



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y CIENCIAS ECONÓMICAS

Desarrollo de Oportunidades de Crecimiento Profesional de
los colaboradores de BM en la Región Centro.

**TRABAJO DE SUFICIENCIA
PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en
Administración

AUTOR

ORTEGA BLANCO, JOSE DANIEL

<https://orcid.org/0009-0002-1211-6951>

ASESOR

MAG. MUGURUZA CAVERO, ELIZABETH FLOR DE MARÍA

<https://orcid.org/0000-0002-0641-3338>

Lima-Perú - 2025.

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 23-abr.-2025 10:49 a. m.
 Identificador: 2654659601
 Número de palabras: 11758
 Entregado: 1

Índice de similitud 0%	Similitud según fuente Internet Sources: 0% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 0%
--------------------------------------	---

Desarrollo de Oportunidades de Crecimiento Profesional de los colaboradores de BM en la Región Centro. Por Jose Daniel Ortega Blanco

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
 Desarrollo de Oportunidades de Crecimiento Profesional de los colaboradores de BM en la Región Centro. TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL Para optar el título profesional de Licenciado AUTOR Ortega Blanco Jose Daniel (Orcid 0009-0002-1211-6951) ASESORA MAG. MUGURUZA CAVERO, ELIZABETH FLOR DE MARÍA (Orcid 0000-0002-0641-3338) Lima, abril 2025.
DEDICATORIA Mi trabajo de suficiencia profesional lo dedico a mi amada esposa, quien es mi mayor fuente de estímulo y apoyo incondicional. Su amor y paciencia han iluminado cada paso de este camino, brindándome la fuerza necesaria para superar los desafíos y alcanzar mis objetivos. Daniel Ortega.
AGRADECIMIENTO Agradezco a Dios por su guía y fortaleza en cada paso de este proyecto. A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por ofrecerme un espacio para crecer académicamente. Mi gratitud a la profesora Magister Elizabeth Muguruza por su invaluable apoyo con sus conocimientos y a mis hijos, por su amor y aliento constantes. Daniel
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE
 El presente trabajo titulado Desarrollo de Oportunidades de Crecimiento Profesional de los colaboradores de BM en la Región Centro aborda la problemática sobre la falta de motivación y desarrollo profesional de los colaboradores de unidades operativas de BM. El objetivo principal fue implementar estrategias para mejorar el crecimiento profesional y motivacional de los colaboradores, fortaleciendo el compromiso con la entidad financiera. La problemática era la falta de programas que promuevan el desarrollo profesional en la línea de carrera dentro de las unidades operativas, lo que impactaba negativamente en la productividad y satisfacción laboral. Para resolver esta situación, se diseñó e implementó una estrategia basada en liderazgo, mentoring y gestión del talento humano. Las actividades incluyeron capacitaciones, creación de planes de carrera personalizados y el fortalecimiento del ambiente laboral mediante comunicación efectiva y reconocimiento del desempeño. Los resultados fueron positivos y funcionó en corto plazo, se logró incrementar la motivación y el compromiso de los colaboradores, reflejado en un mejor desempeño operativo y comercial. Además, se redujo las renuncias y se alcanzaron las metas comerciales en las 21 agencias de la región centro. Este enfoque integral contribuyó al fortalecimiento organizacional y posicionó a BM como una entidad comprometida con el desarrollo sostenible de su talento humano. Palabras clave: Desarrollo profesional, motivación, liderazgo, mentoring, gestión del talento humano.
ABSTRACT and KEYWORD This paper, titled "Developing Professional Growth Opportunities for BM Employees in the Central Region," addresses the problem of the lack of motivation and professional development among employees in BM's operating units. The main objective was to implement strategies to improve employee professional growth and motivation, strengthening their commitment to the financial institution. The problem was the lack of programs promoting career development within the operating units, which negatively impacted productivity and job satisfaction. To address this situation, a strategy based on leadership, mentoring, and human talent management was designed and implemented. Activities included

DEDICATORIA

Mi trabajo de suficiencia profesional lo dedico a mi amada esposa, quien es mi mayor fuente de estímulo y apoyo incondicional. Su amor y paciencia han iluminado cada paso de este camino, brindándome la fuerza necesaria para superar los desafíos y alcanzar mis objetivos.

Daniel Ortega.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su guía y fortaleza en cada paso de este proyecto. A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por ofrecerme un espacio para crecer académicamente. Mi gratitud a la profesora Magister Elizabeth Muguruza por su invaluable apoyo con sus conocimientos y a mis hijos, por su amor y aliento constantes.

Daniel

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente trabajo titulado Desarrollo de Oportunidades de Crecimiento Profesional de los colaboradores de BM en la Región Centro aborda la problemática sobre la falta de motivación y desarrollo profesional de los colaboradores de unidades operativas de BM. El objetivo principal fue implementar estrategias para mejorar el crecimiento profesional y motivacional de los colaboradores, fortaleciendo el compromiso con la entidad financiera. La problemática era la falta de programas que promuevan el desarrollo profesional en la línea de carrera dentro de las unidades operativas, lo que impactaba negativamente en la productividad y satisfacción laboral. Para resolver esta situación, se diseñó e implementó una estrategia basada en liderazgo, mentoring y gestión del talento humano. Las actividades incluyeron capacitaciones, creación de planes de carrera personalizados y el fortalecimiento del ambiente laboral mediante comunicación efectiva y reconocimiento del desempeño. Los resultados fueron positivos y funcionó en corto plazo, se logró incrementar la motivación y el compromiso de los colaboradores, reflejado en un mejor desempeño operativo y comercial. Además, se redujo las renuncias y se alcanzaron las metas comerciales en las 21 agencias de la región centro. Este enfoque integral contribuyó al fortalecimiento organizacional y posicionó a BM como una entidad comprometida con el desarrollo sostenible de su talento humano.

Palabras clave: Desarrollo profesional, motivación, liderazgo, mentoring, gestión del talento humano.

ABSTRACT and KEYWORD

This paper, titled "Developing Professional Growth Opportunities for BM Employees in the Central Region," addresses the problem of the lack of motivation and professional development among employees in BM's operating units. The main objective was to implement strategies to improve employee professional growth and motivation, strengthening their commitment to the financial institution. The problem was the lack of programs promoting career development within the operating units, which negatively impacted productivity and job satisfaction. To address this situation, a strategy based on leadership, mentoring, and human talent management was designed and implemented. Activities included training, the creation of personalized career plans, and strengthening the work environment through effective communication and performance recognition. The results were positive and effective in the short term. Employee motivation and commitment were increased, reflected in improved operational and commercial performance. Furthermore, employee resignations were reduced, and commercial goals were achieved in the 21 branches in the central region. This comprehensive approach contributed to organizational strengthening and positioned BM as an entity committed to the sustainable development of its human talent.

Keywords: Professional development, motivation, leadership, mentoring, human talent management.

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	4
ABSTRACT AND KEYWORD	5
ÍNDICE GENERAL	6
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
ÍNDICE DE TABLAS	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	10
1.1. Descripción de la empresa o institución	10
1.2. Descripción del producto o servicio	11
1.3. Ubicación geográfica y contexto socioeconómico	13
1.4. Actividad general o área de desempeño	14
1.5. Misión Visión	16
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA	18
2.1. Actividad profesional desarrollada	18
2.2. Propósito del puesto y funciones asignadas	19
2.3. Aplicación de la teoría en la práctica del desempeño profesional	20
CAPÍTULO III: fundamentación del tema elegido	33
3.1 Descripción de la problemática	33
3.2 Teoría sobre la problemática	35
3.3 Análisis de la problemática	40
CAPÍTULO IV: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	44

4.1.	Descripción de alternativas de solución	44
4.2.	Evaluación de alternativas de solución	45
4.3.	Implementación de alternativa seleccionada	48
4.4.	Costo de implementación	52
4.5.	Evaluación de factibilidad de la implementación	53
CONCLUSIONES		57
RECOMENDACIONES		58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		59
ANEXOS		61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de BM Región Centro.	12
Ilustración 2. Mapa de ubicación BM Región Centro.	13
Ilustración 3. Misión, Visión y principios culturales	17
Ilustración 4. Línea de tiempo, crecimiento profesional	18
Ilustración 5. Gestión integral jefatura Regional de Operaciones BM	32
Ilustración 6. Liderazgo en equipos de trabajo	36
Ilustración 7. Oportunidades de desarrollo profesional	37
Ilustración 8. Desmotivación personal	38
Ilustración 9. Rotación de personal	39
Ilustración 10. Transferencia de conocimientos	40
Ilustración 11. Inicio de acciones con Líderes de la Región Centro.	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA cruzado de BM Región Centro.	41
Tabla 2. Matriz de grupos de interés de BM Región Centro.	42
Tabla 3. Costos de implementación primera alternativa de solución	52

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la problemática relacionada con el crecimiento profesional limitado de los colaboradores en BM de las unidades operativas de las agencias en la Región Centro. Se plantea la importancia de desarrollar oportunidades que fortalezcan las competencias laborales y contribuyan al bienestar organizacional. En el capítulo 1, se describe el contexto y la realidad problemática, destacando las carencias identificadas en los planos de desarrollo profesional. Se justifican teórica y socialmente las intervenciones propuestas, enfatizando su relevancia para mejorar la productividad y el clima laboral. En el capítulo 2, se presenta la fundamentación teórica y metodológica del proyecto, se detallan las bases conceptuales sobre desarrollo profesional, las metodologías empleadas para identificar necesidades y los procedimientos para implementar soluciones. Además, se incluye un glosario técnico relacionado con el tema. En el capítulo 3, se exponen los aportes prácticos del proyecto, incluyendo programas diseñados para capacitar a los colaboradores y promover su crecimiento en la línea de carrera de las unidades operativas. Se analizan los resultados obtenidos, mostrando mejoras en competencias clave y satisfacción laboral. En el capítulo 4, expone la solución implementada, incluyendo actividades específicas, evaluación de costos y resultados obtenidos, se incluyen las conclusiones y recomendaciones para garantizar la sostenibilidad del proyecto. Se destacan los beneficios tangibles e intangibles logrados, como el fortalecimiento del capital humano y el impacto positivo en la cultura organizacional.

