Relaciones Interpersonales (COD)

Relaciones Interpersonales (COD)	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Regular	15	10.5 %	11.2 %
Adecuada	127	88.8 %	100.0 %



De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla y gráfico de frecuencias de Relaciones Interpersonales (COD), se observa una evaluación predominantemente positiva, donde el 88.8% (127 personas) considera que las relaciones interpersonales son "Adecuadas". Un grupo menor del 10.5% (15 personas) las califica como "Regular", mientras que solo el 0.7% (1 persona) las considera "Inadecuadas". Esta distribución indica una percepción altamente favorable de las relaciones interpersonales en la organización, donde cerca del 90% del personal mantiene interacciones positivas

con sus compañeros de trabajo. El bajo porcentaje de calificación "Inadecuada" sugiere que son casos muy aislados los que experimentan dificultades en sus relaciones laborales, lo cual refleja un ambiente de trabajo colaborativo y con buena comunicación entre los colaboradores.

Descriptivas

	V2P13	V2P14	V2P15	V2P16	V2P17	V2P18
N	155	155	155	155	155	155
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	4.20	4.22	4.26	4.17	4.21	4.35
Mediana	4	4	4	4	4	4
Desviación estándar	0.607	0.657	0.635	0.710	0.662	0.555
Mínimo	2	1	1	1	1	3
Máximo	5	5	5	5	5	5

Frecuencias de V2P13

V2P13	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	2	1.3 %	1.3 %
3	10	6.5 %	7.7 %
4	98	63.2 %	71.0 %
5	45	29.0 %	100.0 %

Frecuencias de V2P14

V2P14	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	1	0.6 %	1.3 %
3	11	7.1 %	8.4 %
4	92	59.4 %	67.7 %
5	50	32.3 %	100.0 %

Frecuencias de V2P15

V2P15	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
3	10	6.5 %	7.1 %
4	90	58.1 %	65.2 %
5	54	34.8 %	100.0 %

Frecuencias de V2P16

V2P16	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %

V2P16	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
--------------	--------------------	--------------------	--------------------

2	2	1.3 %	1.9 %
3	16	10.3 %	12.3 %
4	87	56.1 %	68.4 %
5	49	31.6 %	100.0 %

Frecuencias de V2P17

V2P17	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	1	0.6 %	0.6 %
2	1	0.6 %	1.3 %
3	12	7.7 %	9.0 %
4	92	59.4 %	68.4 %
5	49	31.6 %	100.0 %

Frecuencias de V2P18

V2P18	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
3	6	3.9 %	3.9 %

Frecuencias de V2P18

V2P18	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
4	88	56.8 %	60.6 %

5	61	39.4 %	100.0 %
---	----	--------	---------

Según la dimensión Relaciones Interpersonales de la Variable Desempeño de los Colaboradores, los resultados muestran una evaluación consistentemente positiva en todos sus indicadores. La integración (V2P13) obtiene una media de 4.20, con un 92.2% de valoraciones positivas (63.2% con 4 puntos y 29.0% con 5 puntos). La comunicación efectiva (V2P14) presenta una media de 4.22, donde el 91.7% la evalúa favorablemente (59.4% con 4 puntos y 32.3% con 5 puntos).

Las relaciones laborales (V2P15) alcanzan una media de 4.26, con un 92.9% de evaluaciones positivas (58.1% con 4 puntos y 34.8% con 5 puntos). La participación (V2P16) muestra una media de 4.17, con un 87.7% de satisfacción (56.1% con 4 puntos y 31.6% con 5 puntos). El trabajo en equipo (V2P17) obtiene una media de 4.21, donde el 91% lo valora positivamente (59.4% con 4 puntos y 31.6% con 5 puntos).

El clima laboral (V2P18) alcanza la media más alta de 4.35, con un destacable 96.2% de evaluaciones favorables (56.8% con 4 puntos y 39.4% con 5 puntos). Las desviaciones estándar relativamente bajas (entre 0.555 y 0.710) indican una alta consistencia en las opiniones.

Estos resultados sugieren que los colaboradores mantienen relaciones interpersonales muy positivas en todos los aspectos evaluados, destacando particularmente el clima laboral y las relaciones laborales como los aspectos mejor valorados, lo que refleja un ambiente de trabajo saludable y colaborativo en la universidad.