Este trabajo evidencia cómo un enfoque estructurado puede transformar las oportunidades de desarrollo profesional en BM, contribuyendo al éxito organizacional y al bienestar de sus colaboradores, pudiendo replicar las acciones en otras regiones a nivel nacional.

1.1. Descripción de la empresa o institución

La entidad financiera BM, que sirve como base para este proyecto, es líder en el sector de microfinanzas en Perú, fue fundado en el mes de marzo de 1998, iniciando actividades en el mes de mayo del año ya mencionado en Lima y rápidamente se expandió a todo el país y se consolidó como el primer banco privado especializado en Mypes.

La entidad financiera BM inicia sus actividades como Acción Comunitaria del Perú, la cual fue una ACSFL y desde 1980 incursionó en programas de microcréditos, capacitación y asistencia técnica dirigido a sus clientes. En el año 2014 mes de febrero, la entidad Financiera Construir del grupo económico CPB, compró el 60.7% de las acciones de BM, lo que posteriormente se incrementó a 81.9%. Esta integración fortaleció la posición de BM en el mercado de microfinanzas, permitiéndole complementar su portafolio de créditos y ampliar sus fuentes de fondeo.

Al cierre de 2023, BM contaba con 294 oficinas a nivel nacional, de las cuales 83 se encontraban en Lima y Callao y 211 en provincias, lo que le permite tener presencia en todos los departamentos del Perú. Además, tiene acceso a la red de cajeros automáticos y corresponsales del CPB, así como a la red de la Nación Banco, lo que amplía su capacidad de servicio.

BM se enfoca principalmente en el financiamiento de Mypes, con cerca del 90% de su portafolio dedicado a este segmento. Ofrece una variedad de productos financieros, incluyendo préstamos, cuentas de ahorros, seguros y servicios de capacitación financiera gratuita, diseñados para impulsar el crecimiento y desarrollo empresarial de sus clientes.

BM es líder en el otorgamiento de créditos a Mypes en Perú, con una participación aproximada del 20% en el sistema financiero nacional. Además, se ubica como la sexta entidad bancaria en colocaciones directas y depósitos, y la quinta en términos de patrimonio.

Al cierre del año 2023, BM reportó un patrimonio neto de aproximadamente S/ 24,000 MM obteniendo el indicador de alta calidad crediticia y estabilidad financiera dentro del mercado peruano con perspectiva estable, este reconocimiento concedido por la empresa internacional clasificadora de riesgos Apoyo y Asociados. La cobertura de la Cartera de Activos de Riesgo (CAR) fue de 116.9%, y la cobertura de Provisiones (CP) fue de 105.5%, ambas superiores a las del sistema de microfinanzas en general.

En un entorno económico desafiante, con inflación y cambios en las tasas de interés, BM ha enfrentado retos en el costo de fondeo y los márgenes financieros. Sin embargo, su estrategia de inclusión financiera y acompañamiento a los clientes en su crecimiento empresarial sigue siendo central para su éxito.

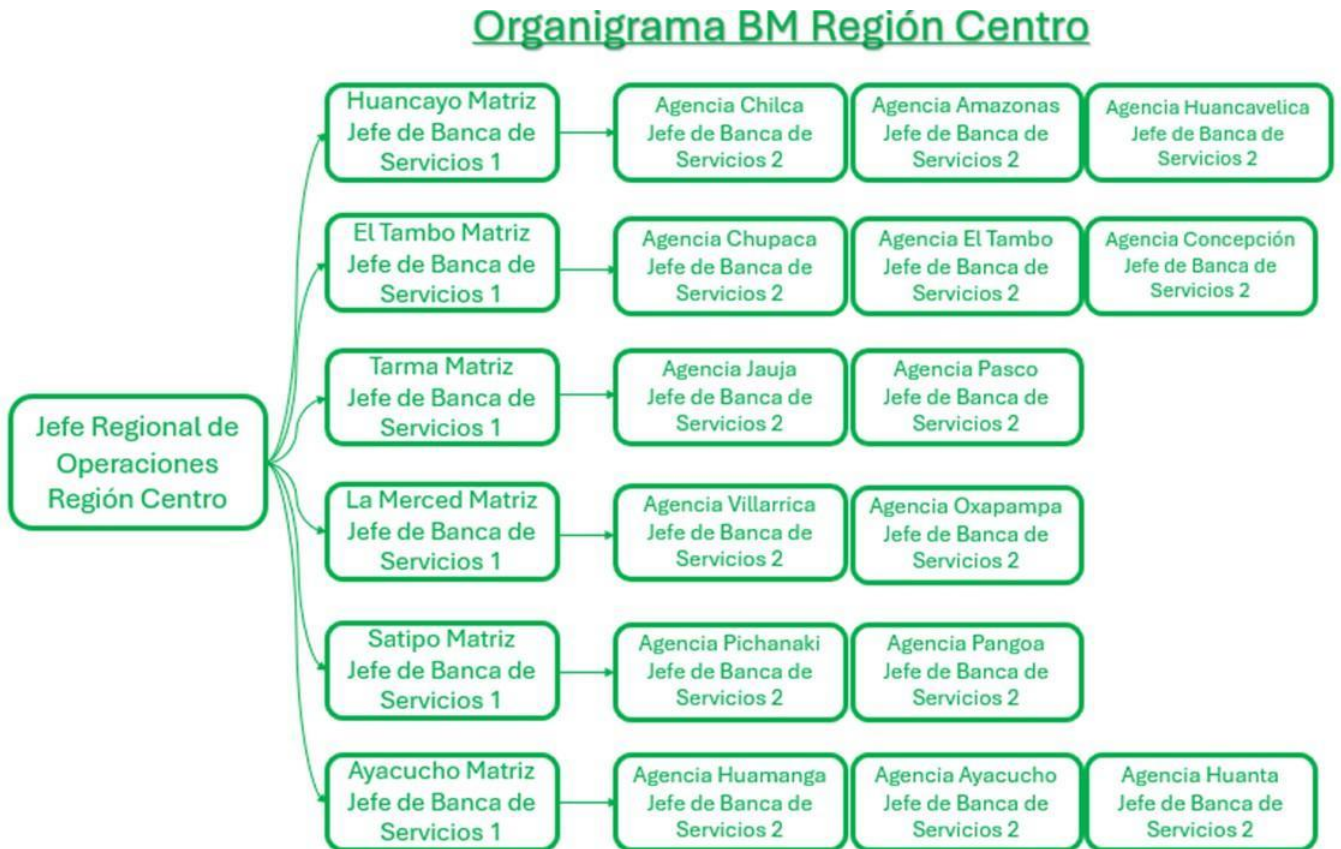
Cabe resaltar que BM es una institución financiera clave en Perú, especializada en microfinanzas y con un compromiso firme hacia la inclusión financiera y el desarrollo económico sostenible. Su posición líder en el mercado y su amplia red de servicios la convierten en una entidad fundamental para el sector de micro y pequeñas empresas.

1.2. Descripción del producto o servicio

El organigrama adjunto representa la estructura operativa de la Región Centro de BM, diseñada para optimizar la gestión de sus agencias y asegurar una atención eficiente a los clientes. La organización jerárquica facilita una precisa delimitación de funciones y deberes, facilitando la determinación de decisiones y la ejecución de estrategias a nivel regional. Al analizar este

organigrama, podemos comprender cómo se distribuyen las funciones clave para lograr un desempeño óptimo en las unidades operativas.

Ilustración 1. Organigrama de BM Región Centro.



El organigrama muestra una jerarquía clara que comienza con el jefe Regional de Operaciones quien gestiona integralmente y bajo su total responsabilidad las 21 agencias asignadas a la Región Centro. El jefe de Banca de Servicios 1 reporta directamente al jefe Regional de Operaciones y está a cargo de las agencias con jefe de Banca de Servicios 2 y éstos a su vez a cargo del personal de Ejecutivos de Banca de Servicios (plataforma de atención al cliente), Auxiliares de Banca de Servicios (apoyo del personal de plataforma) y Representantes de Banca de Servicios (personal de

ventanilla), asegurando que cada agencia cumpla con los estándares de servicio y productividad establecidos. Todo el equipo debe garantizar que los procesos internos sean eficientes y cumplan con los estándares de calidad. Además, todos los puestos descritos son fundamentalmente importantes para la interacción directa con los clientes.

1.3. Ubicación geográfica y contexto socioeconómico

1.3.1 Ubicación Geográfica.

La oficina de la Jefatura Regional de BM se encuentra ubicada en Huancayo, importante ciudad por su impacto económico y cultural, tradición artesanal y dinamismo comercial. La ciudad se encuentra en la Región Junín en el valle del Mantaro, lo que le otorga una posición estratégica para el comercio y la agricultura.

Ilustración 2. G Mapa de ubicación BM Región Centro.



1.3.1 Contexto Socioeconómico.

El contexto socioeconómico en el que opera la entidad financiera BM a nivel nacional está marcado por varios elementos que impactan. Se presenta a continuación los aspectos que definen este entorno.

La economía peruana ha mostrado un aumento constante en los últimos años, impulsada principalmente por el sector minero, agricultura y construcción. Empero, también lidia con problemas como la desigualdad económica y la pobreza, que afectan significativamente a las poblaciones rurales y urbanas marginales. En este escenario BM juega un papel crucial al ofrecer servicios financieros inclusivos que apoyan el desarrollo económico de estas comunidades.

Perú ha avanzado significativamente en materia de inclusión financiera, con un aumento en el acceso a servicios bancarios y financieros para la población en general. Sin embargo, todavía existen brechas importantes, sobre todo en regiones rurales y poblaciones de bajos recursos. BM ha sido pionera en abordar estas brechas, proporcionando productos y servicios financieros adaptados a las necesidades específicas de estos grupos.

El desarrollo regional en el Perú es desigual, con algunas regiones experimentando un crecimiento más rápido que otras. BM ha establecido una presencia sólida en diversas regiones del país, contribuyendo al desarrollo económico local mediante la provisión de créditos y otros servicios financieros que apoyan a pequeños empresarios y agricultores.

1.4. Actividad general o área de desempeño.

En un entorno financiero en constante evolución, la innovación es clave para mantener la competitividad. El jefe Regional de operaciones debe estar al tanto de las tendencias tecnológicas que pueden mejorar los procesos operativos. Esto incluye la implementación de plataformas digitales que faciliten transacciones y mejoren la experiencia del cliente. La adaptación a nuevas tecnologías también puede optimizar la gestión interna, permitiendo un seguimiento más efectivo de las operaciones.

La tecnología ha transformado significativamente el sector financiero en Perú, permitiendo una mayor eficiencia y accesibilidad en la prestación de servicios. BM está aprovechando estas tendencias tecnológicas para aumentar su cobertura y optimizar la satisfacción del cliente, ofreciendo plataformas digitales para realizar transacciones y acceder a servicios financieros de manera digital (remota).

A pesar de los avances, BM enfrenta desafíos como la competencia del mercado financiero y las fluctuaciones económicas globales. Sin embargo, también existen oportunidades significativas para expandir su base de clientes y ofrecer servicios innovadores que respondan a las necesidades cambiantes del mercado.

BM es la entidad financiera líder en el otorgamiento de créditos para el segmento de la Mypes en el Perú, con una participación significativa en el mercado financiero peruano, a junio de 2024 contaba con una participación del 19% en el segmento de Mypes y del 40.6% en pequeñas empresas. Esta posición de liderazgo refleja su compromiso con la inclusión financiera y el apoyo al desarrollo empresarial de estos sectores.

BM ha estado innovando en varios frentes, especialmente en la expansión de sus canales digitales. La institución ha lanzado campañas para incrementar la afiliación en sus canales digitales, como App BM y billeteras digitales como Yape con el objetivo de aumentar la disponibilidad y eficacia en la provisión de servicios financieros. Asimismo, BM ha ampliado su red de canales al acceder a la red del CPB y del Nación Banco, lo que ha permitido una mayor cobertura y flexibilidad para sus clientes.

Para abordar los retos y capitalizar las oportunidades, BM ha desarrollado estrategias que incluyen la expansión de su red de agencias en áreas rurales, el fortalecimiento de su plataforma digital y la

creación de productos financieros innovadores que se ajusten a los requerimientos particulares de sus clientes. Además, BM busca fortalecer su posición como líder en inclusión financiera, acompañando a sus clientes en su proceso de crecimiento y desarrollo empresarial.

En tal sentido, el entorno socioeconómico de BM a nivel nacional está marcado por una economía en crecimiento, con desafíos persistentes como la desigualdad y la pobreza. Sin embargo, la institución ha mostrado su aptitud para adaptarse y hacer frente a estas situaciones, ofreciendo servicios financieros inclusivos y apoyando el desarrollo económico local. Con su enfoque en la inclusión financiera y el uso de tecnologías innovadoras, BM está bien posicionada para seguir siendo un actor clave en el sector financiero peruano.

1.5. Misión Visión.

Respecto a nuestra misión de impulsar la inclusión financiera y apoyar los sueños y emprendimientos de sus clientes se une a la visión de liderar el sector Mypes, promoviendo así un desarrollo sostenible que garantice el desarrollo sostenible y garantizando el bienestar de sus clientes.

Ilustración 3. Misión, Visión y principios culturales.



MISIÓN

MISIÓN

Transformamos la vida de las personas, comprometidos con su inclusión financiera y progreso, aportando juntos al crecimiento del país.

Banco de la Microempresa

VISIÓN

VISIÓN

Ser el socio más querido de clientes, colaboradores y comunidades, para acompañar su progreso, por la confianza que inspira y el servicio extraordinario que entrega, siendo el principal promotor de evolución de las micro-finanzas de la región

Banco de la Microempresa

PRINCIPIOS CULTURALES

- Asesoramos
- Innomejoramos
- Jugamos Limpio
- Cuidamos
- Cooperamos

2.1. Actividad profesional desarrollada.

Mi trayectoria profesional se inició en la entidad financiera CPB en el mes de junio del año 1992 en el puesto de cajero terminalista, dentro de mis funciones realicé la gestión de transacciones financieras, manejo de efectivo y atención al cliente, en el año 1998 asumí el puesto de Supervisor de Operaciones de Agencia teniendo la responsabilidad de la gestión de equipos integralmente, en el año 2010 asumí el puesto de Asistente Regional de Operaciones siendo mi mayor responsabilidad de ser el nexo entre el Gerente Regional y las demás áreas centralizadas de Lima y las agencias a cargo de la región centro, teniendo el encargo de supervisar el riesgo operativo de las agencias. Desde el año 2017 asumí el puesto de jefe Regional de Operaciones en la entidad financiera BM, liderando un equipo de 116 colaboradores y la gestión integral de 21 agencias en la región centro, desarrollando estrategias para identificar y eliminar el riesgo operativo y mejorar la eficiencia operativa, indicadores comerciales, calidad en la atención al cliente, gestión del talento humano y toma de decisiones. Gestioné cambios organizacionales y promoví el desarrollo del talento humano a través de incentivar la línea de carrera de los colaboradores a nivel regional.

Ilustración 4. Línea de tiempo, crecimiento profesional.



2.2. Propósito del puesto y funciones asignadas.

Mi trayectoria y experiencia profesional en el sector financiero se ha centrado en los procesos operativos clave en entidades financieras, el propósito principal del puesto de dirección actual es la gestión integral operativa de las 21 agencias que pertenecen a la región centro y como parte de las responsabilidades está el control de riesgo operativo, mejorar la experiencia del cliente y asegurar constantemente el cumplimiento normativo en todos los puestos operativos a mi cargo, contribuyendo al crecimiento y la rentabilidad de la institución. Mi meta ha sido siempre generar valor y excelencia en cada posición que he ocupado.

Mis funciones asignadas son:

Gestionar, liderar, supervisar y controlar integralmente las unidades operativas de las 21 agencias de la región centro mediante liderazgo, comunicación y visitas de supervisión periódicas aplicando la metodología de auditoría interna programada.

El Liderazgo el rol que asumí es muy importante para el desarrollo del equipo. Esto implica además de la supervisión de responsabilidades diarias el crear un ambiente de trabajo tanto positivo como motivador y fomentar el crecimiento profesional, donde cada colaborador se siente valorado y comprometido con la misión de la entidad financiera BM y con la gestión de la región.

Gestión de indicadores comerciales, teniendo como principal objetivo que las 21 agencias de la región centro logren llegar o superar el 100% de la meta mensual en los 11 indicadores comerciales bajo nuestra responsabilidad y gestión.

Hay que asegurar que la **Gestión Operativa** se desarrolle cumpliendo la normativa vigente de la institución financiera. Supervisar y controlar los procesos de custodia de efectivo y valorados,

custodia y control eficiente de documentos valorados importantes que provienen de las operaciones activas y pasivas y los procedimientos operativos de la agencia.

Supervisar y ejecutar el proceso de **gestión del desempeño** de los 116 colaboradores a mi cargo mediante una evaluación del desempeño 360° semestralmente.

Coordinar, solicitar y ejecutar requerimientos de personal a través de los **procesos de selección y contratación de personal** en los puestos operativos de las agencias de la región centro.

Coordinar y ejecutar **procesos administrativos y de mantenimiento de la agencia**, incluyendo el pago de proveedores y trámites.

Gestionar y coordinar la **atención de reclamos** sobre los productos y servicios de la empresa.

Sobre **Crecimiento profesional de colaboradores**: Se implementó estrategias para que los colaboradores participen en los puestos a los que aspiran ascender, esto se logró organizando y programando los reemplazos durante las vacaciones de los titulares de los puestos en turnos rotativos, brindando oportunidades equitativas a todos los miembros del equipo. Además, es fundamental que los colaboradores conozcan los requisitos académicos, habilidades y competencias necesarias para postular al siguiente nivel dentro de la organización. El jefe Regional de Operaciones debe facilitar el acceso a esta información y promover el desarrollo de estas habilidades a través de capacitaciones, programas de mentoría y seguimiento continuo.

2.3. Aplicación de la teoría en la práctica del desempeño profesional.

A continuación, se citan las teorías de la administración que aplican a las responsabilidades y funciones del jefe Regional de Operaciones de BM:

En las entidades financieras peruanas, el liderazgo efectivo, especialmente en el puesto de dirección como jefe Regional, se manifiesta en el servicio a sus colaboradores, creando un entorno donde cada colaborador se sienta valorado y empoderado para contribuir al máximo. De Pree enfatizaría que un líder no es simplemente un jefe, sino un servidor que facilita el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores. Esto implica escuchar activamente sus necesidades, proporcionarles las herramientas y el apoyo necesarios para tener éxito, y reconocer sus logros. Además, implica fomentar una cultura de confianza y transparencia, donde se promueva la comunicación abierta y se celebren la diversidad de ideas. Un jefe Regional que adopta este enfoque puede construir equipos más comprometidos, productivos, competitivos y resilientes, capaces de superar los desafíos del entorno financiero peruano y de brindar un servicio excepcional a los clientes. También se argumenta que la rentabilidad y el éxito a largo plazo de la entidad dependen, en última instancia, de la calidad del liderazgo y del compromiso de sus colaboradores. (De Pree, 2024).