PRUEBAS T PARA MUESTRAS INDEPENDIENTES

Prueba T para Muestras Independientes

		Estadístico	gl	p
Gestión Organizacional	T de Student	1.761	141	0.080
Productividad	T de Student	2.421	141	0.017
Desarrollo Humano	T de Student	1.050	141	0.295
Condiciones de Trabajo	T de Student	1.640	141	0.103
Desempeño de Colaboradores	T de Student	0.970	141	0.334
Productividad (2)	T de Student	1.550	141	0.123
Competencias	T de Student	0.478	141	0.634
Relaciones Interpersonales	T de Student	0.751	^a 141	0.454

Nota. $H_a \mu_{\text{Masculino}} \neq \mu_{\text{Femenino}}$

^a La prueba de Levene significativa ($p < 0.05$) sugiere que las varianzas no son iguales

Tests of Normality

		statistic	p
Gestión Organizacional	Shapiro-Wilk	0.968	0.002
	Kolmogorov-Smirnov	0.0904	0.193
	Anderson-Darling	0.801	0.037
Productividad	Shapiro-Wilk	0.973	0.006
	Kolmogorov-Smirnov	0.1089	0.067
	Anderson-Darling	1.088	0.007
Desarrollo Humano	Shapiro-Wilk	0.926	< .001

Tests of Normality

		statistic	p
	Kolmogorov-Smirnov	0.1409	0.007

	Anderson-Darling	1.843	< .001
Condiciones de Trabajo	Shapiro-Wilk	0.929	< .001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1420	0.006
	Anderson-Darling	2.959	< .001
Desempeño de Colaboradores	Shapiro-Wilk	0.948	< .001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1648	< .001
	Anderson-Darling	2.844	< .001
Productividad (2)	Shapiro-Wilk	0.920	< .001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1885	< .001
	Anderson-Darling	4.428	< .001
Competencias	Shapiro-Wilk	0.905	< .001
	Kolmogorov-Smirnov	0.2156	< .001
	Anderson-Darling	5.775	< .001
Relaciones Interpersonales	Shapiro-Wilk	0.900	< .001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1745	< .001
	Anderson-Darling	4.054	< .001

Nota. Additional results provided by *moretests*

La prueba T para muestras independientes revela que la mayoría de las dimensiones evaluadas no presentan diferencias estadísticamente significativas entre los grupos masculino y femenino, dado que sus valores p son mayores a 0.05. Sin embargo, la dimensión de Productividad muestra un valor p de 0.017, siendo menor al nivel de significancia de 0.05, lo que indica una diferencia significativa en la percepción de productividad entre hombres y mujeres.

En cuanto a las pruebas de normalidad, empleando los test de Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov y Anderson-Darling, se

evidencia que la mayoría de las variables no siguen una distribución normal, pues presentan valores p menores a

0.05. Las únicas excepciones se observan en la Gestión Organizacional y Productividad, que muestran normalidad según la prueba Kolmogorov-Smirnov con valores p de 0.193 y 0.067 respectivamente.

Es importante destacar que para la dimensión de Relaciones Interpersonales, la prueba de Levene resultó significativa ($p < 0.05$), indicando que las varianzas no son iguales entre los grupos. Estos hallazgos sugieren la conveniencia de utilizar pruebas no paramétricas para análisis posteriores, considerando que la mayoría de las variables no cumplen con el supuesto de normalidad.

4.1.2 Análisis de

resultados de hipótesis

Hipótesis general

Paso 1: Planteamiento de hipótesis H0: La Gestión Organizacional no se relaciona con el Desempeño de los Colaboradores en Interbank, 2024. H1: La Gestión Organizacional se relaciona con el Desempeño de los Colaboradores en Interbank, 2024.

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05 Regla de decisión:

- Si p-valor > 0.05 , se acepta H0
- Si p-valor < 0.05 , se rechaza H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, obteniéndose un valor de 0.781 con un p-valor $< .001$ para una muestra de 143 colaboradores.