Dada la dinámica del sector bancario peruano, un jefe Regional de Operaciones debe ser un agente de cambio, capaz de liderar a su equipo a través de procesos de transformación que mejoren la eficiencia, la innovación y la satisfacción del cliente. Kotter resaltaría la importancia de crear un sentido de urgencia, comunicar una visión clara y movilizar a los colaboradores hacia el logro de objetivos ambiciosos. Esto implica empoderar a los equipos para que tomen decisiones, fomentar la colaboración interdepartamental y celebrar los éxitos a lo largo del camino. Un jefe Regional de Operaciones debe ser capaz de identificar las barreras al cambio, superar la resistencia y crear el mejor lugar para trabajar, donde se valore el esfuerzo y la mejora constante. En nuestro escenario peruano, donde las entidades financieras enfrentan desafíos como la creciente competencia, la

digitalización y las nuevas regulaciones, el liderazgo transformacional es esencial para garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo. Adicionalmente Kotter argumentaría que el liderazgo no es simplemente una función gerencial, sino una capacidad esencial para navegar la complejidad y la incertidumbre del entorno empresarial. (Kotter, 2024).

Collins argumentaría que, para lograr un rendimiento superior en el sector bancario peruano, un jefe Regional de Operaciones debe aspirar a un "Liderazgo de Nivel 5". Este tipo de líder combina una humildad extrema con una voluntad inquebrantable para lograr resultados. Implica anteponer los intereses de la organización a los propios, construir una cultura de disciplina y rigor y seleccionar a los colaboradores adecuados para los puestos clave. Un jefe Regional de Operaciones de Nivel 5 debe ser capaz de inspirar a su equipo a alcanzar metas ambiciosas, pero también debe estar dispuesto a asumir la responsabilidad por los errores y fracasos. En el contexto peruano, donde la confianza y la integridad son altamente valoradas, el Liderazgo de Nivel 5 puede generar un impacto significativo en el desempeño de la organización. Collins enfatizaría la importancia de construir una cultura de mejora continua, donde se celebren los éxitos, pero también se aprendan de los fracasos. Un líder de Nivel 5 no busca el reconocimiento personal, sino el éxito de su equipo y de la organización en su conjunto. (Collins, 2024)

En la supervisión y control de operaciones, el liderazgo servicial se aplica fomentando una cultura de apoyo y desarrollo para los miembros del equipo. Esto implica priorizar las necesidades del equipo, proporcionar recursos y capacitación, y crear un ambiente de confianza y colaboración. El líder servicial se enfoca en empoderar a los miembros del equipo para que alcancen su máximo potencial y contribuyan al éxito general de la organización. El liderazgo de servicio tiene un estilo que se basa en atender las necesidades de los colaboradores. Un líder con esta filosofía da prioridad al bienestar y desarrollo de su equipo, trabajando para que cada miembro alcance su pleno

potencial. Este tipo de líderes se distinguen por la humildad, la empatía y la capacidad de escuchar. Los líderes serviciales construyen relaciones de confianza con sus equipos y crean un ambiente de colaboración y apoyo. La teoría del liderazgo de servicio sostiene que los líderes más eficientes son aquellos que se centran en servir a su equipo. Al priorizar las necesidades de su equipo, los líderes serviciales crean un ambiente de trabajo positivo y productivo, es un extracto del libro Liderazgo Servicial (Greenleaf y Spears, 2010).

2.3.2 Gestión de indicadores comerciales.

En el sector financiero peruano, la gestión de indicadores comerciales debe ir más allá de la simple medición de resultados. Kotler argumentaría que el verdadero enfoque debe estar en el cliente y en la creación de valor para él. Esto implica comprender profundamente las necesidades, expectativas y comportamientos de los clientes, y utilizar esta información para diseñar productos, servicios y estrategias de marketing que satisfagan sus demandas. La gestión de indicadores comerciales debe estar alineada con la estrategia de la organización y debe ser utilizada para monitorear el progreso hacia los objetivos de negocio. Sin embargo, Kotler enfatizaría que los indicadores no deben ser el fin en sí mismos, sino una herramienta para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la relación con él. Un enfoque centrado en el cliente, según Kotler, es esencial para el éxito sostenible de cualquier entidad financiera en el competitivo mercado peruano. Esto requiere una cultura organizativa que promueva la innovación, la flexibilidad y el trabajo en equipo y que empodere a los colaboradores para tomar decisiones que beneficien a los clientes (Kotler, 2017).

McGrath destacaría que, en el dinámico sector financiero peruano, la gestión de indicadores comerciales no puede basarse en métricas estáticas y rígidas, sino que debe ser un proceso flexible y adaptativo. Las entidades financieras deben ser capaces de identificar las señales tempranas de

cambio en el mercado, anticipar las necesidades emergentes de los clientes y ajustar sus estrategias y sus indicadores en consecuencia. La clave, según McGrath, es desarrollar una mentalidad de experimentación y aprendizaje continuo, donde se valoren la innovación y la capacidad de adaptación. En el contexto peruano, esto implica estar atento a las tendencias demográficas, económicas y tecnológicas, así como a las particularidades culturales y sociales que influyen en el comportamiento de los clientes. La gestión de indicadores comerciales debe ser utilizada para monitorear el pulso del mercado, identificar oportunidades y amenazas, y tomar decisiones rápidas y efectivas que permitan a la organización mantenerse a la vanguardia de la competencia (McGrath, 2024).

Christensen argumentaría que, especialmente en el sector micro financiero peruano, las entidades deben estar atentas a la innovación disruptiva y a la necesidad de desarrollar nuevos indicadores que reflejen el impacto de las nuevas tecnologías y modelos de negocio. Las entidades financieras tradicionales, según Christensen, corren el riesgo de ser superadas por competidores más ágiles e innovadores que ofrecen productos y servicios más atractivos y accesibles a los clientes. La gestión de indicadores comerciales debe ser utilizada para monitorear el progreso hacia la innovación, medir el impacto de las nuevas tecnologías y evaluar la satisfacción de los clientes con los nuevos productos y servicios. Christensen enfatizaría la importancia de no enfocarse únicamente en los indicadores tradicionales de rentabilidad y eficiencia, sino de desarrollar métricas que capturen el valor creado para los clientes y para la sociedad en general. En el contexto peruano, esto implica estar atento a las oportunidades que ofrecen la banca móvil, el crowdfunding y otras formas de financiamiento innovadoras (Christensen,2024).

2.3.3 *Balanced Scorecard.*

Kaplan y Norton, aunque su trabajo principal es anterior, argumentarían que, en las entidades financieras peruanas, la gestión de indicadores comerciales debe ser abordada de manera integral, considerando no solo los aspectos financieros, sino también los aspectos relacionados con los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. El Balanced Scorecard, según Kaplan y Norton, es una herramienta valiosa para traducir la estrategia de la organización en objetivos concretos y medibles, y para alinear a todos los miembros de la organización hacia el logro de esos objetivos. La gestión de indicadores comerciales debe ser utilizada para monitorear el desempeño en cada una de estas cuatro perspectivas, y para identificar las áreas donde se necesitan mejoras. Kaplan y Norton enfatizarían la importancia de establecer una relación de causa y efecto entre los diferentes indicadores, de manera que se pueda comprender cómo las acciones en un área impactan en los resultados en otras áreas. Un enfoque equilibrado e integral, según Kaplan y Norton, es esencial para el éxito sostenible de cualquier entidad financiera en el competitivo mercado peruano (Kaplan & Norton, 2024).

2.3.4 *Gestión Operativa.*

En el competitivo sector bancario peruano, la gestión operativa debe enfocarse en la reingeniería de procesos para lograr una eficiencia radical y una mejora significativa en la calidad del servicio al cliente. Esto implica cuestionar los procesos existentes, identificar las actividades que no agregan valor y rediseñar los flujos de trabajo para eliminar la burocracia, reducir los costos y optimizar la experiencia del cliente. En el contexto de una entidad como BM, esto podría traducirse en la simplificación de los procesos de originación de créditos, la automatización de las tareas administrativas y la implementación de sistemas de gestión de colas que reduzcan los tiempos de espera en las agencias. Hammer enfatizaría que la reingeniería de procesos no es simplemente una

cuestión de automatización o de mejora incremental, sino un cambio fundamental en la forma en que se hacen las cosas, lo que requiere un liderazgo fuerte, una visión clara y un compromiso de toda la organización (Hammer, 2017).

Las entidades financieras peruanas pueden mejorar significativamente su gestión operativa adoptando los principios del enfoque Lean. Esto implica eliminar el desperdicio en todas sus formas (tiempo, recursos, talento), optimizar el flujo de valor, empoderar a los empleados para que identifiquen y resuelvan problemas, y buscar la mejora continua en todos los aspectos de la operación. En el contexto de BM, esto podría traducirse en la implementación de metodologías Kaizen para mejorar los procesos de atención al cliente, la utilización de herramientas de gestión visual para optimizar la gestión de inventario y la aplicación de los principios de la estandarización para reducir la variabilidad en los procesos operativos. Liker enfatizaría que el enfoque Lean no es simplemente un conjunto de herramientas y técnicas, sino una filosofía de gestión que requiere un cambio cultural profundo y un compromiso a largo plazo con la excelencia (Liker, 2021).

Las entidades financieras peruanas deben elegir una de las tres "disciplinas de valor" para diferenciarse de sus competidores: excelencia operativa, intimidad con el cliente o liderazgo de producto. Para aquellas entidades que elijan la excelencia operativa, la gestión operativa debe ser una prioridad estratégica. Esto implica ofrecer productos y servicios a precios competitivos, con una calidad consistente y una conveniencia superior. En el contexto de BM, esto podría traducirse en la optimización de los procesos de gestión de efectivo, la puesta en marcha de sistemas de seguridad sólidos y la mejora constante de los procesos de servicio al cliente. Treacy y Wiersema enfatizan que la excelencia operativa requiere una cultura de disciplina, rigor y atención al detalle, así como una inversión continua en tecnología y capacitación (Treacy y Wiersema, 2024).

En el contexto de las entidades financieras peruanas, la gestión del desempeño no debe limitarse a un proceso burocrático de evaluación anual, sino que debe ser un sistema diseñado para impulsar el compromiso y la motivación de los empleados. Para lograr esto, es fundamental que los objetivos de desempeño estén claramente alineados con la estrategia de la organización y que los empleados comprendan cómo su trabajo contribuye al logro de esos objetivos. El sistema de gestión del desempeño debe ser transparente, justo y basado en criterios objetivos, y debe proporcionar a los empleados retroalimentación frecuente y constructiva sobre su desempeño. Además, es crucial que el sistema de gestión del desempeño esté vinculado a un sistema de recompensas que reconozca y valore el desempeño sobresaliente. En el sector financiero peruano, donde la competencia por el talento es intensa, un sistema de gestión del desempeño efectivo puede ser una herramienta clave para atraer, retener y motivar a los mejores empleados. También se enfatiza la importancia de involucrar a los colaboradores en el diseño del sistema de gestión del desempeño, para garantizar que sea percibido como justo y relevante, y que fomente una cultura de alto rendimiento y compromiso (Lawler, 2016).

La gestión del desempeño en las entidades financieras no debe enfocarse únicamente en los resultados individuales, sino que debe considerar también el desempeño del equipo y el clima organizacional. Para lograr un alto rendimiento, es fundamental crear un entorno de seguridad psicológica, donde los colaboradores se sientan cómodos para expresar sus ideas, compartir sus preocupaciones y asumir riesgos sin temor a ser juzgados o castigados. Un ambiente de seguridad psicológica fomenta la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo, lo cual, a su vez, fomenta el rendimiento del equipo y tener clientes satisfechos. En el marco de una entidad financiera, esto implica que los líderes deben fomentar una comunicación abierta y honesta,

reconocer y valorar las contribuciones de cada miembro del equipo, y crear un sentido de pertenencia y propósito compartido. También se destaca la importancia de que los líderes sean modelos para seguir, demostrando vulnerabilidad, reconociendo sus propios errores y aprendiendo de ellos. En un entorno de alta presión y exigencia como el bancario, la seguridad psicológica puede ser un factor clave para prevenir el estrés, el burnout y la rotación de personal (Edmondson, 2018).

La mentalidad con la que los colaboradores abordan su trabajo tiene un impacto significativo en su desempeño y en su capacidad para aprender y crecer. En el contexto de las entidades financieras peruanas, es fundamental fomentar una mentalidad de crecimiento, donde los empleados creen que sus habilidades y su inteligencia pueden ser desarrolladas a través del esfuerzo, el aprendizaje y la perseverancia. Una mentalidad de crecimiento impulsa a los colaboradores a asumir nuevos retos, a aprender de sus errores y a perseverar ante la adversidad. Para fomentar una mentalidad de crecimiento, los líderes deben proporcionar a los colaboradores oportunidades de aprendizaje y desarrollo, reconocer y valorar el esfuerzo y el progreso y crear un entorno donde los errores se vean como oportunidades de aprendizaje. También se destaca la importancia de evitar las etiquetas y los juicios sobre la capacidad de los empleados y de enfocarse en el proceso de aprendizaje y en el desarrollo de habilidades. En el sector financiero peruano, donde la innovación y la adaptabilidad son cada vez más importantes, una mentalidad de crecimiento puede ser un factor clave para impulsar el éxito individual y organizacional (Dweck, 2015).

2.3.6 Procesos de selección de personal.

Los procesos de selección de personal son fundamentalmente importantes para las empresas ya que determina la calidad del talento humano que se incorpora a una organización. Según un estudio reciente, el reclutamiento y selección de personal no solo se trata de llenar vacantes,

las competencias del candidato con las necesidades estratégicas de la empresa. Este enfoque permite a las organizaciones ser más competitivas en un mercado laboral cada vez más exigente. La gestión por competencias se ha convertido en una práctica común, donde se busca no solo habilidades técnicas, sino también comportamientos que aseguren un alto desempeño en el trabajo (López, 2025).

Los procesos de selección deben ser visto como un ciclo continuo que comienza con un análisis exhaustivo de las necesidades de cubrir puestos de trabajo. Este análisis incluye la valoración de los puestos y la identificación de las competencias necesarias para cada rol. A partir de este diagnóstico se procede a la búsqueda de candidatos, utilizando tanto estrategias internas como externas. La selección efectiva implica una serie de etapas que van desde la revisión de currículums vitae hasta entrevistas estructuradas y pruebas psicométricas. La implementación de estas metodologías no solo eleva la calidad del proceso, sino que también garantiza que los candidatos seleccionados se ajusten a la misión y visión organizacional (Otoya, 2024).

Es importante señalar que los avances tecnológicos y digitales han revolucionado los procesos de selección en las empresas, permitiendo una mayor eficiencia y alcance en la búsqueda de talento humano. Sin embargo, esta transformación digital debe ser complementada con un enfoque estratégico que priorice la experiencia del candidato. La tecnología es una herramienta poderosa, pero no puede reemplazar la importancia del componente humano en los procesos de selección. Las empresas deben combinar herramientas digitales con prácticas que valoren la interacción personal para garantizar una selección efectiva y alineada con los valores organizacionales (Paredes, 2021).

El manejo adecuado de los reclamos es esencial para la reputación y el éxito de las empresas en Perú. Según un estudio realizado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), se ha establecido que las organizaciones deben implementar un sistema robusto para la gestión de reclamos y requerimientos. Este sistema debe incluir políticas claras, procedimientos definidos y mecanismos de reporte que aseguren una tramitación eficiente desde el ingreso del reclamo hasta su respuesta final. La SBS enfatiza que una gestión efectiva de los reclamos no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también permite a las empresas identificar áreas de mejora en sus productos y servicios, lo que resulta en una mejor experiencia para el usuario (Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, 2022).

Además, la reciente modificación en la legislación peruana ha reducido el plazo para atender reclamos a 15 días hábiles, lo que representa un cambio significativo respecto a los 30 días establecidos anteriormente. Esta medida busca acelerar el proceso de atención y respuesta, garantizando que las empresas actúen con mayor celeridad ante las quejas de los consumidores. Según el abogado especialista en derecho del consumidor, Javier Rodríguez, "la reducción del plazo es un paso importante hacia la protección del consumidor, ya que obliga a las empresas a ser más diligentes en la atención de sus reclamos. Esto no solo mejora la confianza del cliente, sino que también fomenta una cultura empresarial más responsable (Rodríguez, 2023).

La implementación de plataformas digitales ha facilitado el proceso de presentación y seguimiento de los reclamos por parte de los consumidores. Sin embargo, el experto en marketing digital, Marco Silva, advierte que "aunque la tecnología puede mejorar la eficiencia, las empresas no deben olvidar la importancia del contacto humano en el servicio al cliente. La atención personalizada

sigue siendo clave para resolver conflictos y mantener relaciones positivas con los consumidores (Silva, 2021).

2.3.8 Crecimiento profesional de colaboradores.

El crecimiento profesional de los colaboradores es un aspecto crucial para el desarrollo sostenible de las empresas peruanas. Según un informe de Michael Page, se ha identificado que las oportunidades de desarrollo profesional son uno de los factores más valorados por los trabajadores al momento de elegir un empleo. La investigación revela que el 70% de los profesionales considera que las empresas deben ofrecer programas de capacitación y desarrollo continuo para fomentar su crecimiento. Lo planteado no solo asegura la satisfacción y retención de nuestros colaboradores, también contribuye al aumento de productividad y competitividad de la organización, lo que resulta en un beneficio mutuo tanto para los empleados como para la empresa (Venero, 2025).

En el contexto económico y laboral actual en el Perú ha llevado a las empresas a repensar sus estrategias de desarrollo profesional. Un estudio del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo indica que, en un entorno marcado por la transformación digital y la creciente automatización, es fundamental que las organizaciones inviertan en la capacitación de sus colaboradores. Este informe destaca que aquellos empleados que reciben formación continua tienen un 30% más de probabilidades de ser promovidos dentro de la empresa. La capacitación no solo mejora las habilidades técnicas, sino que también fomenta una cultura organizacional proactiva y adaptable, capaz de enfrentar los desafíos del mercado actual (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2024).

Es importante considerar el papel del liderazgo en el crecimiento profesional de los colaboradores. Según el especialista en recursos humanos, Carlos Paredes indica que los líderes deben asumir la

responsabilidad de guiar y apoyar a sus equipos en su desarrollo profesional. Esto implica no solo proporcionar oportunidades formativas, sino también ofrecer retroalimentación constructiva y establecer planes de carrera personalizados. Un liderazgo efectivo puede motivar a los empleados a alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito general de la organización. Se enfatiza también que invertir en el crecimiento profesional es una estrategia clave para las empresas que buscan no solo atraer talento, sino también retenerlo por un largo plazo (Paredes, 2023).

Ilustración 5. Gestión integral jefatura Regional de Operaciones BM.



3.1 Descripción de la problemática.

En el año 2017, al asumir la jefatura regional de operaciones en la entidad financiera BM, con la responsabilidad de la gestión integral de 21 agencias y 116 colaboradores en la región centro del país, dentro de mi gestión identifiqué una problemática significativa en la línea de carrera del personal operativo. Esta problemática se manifestaba principalmente en la dificultad para cubrir puestos de sucesión con personal interno debidamente preparado. La carencia de colaboradores con experiencia necesaria para asumir roles de mayor responsabilidad dentro de la organización generaba una dependencia de postulantes externos para cubrir las vacantes.

La raíz de esta situación se encontraba en la limitada exposición del personal operativo a roles y funciones de nivel superior. La falta de oportunidades de reemplazo impedía que los empleados adquirieran la experiencia práctica necesaria para ascender en la estructura organizacional. Adicionalmente, se observó que muchos colaboradores carecían de los requisitos formales y las competencias necesarias para postular a los puestos de niveles superiores, lo que restringía aún más las posibilidades de desarrollo profesional interno.