Correlación

		Gestión Organizacional	Desempeño de Colaboradores	
Gestión Organizacional	Rho de Spearman	—	0.781	***

	valor p	—		< .001
	N	—		143
Desempeño de Colaboradores	Rho de Spearman	0.781	***	—
	valor p	< .001		—
	N	143		—

Nota. H_a es correlación positiva

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, una cola

Paso 4: Toma de decisión Con un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho de Spearman, se ha evidenciado que el valor de significancia ($p < .001$) es menor que el valor crítico (0.05), y se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.781, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: La Gestión Organizacional se relaciona de manera positiva y significativa con el Desempeño de los Colaboradores en Interbank, 2024. Esta correlación es fuerte y directa, lo que indica que a mejor Gestión Organizacional, mejor será el Desempeño de los Colaboradores.

Hipótesis específica 1

Paso 1: Planteamiento de hipótesis H_0 : La Gestión Organizacional no se relaciona con la Productividad de los colaboradores en Interbank, 2024. H_1 : La Gestión Organizacional se relaciona con la Productividad de los colaboradores en Interbank, 2024.

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05 Regla de decisión: Si p -valor > 0.05 , se acepta H_0

- Si p -valor < 0.05 , se rechaza H_0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, obteniéndose un valor de 0.721 con un p -valor $< .001$ para una muestra de 143 colaboradores.

Correlación

		Gestión Organizacional	Productividad (2)	
Gestión Organizacional	Rho de Spearman	—	0.721	***
	valor p	—	< .001	
	N	—	143	
Productividad (2)	Rho de Spearman	0.721	—	***
	valor p	< .001	—	
	N	143	—	

Nota. H_a es correlación positiva

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001, una cola

Paso 4: Toma de decisión Con un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho de Spearman, se ha evidenciado que el valor de significancia (p < .001) es menor que el valor crítico (0.05), y se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.721, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: La Gestión Organizacional se relaciona de manera positiva y significativa con la Productividad de los colaboradores en Interbank, 2024. Esta correlación es fuerte y directa, lo que indica que a mejor Gestión Organizacional, mayor será la Productividad de los colaboradores.

Hipótesis específica 2

Paso 1: Planteamiento de hipótesis H₀: La Gestión Organizacional no se relaciona con las Competencias de los colaboradores en Interbank, 2024. H₁: La Gestión Organizacional se relaciona con las Competencias de los colaboradores en Interbank, 2024.

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05 Regla de decisión:

- Si p-valor > 0.05, se acepta H₀

- Si p-valor < 0.05, se rechaza H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, obteniéndose un valor de 0.709 con un p-valor < .001 para una muestra de 143 colaboradores.

Correlación

		Gestión Organizacional	Competencias
Gestión Organizacional	Rho de Spearman	—	0.709 ***
	valor p	—	< .001
	N	—	143
Competencias	Rho de Spearman	0.709 ***	—
	valor p	< .001	—

Correlación

		Gestión Organizacional	Competencias
	N	143	—

Nota. H_a es correlación positiva

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001, una cola

Paso 4: Toma de decisión Con un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho de Spearman, se ha evidenciado que el valor de significancia (p < .001) es menor que el valor crítico (0.05), y se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.709, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: La Gestión Organizacional se

relaciona de manera positiva y significativa con las Competencias de los colaboradores en Interbank, 2024. Esta correlación es fuerte y directa, lo que indica que a mejor Gestión Organizacional, mayor será el desarrollo de Competencias de los colaboradores.

Hipótesis específica 3

Paso 1: Planteamiento de hipótesis H0: La Gestión Organizacional no se relaciona con las Relaciones Interpersonales de los colaboradores en Interbank, 2024. H1: La Gestión Organizacional se relaciona con las Relaciones Interpersonales de los colaboradores en Interbank, 2024.

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05 Regla de decisión:

- Si p-valor > 0.05, se acepta H0
- Si p-valor < 0.05, se rechaza H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, obteniéndose un valor de 0.751 con un p-valor < .001 para una muestra de 143 colaboradores.

Correlación

		Gestión Organizacional		Relaciones Interpersonales	
Gestión Organizacional	Rho de Spearman	—		0.751	***
	valor p	—		< .001	
	N	—		143	
Relaciones Interpersonales	Rho de Spearman	0.751	***	—	
	valor p	< .001		—	
	N	143		—	

Nota. H_a es correlación positiva

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001, una cola

Paso 4: Toma de decisión Con un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho de Spearman, se ha evidenciado que el valor de significancia ($p < .001$) es menor que el valor crítico (0.05), y se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.751, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: La Gestión Organizacional se relaciona de manera positiva y significativa con las Relaciones Interpersonales de los colaboradores en Interbank, 2024. Esta correlación es fuerte y directa, lo que indica que a mejor Gestión Organizacional, mejores serán las Relaciones Interpersonales entre los colaboradores.

Hipótesis específica 4

Paso 1: Planteamiento de hipótesis H0: La dimensión Productividad no se relaciona con el Desempeño de los Colaboradores en Interbank, 2024. H1: La dimensión Productividad se relaciona con el Desempeño de los Colaboradores en Interbank, 2024.

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05 Regla de decisión:

- Si p-valor > 0.05 , se acepta H0
- Si p-valor < 0.05 , se rechaza H0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, obteniéndose un valor de 0.635 con un p-valor $< .001$ para una muestra de 143 colaboradores.

Correlación

		Productividad	Desempeño de Colaboradores	
Productividad	Rho de Spearman	—	0.635	***
	valor p	—	$< .001$	
	N	—	143	
Desempeño de Colaboradores	Rho de Spearman	0.635	***	—

valor p	< .001	—
N	143	—

Nota. H_a es correlación positiva

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, una cola

Paso 4: Toma de decisión Con un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho de Spearman, se ha evidenciado que el valor de significancia ($p < .001$) es menor que el valor crítico (0.05), y se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.635, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: La dimensión Productividad se relaciona de manera positiva y significativa con el Desempeño de los Colaboradores en Interbank, 2024. Esta correlación es moderada y directa, lo que indica que, a mejor Productividad, mejor será el Desempeño de los Colaboradores.

Hipótesis específica 5

Paso 1: Planteamiento de hipótesis H_0 : La dimensión Condiciones de Trabajo no se relaciona con el Desempeño de los Colaboradores en Interbank, 2024. H_1 : La dimensión Condiciones de Trabajo se relaciona con el Desempeño de los Colaboradores en Interbank, 2024.

Paso 2: Seleccionar nivel de significancia: 0.05 Regla de decisión:

- Si $p\text{-valor} > 0.05$, se acepta H_0
- Si $p\text{-valor} < 0.05$, se rechaza H_0

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, obteniéndose un valor de 0.800 con un $p\text{-valor} < .001$ para una muestra de 143 colaboradores.

Correlación

	Condiciones de Trabajo	Desempeño de Colaboradores
--	------------------------	----------------------------

Condiciones de Trabajo	Rho de Spearman	—		0.800	***
	valor p	—		< .001	
	N	—		143	
Desempeño de Colaboradores	Rho de Spearman	0.800	***	—	
	valor p	< .001		—	
	N	143		—	

Nota. H_a es correlación positiva

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001, una cola

Correlación

	Condiciones de Trabajo	Desempeño de Colaboradores
--	------------------------	----------------------------

Paso 4: Toma de decisión Con un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la hipótesis de investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho de Spearman, se ha evidenciado que el valor de significancia (p < .001) es menor que el valor crítico (0.05), y se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.800, por lo tanto, al rechazar la hipótesis nula, se concluye que: La dimensión Condiciones de Trabajo se relaciona de manera positiva y significativa con el Desempeño de los Colaboradores en Interbank, 2024. Esta correlación es fuerte y directa, lo que indica que a mejores Condiciones de Trabajo, mejor será el Desempeño de los Colaboradores.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

6.1.1 Conclusión general

La investigación realizada ha permitido demostrar que la gestión organizacional de una entidad afecta directamente el rendimiento laboral de los empleados de una institución financiera en Lima, 2024. La adecuada ejecución de los cambios organizacionales en áreas como la estructura, motivación y relaciones interpersonales tiene un incremento significativo y positivo en la productividad, competencias y ambiente laboral, lo que a su vez conduce a una mejora general en el rendimiento de los empleados. La investigación establece que las organizaciones que incorporan más estrategias de gestión con nuevas variedades realizan tareas de manera eficiente y sus miembros están más satisfechos.