La consecuencia directa de esta situación fue la necesidad de recurrir a candidatos externos para cubrir puestos clave dentro de la organización. Si bien la incorporación de talento humano externo puede aportar nuevas perspectivas y conocimientos, la dependencia excesiva en esta estrategia generó una serie de efectos negativos en el personal interno y en el funcionamiento de las agencias de la región centro.

Uno de los principales efectos adversos fue la desmotivación del personal interno. Al notar la escasez de oportunidades para el crecimiento y desarrollo dentro de la entidad, los colaboradores

percibían que no eran valorados y estaban menos identificados con la organización. Esta desmotivación se percibía en la baja productividad y un aumento en las renunciaciones.

Otro efecto perjudicial fue elevada rotación de los colaboradores. La falta de perspectivas de carrera dentro de la entidad financiera BM impulsaba a los colaboradores a buscar oportunidades de desarrollo en otras empresas. Esta rotación constante generaba costos adicionales para la organización, asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados, y afectaba la continuidad y la calidad de los servicios ofrecidos a nuestros clientes.

La incorporación de personal externo sin experiencia previa en los procesos internos de BM generaba ineficiencias y retrasos en la ejecución de las tareas. Los nuevos empleados requerían un período de adaptación y capacitación para familiarizarse con los procedimientos y la cultura de la empresa, lo que afectaba la productividad y la eficiencia del equipo. En un contexto donde la inclusión financiera es clave, la falta de oportunidades internas puede exacerbar las desigualdades y limitar el acceso a servicios financieros de calidad.

La problemática identificada y descrita en la línea de carrera de los colaboradores de las unidades operativas de BM generaba una serie de efectos negativos que afectaban la motivación, la retención del talento humano y la eficiencia operativa de la organización. La falta de oportunidades de desarrollo profesional interno no solo perjudicaba a los empleados, sino que también impactaba negativamente en la capacidad de BM para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener su posición competitiva en el mercado financiero peruano. Es importante que BM revise sus normativas internas, motive y dé oportunidades a sus colaboradores a través de acciones y lineamientos que permitan la capacitación y crecimiento de su personal en los distintos puestos operativos.

3.2 Teoría sobre la problemática.

3.2.1 Liderazgo.

En el libro Liderazgo imperfecto se desafía la idea del líder infalible y promueve un enfoque más humano basado en la autenticidad y la conexión emocional. Sostiene que el liderazgo no se trata de perfección, sino de inspirar y comprometerse con una causa significativa. Critica los modelos tradicionales que idealizan a los líderes, ya que crean expectativas inalcanzables y desmotivan a quienes desean liderar. En su lugar, propone aceptar la vulnerabilidad como una fortaleza que fomenta la confianza y la colaboración. El liderazgo efectivo que debemos aplicar actualmente radica en la influencia positiva y la capacidad de generar impacto real en los colaboradores. (Alemany, 2023)

Dentro de las características y responsabilidades del líder actual, se pueden identificar:

- **Aceptar su vulnerabilidad** – Reconocer errores y aprender de ellos, fomentando un ambiente de confianza.
- **Inspirar con propósito** – Enfocar el liderazgo en una causa significativa que motiva a su equipo.
- **Promover la autenticidad** – Actuar con transparencia y coherencia, sin pretender ser perfecto.
- **Fomentar la colaboración** – Construir relaciones basadas en la empatía y el trabajo en equipo.
- **Comunicar con claridad** – Expresar ideas de manera efectiva, asegurando comprensión y alineación.
- **Adaptarse al cambio** – Ser flexible y responder a los desafíos con creatividad y resiliencia.
- **Desarrollar a su equipo** – Potenciar el crecimiento y el aprendizaje de sus colaboradores.

- **Escuchar activamente** – Valorar las opiniones del equipo y considerar diferentes perspectivas.
- **Tomar decisiones con ética** – Guiarse por principios sólidos, priorizando el bienestar colectivo.
- **Ser un modelo para seguir** – Actuar con integridad y compromiso, inspirando con el ejemplo.

Ilustración 6. Liderazgo en equipos de trabajo.



3.2.2

Oportunidades de desarrollo de los colaboradores.

La falta de oportunidades de desarrollo en la línea de carrera es un desafío común en muchas organizaciones. Según el experto en gestión del talento, Carlos Paredes, "la limitación en el crecimiento profesional puede llevar a la desmotivación y rotación del personal, afectando negativamente la eficiencia y competitividad de la empresa". Esto se debe a que los empleados buscan no solo estabilidad laboral, sino también un futuro prometedor dentro de la organización. La ausencia de planes de carrera claros y oportunidades de ascenso puede generar insatisfacción y desánimo entre los colaboradores. Además, la falta de capacitación y formación continua impide que los colaboradores adquieran las habilidades necesarias para avanzar en su carrera. Esto no solo perjudica al individuo, sino también a la empresa en su conjunto. La inversión en el desarrollo del personal es crucial para retener talento y asegurar el éxito a largo plazo. La implementación de programas de desarrollo profesional puede mitigar estas dificultades y mejorar la satisfacción laboral (Paredes, 2023).

Ilustración 7. Oportunidades de desarrollo profesional.



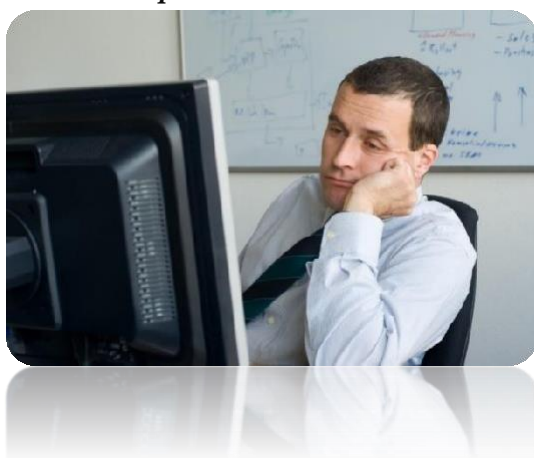
3.2.3 Falta de oportunidades del personal interno.

La falta de oportunidades para que el personal interno adquiriera experiencia práctica en roles de mayor responsabilidad es un cuello de botella para el crecimiento organizacional. Sin una exposición adecuada a diferentes funciones y desafíos, los empleados carecen de las habilidades y conocimientos necesarios para ascender, lo que limita el desarrollo de talento interno y fomenta la dependencia de contrataciones externas. Esta situación no solo desmotiva al personal, sino que también impide que la organización aproveche al máximo el potencial de sus colaboradores (Alles, 2022).

3.2.4 Desmotivación y falta de identificación de los colaboradores.

Cuando los colaboradores perciben que no existen oportunidades de crecimiento dentro de la organización, su motivación intrínseca disminuye, generando un sentimiento de desconexión con los objetivos y valores de la institución. Esta falta de identificación puede traducirse en una menor productividad, mayor absentismo y una alta rotación de personal, impactando negativamente en la rentabilidad y el clima laboral de la institución (Chiavenato, 2021).

Ilustración 8. *Desmotivación personal.*



3.2.5 Rotación de personal.

Cuando una organización tiene elevada rotación de colaboradores, especialmente en roles operativos y de atención a los clientes, es un síntoma de problemas complejos en la gestión del talento humano. Es un indicio de la escasez de oportunidades para el desarrollo profesional dentro de la institución, compensación salarial inadecuada o un clima laboral desfavorable. Esta situación no solo genera costos directos asociados con la contratación y capacitación, sino que también impacta en la motivación del resto del equipo y la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes (Alles, 2024).

Ilustración 9. Rotación de personal.



3.2.6 Mentoring.

El mentoring emerge como una herramienta poderosa para abordar las dificultades de desarrollo profesional y la falta de oportunidades internas. Un programa de mentoring bien estructurado no solo facilita la transferencia de conocimientos y habilidades de los empleados más experimentados a los nuevos talentos, sino que también promueve un sentimiento de pertenencia y un fuerte compromiso hacia la organización. Al proporcionar orientación y apoyo personalizado, el mentoring empodera a los empleados para superar barreras, desarrollar su potencial y trazar un

camino claro hacia el crecimiento dentro de la empresa. Además, el mentoring contribuye a fortalecer la cultura organizacional, promoviendo la colaboración, el aprendizaje continuo y la identificación con los valores de la empresa. Al invertir en programas de mentoring, las organizaciones pueden crear un ciclo virtuoso de desarrollo profesional, en el que los colaboradores se sienten valorados, motivados y comprometidos en largo plazo" (Zenger y Folkman, 2023).

Ilustración 10. *Transferencia de conocimientos.*



3.3 Análisis de la problemática.

3.3.1 Matriz FODA cruzado.

La matriz FODA cruzado permite a las organizaciones transformar debilidades en fortalezas, y amenazas en oportunidades, mediante el análisis estratégico de factores internos y externos. Al identificar cómo las fortalezas pueden aprovechar oportunidades, cómo las fortalezas pueden contrarrestar amenazas, cómo las oportunidades pueden superar debilidades, y cómo las debilidades pueden ser minimizadas para evitar amenazas, las empresas pueden diseñar estrategias más efectivas y adaptativas. (Alles, 2024)

Tabla 1. Matriz FODA cruzado de BM Región Centro.