6.1.2 Conclusiones específicas

6.1.2.1 Impacto de la gestión organizacional en la productividad:

La gestión organizacional planificada influye positivamente en la productividad de los colaboradores en una entidad bancaria en Lima 2024, al plantear procesos estructurados, objetivos bien alineados dentro de un ambiente laboral que fomente el cumplimiento de las metas trazadas.

6.1.2.2 Impacto en la gestión organizacional de las competencias:

La gestión organizacional interviene significativamente en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de los colaboradores a través de programas de capacitación, recursos adecuados y una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo.

6.1.2.3 Impacto de la gestión organizacional en las relaciones interpersonales:

La gestión organizacional mejora las relaciones interpersonales de los colaboradores en una entidad bancaria, promoviendo la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y un clima laboral positivo que favorece la cohesión y la colaboración.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Recomendación general

Establecer estrategias integrales de gestión organizacional que integren programas de desarrollo continuo en los colaboradores, fomentando la innovación en los procesos y productos, de esta manera promoveremos un ambiente laboral colaborativo e inclusivo. Esto se debe complementar con un sistema de evaluación periódica para medir el impacto de las acciones y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos de la entidad bancaria maximizando así la rentabilidad y competitividad en el sector financiero.

6.2.2 Recomendaciones específicas

6.2.2.1 Fortalecimiento de la gestión organizacional para mejorar la productividad de los colaboradores

Se debe implementar programas de formación y desarrollo constante que incluyan habilidades técnicas a desarrollar de gestión de tiempo, de manera que estén alineados con los objetivos de las organizaciones. Además, se deben implementar herramientas de medición de desempeño para ofrecer una retroalimentación constante para de esta manera identificar las áreas de mejora y enfocarse en reforzar el desempeño individual y en equipo. De esta manera obtendremos un incremento en la eficiencia operativa, mayor rapidez en la ejecución de tareas, reducción de costos innecesarios y aumento en la rentabilidad de la entidad bancaria.

6.2.2.2 Optimización de la gestión organizacional para fortalecer las competencias de los colaboradores

Diseñar e implementar un plan de competencias basado en la localización de brechas en habilidades claves, integrando capacitaciones personalizadas y programas de mentorías enfocadas en el requerimiento. A la par, establecer sistemas de evaluación periódica que permitan medir el impacto de las acciones formativas. Con lo antes planteado lograremos mejorar las capacidades técnicas y habilidades blandas, permitiendo así a los empleados el ofrecer servicios más innovadores y personalizados, atrayendo así nuevos clientes y aumentando la cuota del mercado.

6.2.2.3 Desarrollar estrategias organizacionales para mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores

Se deben crear espacios de comunicación abierta para promover actividades de integración entre los equipos fortaleciendo así las relaciones interpersonales. Además, se deben establecer políticas claras de resolución de conflictos para promover una cultura organizacional inclusiva y colaborativa. A Través de esta recomendación se pretende obtener mayor compromiso y motivación de los colaboradores, lo que reduce la rotación y los costos asociados a las contrataciones. Tenemos claro que un ambiente laboral positivo también se traduce en una atención al cliente más eficiente y personalizada, incrementando así la fidelidad de los clientes y generando más ingresos recurrentes.

CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anahuac.mx. Recuperado el 6 de diciembre de 2022, de <https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/habilidades-directivas>
- Ayre, L. (2019). Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019. [Tesis para obtener el grado de Magíster en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38808>
- Balcazar, A. (2020). Gestión administrativa en entidades sociales del estado E.S. E hospitales de Cundinamarca. Colombia. <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/3444/6034>
- Bleichröder De Peralta, K. (2021). Propuesta de regulación normativa de comercialización del cáñamo con fines de producción, como materia prima, para las empresas industriales. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60341/Vallejo_VS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chavez, R. (2017). Clima organizacional y desempeño organizacional del fondo de empleados de la Sunat, Lima. [Tesis para obtener el título de licenciada en la Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/15755>
- Chiang, M. & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Revista Ciencia y Trabajo, 17(54), 159-165. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001
- Chirito Maguiña, E. K., & Raymundo Vargas, S. (2015). La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014 [Tesis de licenciatura, Universidad José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unifsc.edu.pe/handle/20.500.14067/332>
- Conexión Esan. (2022). Gestión del cambio: su importancia para una organización. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-del-cambio-su->

[importancia-para-una-organizacion](#) [Fecha de consulta: 01 de junio del 2023]

Cuadros, E. (2021). Habilidades directivas y gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa. [Tesis para obtener el título de licenciada en administración en la Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/93910>

Definición de eficiencia - Definicion.de. (s/f). Definición.de. Recuperado el 6 de diciembre de 2022, de <https://definicion.de/eficiencia/>

Delgado, G. (2021). Prácticas de gestión del conocimiento y la gestión organizacional en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019. [Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].
<http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4260>

El Economista. (2022). Mal liderazgo, responsable del 70% de la falta de compromiso de los colaboradores. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Mal-liderazgo-responsable-del-70-de-la-falta-de-compromiso-de-los-colaboradores-20221121-0016.html>

Enciclopedia Concepto. Recuperado el 18 de noviembre de 2024 de <https://concepto.de/metodo-cuantitativo/>.

Equipo editorial, Etecé (23 de octubre de 2024). Método cuantitativo.

Espinoza Villena, J. R. (2020). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los representantes financieros del banco internacional del Perú — Interbank, Chimbote [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82178/Espinoza_VJR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Espinoza, R. El fayolismo y la organización contemporánea. Revista Visión Gerencial, 1(1), 55-62. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>

Gestión organizacional: concepto y objetivos. (s/f). UCMA. Recuperado el 6 de diciembre de 2022, de <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/gestion->

[organizacional/](#)

Gestión. (s/f). Concepto. Recuperado el 6 de diciembre de 2022, de

<https://concepto.de/gestion/>

Glassdoor. (2024). Opiniones sobre Interbank.

<https://www.glassdoor.es/Opiniones/Interbank-Opiniones->

[E146198_P3.htm?sort.sortType=RD&sort.ascending=false&filter.iso3Lang](https://www.glassdoor.es/Opiniones/Interbank-Opiniones-E146198_P3.htm?sort.sortType=RD&sort.ascending=false&filter.iso3Lang)

[uage=spa](#)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. [Metodología de la Investigación Hernandez Sampieri 6a Edición](#)

Huaire Inacio, E. J. (2019). *Método de investigación: Material de clase*.

<https://www.aacademica.org/edson.jorge.huaire.inacio/35.pdf>

Interbank. (s/f). Nosotros: Interbank. Recuperado el 19 de setiembre de 2024, de

<https://interbank.pe/nosotros>

León, M. en E. N. T. D. (s/f). Población y Muestra. Recuperado el 18 de noviembre de 2024,

de <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>

Lopez, M. (2021). Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa

MATBENDIS. Quito. dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/24037/1/UCE-FCP-CPI-

[LOPEZ%20MARIA.pdf](#)

Mayab, P. A. (s/f). Habilidades directivas: qué son y cómo influyen en tu carrera.

Miranda Moreno, G. V. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los

trabajadores del Banco Interbank — Tienda 139, San Juan de Lurigancho [Tesis de

licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59026/Miranda_MGV-

[SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Navarro, I. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y

Regional. Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas

Educativas, 13(1), 1-36. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275020513035>

Optim, P. (2020, abril 7). Modelos de gestión organizacional: ¿Cuál es el más adecuado