MATRIZ FODA CRUZADO	OPORTUNIDADES (*)	AMENAZAS (/)
<p>“BM Región Centro”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo de liderazgo para los jefes de banca (habilidades de comunicación, motivación y liderazgo efectivo). • Plataformas de comunicación interna digitales (mejorar comunicación 360°) • Aplicar y capacitar en Benchmarking sobre mejores prácticas (motivación y comunicación efectiva). • Contratar consultor externo, experta en liderazgo y comunicación para ayudar a mejorar la cultura organizacional de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal (desmotivación y falta de objetivos de crecimiento profesional). • Cultura de "orden y mando", mantener este tipo de liderazgo no ayuda a tener un buen clima laboral. • Resistencia al cambio de los jefes de banca, puede mantener el problema y crear nuevos problemas. • Falta de recursos para programas de liderazgo y plataformas digitales. • La presión del cumplimiento comercial lleva a los jefes de banca a priorizar resultados sobre el desarrollo de los colaboradores.
<p>FORTALEZAS (+)</p>	<p>FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES)</p>	<p>FA (FORTALEZAS - AMENAZAS)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de liderazgo inexplorado, cada líder tiene la capacidad de motivar y comunicar eficientemente. • Estructura jerárquica permite comunicación y retroalimentación • Conocer a nuestros clientes y sus necesidades • Experiencia operativa y conocimientos prácticos de las operaciones diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • FO1, Capacitar líderes para implementar metodologías participativas. • FO2, Adaptar modelos exitosos externos para fortalecer rutas de crecimiento. • FO3, Optimizar procesos de desarrollo profesional con asesoría especializada. • FO4, Crear canales bidireccionales para retroalimentación constante. 	<ul style="list-style-type: none"> • FA1, Usar la motivación interna para reducir la deserción mediante planes de carrera claros. • FA2, Alinear metas profesionales con indicadores comerciales para ganar apoyo de jefes. • FA3, Priorizar capacitaciones low-cost (ej. mentorías internas). • FA4, Usar la jerarquía para implementar políticas de desarrollo obligatorias.
<p>DEBILIDADES (-)</p>	<p>DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)</p>	<p>DA (DEBILIDADES - AMENAZAS)</p>
<p>Falta de retroalimentación constructiva sobre crecimiento y desarrollo en la organización. Desconocimiento de línea de carrera y crecimiento profesional. Programar y organizar reemplazos por vacaciones, logrando que todos tengan la oportunidad de conocer los puestos siguientes en la línea de carrera operativa. Comunicación descendente ineficaz, comunicación de la alta dirección no llega a los colaboradores. Falta de identificación de necesidades individuales de los colaboradores quienes sienten que sus jefes no los respaldan en sus metas profesionales y no abogan por su desarrollo profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • DO1, Incluir evaluaciones 360° en capacitaciones. • DO2, Implementar intranet con sección de desarrollo profesional. • DO3, Adoptar modelos de seguimiento de objetivos individualizados. • DO4, Realizar talleres de inteligencia emocional con expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • DA1, Diseñar manuales accesibles para campañas de difusión de línea de carrera. • DA2, Establecer métricas de liderazgo en evaluaciones de desempeño. • DA3, Crear un sistema rotativo automatizado con herramientas existentes. • DA4, Vincular mejoras comunicacionales a beneficios operativos (ej. Oportunidad laborales).

BM tiene una base sólida para desarrollar oportunidades de crecimiento profesional en sus colaboradores gracias a sus fortalezas internas. Sin embargo, el éxito dependerá de su capacidad para superar las debilidades estructurales y culturales mediante el aprovechamiento estratégico de las oportunidades externas. Es crucial priorizar acciones que fomenten una comunicación efectiva, un liderazgo empático y una cultura organizacional orientada al desarrollo profesional, mientras se gestionan las amenazas con soluciones prácticas e innovadoras.

3.3.2 Matriz de grupo de interés.

La matriz de grupos de interés, desarrollada por Johnson y Scholes, es una herramienta clave en la gestión estratégica que permite identificar y priorizar a los stakeholders según su nivel de poder e interés en un proyecto o iniciativa. Este modelo se basa en la premisa de que no todos los grupos de interés tienen la misma capacidad para influir en los resultados ni el mismo grado de involucramiento, por lo que es esencial clasificar y gestionar sus expectativas de manera diferenciada. Según estudios recientes, una gestión efectiva de los stakeholders no solo mejora la implementación de proyectos, sino que también fortalece la sostenibilidad organizacional al alinear las prioridades internas con las externas (Freeman et al., 2020).

Tabla 2. Matriz de grupos de interés de BM Región Centro



4.1. Descripción de alternativas de solución.

4.1.1 Primera alternativa de solución.

Implementar un programa de desarrollo profesional interno liderado y monitoreado por el jefe Regional Operativo dirigido a los colaboradores de las unidades operativas de las agencias que componen la región Centro, esta alternativa buscó abordar la problemática identificada. Teniendo la participación y liderazgo de cada jefe de banca de servicios, con un enfoque estructurado que permita motivar y capacitar a los colaboradores operativos para su crecimiento profesional dentro de la entidad BM y para ello se activaron las siguientes acciones:

- Identificación y medición inicial de la problemática.
- Elaboración de un plan de acción motivacional.
- Puesta en marcha del programa.
- Evaluación Integral del plan de acción.

4.1.2 Segunda alternativa de solución.

Propuesta Centralizada de Desarrollo profesional con Apoyo de Empresa Externa.

La segunda alternativa plantea que el área de Recursos Humanos (RRHH) de la entidad financiera BM asuma un enfoque centralizado para gestionar el desarrollo profesional de los colaboradores de las unidades operativas a nivel nacional, contratar una empresa externa especializada en la creación de cursos y capacitaciones tanto síncronas como asíncronas sobre cada puesto operativo. Este modelo permitirá a los colaboradores avanzar a su propio ritmo y recibir reconocimiento continuo a través de medallas virtuales y certificaciones al culminar satisfactoriamente cada bloque de cursos, asimismo es importante identificar el grado académico de los colaboradores, logrando que asuman el compromiso de iniciar o retomar los estudios superiores debido a los requisitos

exigidos en los puestos superiores. La alternativa tiene las acciones siguientes: diagnóstico inicial, diseño del programa, diseño de flexibilidad de aprendizaje, sistema de reconocimiento virtual, seguimiento centralizado por RRHH y la evaluación e impacto de la alternativa.

4.2. Evaluación de alternativas de solución.

La evaluación de alternativas es una etapa clave en el desarrollo de proyectos, ya que permite analizar y comparar las posibles soluciones planteadas para abordar una problemática específica. En este caso, se busca determinar cuál de las dos alternativas propuestas (un programa de desarrollo profesional interno o un programa centralizado liderado por Recursos Humanos) es la más adecuada para resolver la desmotivación de los colaboradores operativos en la entidad financiera BM, causada por la falta de oportunidades de crecimiento profesional. El objetivo principal de esta evaluación es identificar, a través de un análisis detallado, los beneficios, limitaciones y viabilidad de cada alternativa en función de criterios previamente definidos:

4.2.1 Eficiencia:

Primera alternativa: El programa utiliza recursos internos como mentorías y talleres motivacionales liderados por los jefes de banca, lo que reduce la necesidad de contratar consultores externos. Sin embargo, la descentralización puede generar diferencias en la ejecución según el compromiso de los líderes locales.

Segunda alternativa: La centralización asegura una gestión uniforme mediante plataformas digitales y herramientas automatizadas que optimizan tiempo y recursos. Sin embargo, requiere mayor inversión inicial para implementar tecnología avanzada.

4.2.2 Eficacia:

Primera alternativa: La implementación ha demostrado resultados positivos, incrementando el indicador de percepción sobre oportunidades de crecimiento profesional del 43% al 89%.

Además,

el 65% de los colaboradores inició o retomó estudios superiores, lo que fortalece su preparación para roles superiores.

Segunda alternativa: El enfoque estructurado permite alcanzar objetivos claros como el aumento en promociones internas y reducción de rotación laboral. La personalización del plan anual asegura un impacto positivo sostenido.

4.2.3 Motivación:

Primera alternativa: El enfoque participativo y cercano fomenta un ambiente motivador. Los colaboradores se sienten valorados al participar en actividades como reemplazos programados y mentorías, lo que mejora su percepción sobre el desarrollo profesional.

Segunda alternativa: Los incentivos corporativos como becas y reconocimientos generan un alto nivel de interés entre los colaboradores. Sin embargo, la falta de interacción directa con líderes locales podría reducir la percepción de cercanía.

4.2.4 Resultados:

Primera alternativa: Se observó un incremento en promociones internas y una reducción en la rotación laboral. Los talleres prácticos y el cronograma de reemplazos permitieron a los colaboradores adquirir experiencia en roles superiores.

Segunda alternativa: Los indicadores cuantitativos muestran mejoras claras en promociones internas, finalización de cursos y reducción en la rotación laboral gracias a un seguimiento riguroso y estandarizado.

4.2.5 Sostenibilidad:

Primera alternativa: Aunque es viable a corto plazo, su sostenibilidad depende del compromiso continuo de los líderes regionales y del seguimiento constante para garantizar la uniformidad en todas las agencias.

Segunda alternativa: Es altamente sostenible debido a su institucionalización dentro del área de RRHH, lo que asegura continuidad a largo plazo independientemente del cambio en liderazgos locales o regionales.

4.2.6 Uniformidad:

Primera alternativa: La descentralización puede generar variabilidad en el impacto entre agencias, ya que depende del nivel de involucramiento y liderazgo local.

Segunda alternativa: La centralización garantiza igualdad de oportunidades para todos los colaboradores operativos al eliminar disparidades entre agencias.

4.2.7 Costo:

Primera alternativa: Tiene un costo reducido debido al uso de recursos internos como capacitaciones lideradas por jefes y mentorías entre colaboradores. Esto permite ahorrar en gastos asociados al reclutamiento externo y consultorías.

Segunda alternativa: Tiene un costo más elevado debido a la necesidad de desarrollar plataformas tecnológicas, capacitar personal especializado y gestionar incentivos corporativos como becas o reconocimientos.