- para tu empresa? - Pro Optim Blog. Pro Optim Blog. <https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/>
- Ospina, J. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. Revista Ciencias de la Salud, 4(1), 158-160. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56209917>
- Pashanasi, B., Gárate, J. & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. Revista Comunicación, 12(3), 163-174. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Pedraza, E., Amaya, G. & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales, 16(3), 493-505. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010#:~:text=Chiavenato%20\(2004%3A%20359\)%2C,para%20lograr%20los%20objetivos%20deseados%E2%80%9D](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010#:~:text=Chiavenato%20(2004%3A%20359)%2C,para%20lograr%20los%20objetivos%20deseados%E2%80%9D)
- Pérez, M. (2014, abril 13). Objetivo. Concepto de - Definición de; Concepto Definición de. <https://conceptodefinicion.de/objetivo/>
- Principios y funciones de la gestión. (s/f). Cesuma.mx. Recuperado el 6 de diciembre de 2022, de <https://www.cesuma.mx/blog/principios-y-funciones-de-la-gestion.html>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Editorial Pearson. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rus Arias, E. (2024, March 19). Investigación descriptiva: Qué es, tipos y ejemplos. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Saldaña, C., Saavedra, F., Alejandría, C. & Delgado, J. (2021). Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores, dirección de operaciones agrarias de Tarapoto - región San Martín. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(4), 5835-5863. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.727

- Sampieri, R. H., Collado, F., & Lucio, P. B. (2018). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill. [Sampieri, R. H., Collado, F., & Lucio, P. B. \(2018\). Metodología de la investigación \(7ª ed.\). McGraw-Hill.](#)
- Santamaria, J. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. Quito. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH->
- Sybing, R. (2024, July 10). *¿Qué es la investigación básica?* ATLAS.ti. <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-basica#que-significa-investigacion-basica>
- Tamayo, Y. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en logros de objetivos. Revista ScienceDirect. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877050914011039>
- Universidad de Valencia. (2022). Modelo de gestión de la calidad: la metodología PDCA. <https://www.uv.es/uvweb/valencia/es/estudios/estudios-calidad/pdca-modelo-gestion-calidad-1285967029227.html>
- Vázquez, L. (2015). La motivación del personal y su incidencia en el desempeño organizacional. Estudio de caso en una institución pública. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/6869>
- Vigil, S. (2017). Análisis de la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la administración pública en Perú. [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/35084>
- Villegas, M. (2022). La gestión del cambio y su relación con el desempeño laboral en el sector salud de Lima [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/112581>
- Zegarra, M. (2020). La gestión del conocimiento y su impacto en el desempeño laboral de la universidad nacional San Agustín de Arequipa [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/55471>

ANEXOS

Anexo 01: Informe Turnitin

Gestion organizacional y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de una entidad bancaria - Lima, 2024.docx

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid::30163-595088993

Fecha de entrega
27 may 2026, 4:35 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
27 may 2026, 5:05 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
Gestión organizacional y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de una entidad b...docx

Tamaño del archivo
656.0 KB

189 páginas

31.967 palabras

183.636 caracteres

turnitin Página 1 de 195 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::30163-595088993

turnitin Página 2 de 195 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::30163-595088993

14% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 12% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 7% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Anexo 02: Registro de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de Investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

Gestión Organizacional y su Incidencia en el Desempeño de los Colaboradores de una Entidad Bancaria – Lima, 2024

Integrantes:

1. Silva Quispe, Miraya Wendy
2. Bonta Paico, Diana Carolina
3. Jaguande Bendezu, Lucia Nicole
4. Castillo Hidalgo, Juan Alejandro

Asesor: Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

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.

La presente investigación genera un impacto significativo en el ámbito social, económico y organizacional del sector bancario limeño, al identificar cómo las prácticas de gestión organizacional influyen directamente en el bienestar, la motivación y la productividad de los colaboradores. Sus hallazgos proporcionan a las instituciones financieras herramientas concretas para optimizar la gestión del talento humano, mejorar el clima laboral y fortalecer su posicionamiento competitivo, a la vez que contribuyen académicamente a las disciplinas de Administración, Dirección de Negocios y Marketing e Innovación como referente para futuras investigaciones en el sector financiero peruano.

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.

El estudio demostró que una gestión organizacional efectiva incide positiva y significativamente en el desempeño de los colaboradores de una entidad bancaria en Lima, 2024, evidenciándose que genera incrementos en la productividad mediante procesos estructurados y objetivos bien alineados, fortalece las competencias del personal a través de programas de capacitación y una cultura de aprendizaje continuo, y mejora las relaciones interpersonales al promover la integración, la comunicación y un ambiente de trabajo colaborativo; concluyendo que las instituciones bancarias que implementan estrategias de gestión organizacional integrales logran equipos más eficientes, satisfechos y orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.