4.2.8 Tiempo en la obtención de resultados:

Primera alternativa: Es una alternativa con resultados en corto plazo, ya que los resultados iniciales se pueden observar en aproximadamente tres meses tras su implementación debido a la rapidez con que se activan las acciones internas como reemplazos programados y talleres motivacionales.

Segunda alternativa: Es una alternativa cuyos resultados se verán en el mediano plazo; los resultados se observan generalmente entre seis meses y un año debido al tiempo necesario para

implementar plataformas tecnológicas, personalizar planes individuales y realizar evaluaciones centralizadas.

Ambas alternativas presentan beneficios significativos; sin embargo, la elección dependerá del balance entre costos operativos accesibles (primera alternativa) y uniformidad estratégica a largo plazo (segunda alternativa).

4.3. Implementación de alternativa seleccionada.

Actividades y procedimientos.

Se inicia la implementación y actividades de la primera alternativa debido a que se desarrolla en menor plazo y la inversión en la aplicación es mínima buscando tener los primeros resultados en un corto plazo (3 meses) luego de la implementación.

Se inician las actividades siguientes:

4.3.1 Identificación y medición inicial de la problemática

- ✓ El primer paso fue realizar un diagnóstico detallado para identificar las causas específicas que limitaban el desarrollo profesional interno, para ello se aplicaron encuestas y entrevistas con los colaboradores de las unidades operativas para conocer sus percepciones sobre las oportunidades de crecimiento dentro de BM.
- ✓ Se realizó un análisis del historial de promociones internas, cobertura de vacantes, identificación de los colaboradores con y sin experiencia en el siguiente puesto superior y cantidad de personal externo contratado.
- ✓ Se evaluó la experiencia, conocimiento y competencias de los colaboradores frente a los requisitos de los puestos superiores.
- ✓ Se evaluó en qué nivel profesional educativo se encontraban los colaboradores, debido a los requisitos de estudio en las unidades operativas.

- ✓ Se evaluó el porcentaje de rotación del personal operativo durante los dos últimos años.
- ✓ En reunión regional con la participación de los jefes de banca de servicios de las 21 agencias, se presentó la problemática sobre desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores de las unidades operativas, obtenidas en la evaluación de los datos de los dos últimos años, seguidamente se dividió equipos de trabajo para generar propuestas de solución. Después de eso, trabajando en equipo, logramos desarrollar el plan de acción, implementar las acciones y planificar la evaluación de las actividades.

4.3.2 Elaboración de un plan de acción motivacional

Con base en los resultados del diagnóstico, se diseñó un plan que contempló estrategias para motivar a los colaboradores y fomentar su interés en el desarrollo profesional. Las acciones incluyeron:

- ✓ Talleres motivacionales enfocados en el valor del crecimiento interno y la importancia de asumir roles superiores.
- ✓ Capacitación dirigida a los colaboradores de las unidades operativas donde los temas principales fueron; la línea de carrera de las unidades operativas y los requisitos que necesitan para participar de los procesos de selección.
- ✓ Creación de un programa de mentoría, donde colaboradores con experiencia guían a sus compañeros en el desarrollo de habilidades y conocimientos clave en las unidades operativas.
- ✓ Establecimiento de incentivos como reconocimientos públicos y los beneficios económicos que pueden adquirir los colaboradores al asumir roles superiores.
- ✓ Compromiso de los colaboradores de las unidades operativas para poder iniciar y/o culminar su carrera profesional.

- ✓ Cronograma de vacaciones o ausencias prolongadas de todos los colaboradores de unidades operativas y programación de reemplazos donde se buscó que todos los colaboradores tengan la oportunidad de reemplazar y conocer el puesto superior siguiente.

4.3.3 Puesta en marcha del programa.

El plan se implementó en las unidades operativas mediante:

- ✓ Capacitación técnica y práctica dirigida por los jefes de banca de servicios de cada agencia y estuvo orientada para que puedan motivar a los colaboradores en asumir puestos superiores. Estas capacitaciones realizadas por los líderes a sus colaboradores incluyeron la explicación sobre la línea de carrera, beneficios de asumir puestos superiores, talleres prácticos y recojo de compromisos de todos los colaboradores.
- ✓ Una vez al mes cada jefe de banca de servicio 1 se reúne con los jefes de banca de servicio 2 para realizar la medición de la programación de reemplazos.
- ✓ Una vez al mes cada jefe de banca de servicio 1 presenta al jefe regional de Operaciones un informe de la medición del cumplimiento del cronograma de ausencias, reemplazos y ascensos.

4.3.4 Evaluación Integral del plan de acción.

- ✓ En los siguientes tres meses luego de la implementación se pudo observar que los colaboradores ya estaban asumiendo puestos de mayor jerarquía.
- ✓ El 65% de los colaboradores iniciaron o retomaron sus estudios en diferentes universidades y modalidades de estudio.
- ✓ En las encuestas mensuales realizadas a los colaboradores reflejaron un gran cambio positivo en la percepción sobre desarrollo profesional.

✓ En la medición de clima laboral semestral se pudo observar que el indicador de crecimiento profesional dentro de la organización paso de un alcance de 43% (año 2,018) a un 89% (año 2,019) estando en camino de lograr el objetivo propuesto.

Ilustración 11. *Inicio de acciones con Lideres de la Región Centro.*



4.4. Costo de implementación.

Tabla 3. Costos de implementación primera alternativa de solución

Acción	Descripción	Costo Estimado
Diagnóstico inicial (encuestas y entrevistas) y reunión con JBS de la Región.	Incluye la aplicación de encuestas, entrevistas y análisis inicial asimismo reunión regional con jefes de banca de servicio para identificar las causas del problema y recopilar datos sobre los colaboradores.	3,200.0
Análisis de datos internos	Revisión del historial de promociones, vacantes, rotación de personal y evaluación de competencias frente a los requisitos de puestos superiores.	
Materiales	Se realizarán las reuniones de lanzamiento, las capacitaciones y reuniones para evaluar los resultados, se necesitan materiales.	400.0
Costo de Tiempo de personal involucrado	Tiempo que invierten los líderes y los colaboradores para las capacitaciones y mentorías en general.	2,320.0
Talleres motivacionales	Organización de talleres enfocados en motivar a los colaboradores sobre la importancia del crecimiento interno y asumir roles superiores.	1,680.00
Programas de capacitación técnica	Incluye sesiones de formación sobre la línea de carrera, requisitos para ascensos y talleres prácticos dirigidos por los jefes de banca de servicio.	2,300.0
Programa de mentoría	Creación e implementación del programa donde colaboradores experimentados guían a sus compañeros en el desarrollo profesional.	1,100.0
Incentivos y reconocimientos	Establecimiento de incentivos como reconocimientos públicos y entrega de distintivos físicos para los colaboradores quienes asumen roles superiores.	500.00
Programación de reemplazos	Gestión del cronograma para garantizar que todos los colaboradores tengan la oportunidad de reemplazar y conocer el siguiente puesto superior.	2,100.0
Reuniones mensuales y reportes	Costos asociados a reuniones mensuales entre jefes de banca para evaluar avances y presentar informes al jefe regional.	250.00
Evaluación integral del plan	Seguimiento y medición del impacto del programa mediante encuestas mensuales, indicadores de clima laboral y análisis semestral.	300.0
TOTAL		14,150.00

Se presenta un desglose detallado de los costos necesarios para implementar la primera alternativa de solución. Este análisis considera todas las acciones mencionadas en la alternativa y sus respectivas etapas.

La implementación del programa de desarrollo profesional interno implicó una inversión en cuatro áreas principales: diagnóstico inicial y análisis, elaboración y ejecución del plan motivacional, capacitaciones técnicas y programa de mentoría y la evaluación del plan de

estimado es de S/ 14,150.00 (catorce mil ciento cincuenta soles). Esta inversión abarcó capacitaciones, mentorías, recursos humanos, materiales de capacitación, incentivos y seguimiento al plan en beneficio de los colaboradores.

4.5. Evaluación de factibilidad de la implementación.

La siguiente evaluación de factibilidad se centra en el programa de desarrollo profesional interno implementado en las unidades operativas de la región Centro, descrito en la "Primera alternativa de solución". El objetivo es determinar la viabilidad técnica, económica, legal, operativa, de mercado, ambiental y temporal de este programa, analizando cada aspecto detalladamente para asegurar que la iniciativa sea práctica, rentable y sostenible a largo plazo. Esta evaluación proporcionará una visión clara de los desafíos y oportunidades asociados con la expansión y mejora continua del programa.

4.5.1. Factibilidad Técnica.

- ✓ **Análisis:** La alternativa describe la implementación de un programa de desarrollo profesional interno a través de encuestas, talleres, mentorías y capacitaciones técnicas. No se mencionan tecnologías complejas ni requerimientos técnicos específicos.
- ✓ **Evaluación:** La factibilidad técnica es alta. Los recursos técnicos necesarios (materiales de capacitación, espacios para talleres, etc.) son accesibles y las habilidades requeridas para implementar el programa (liderazgo, gestión de equipos, etc.) están presentes en la organización.
- ✓ **Riesgos:** La falta de plataformas digitales para el seguimiento del programa podría dificultar la gestión y evaluación a gran escala.

4.5.2. *Factibilidad Económica.*

- ✓ **Análisis:** La alternativa implica costos asociados a la elaboración del plan, talleres motivacionales, capacitación técnica, mentoría, incentivos y evaluaciones periódicas. El presupuesto es alcanzable debido a que cada agencia asumirá la mayoría de los gastos y cuentan con presupuesto mensual para ello.
- ✓ **Evaluación:** La factibilidad económica es moderada. Es necesario realizar un análisis de costos mensuales y contar con el presupuesto, incluyendo la inversión en tiempo del personal involucrado, los costos de materiales y el potencial retorno de la inversión (mayor retención de talento, mejora del clima laboral, etc.).
- ✓ **Riesgos:** Un presupuesto mal gestionado o subestimado podría poner en peligro la sostenibilidad del programa.

4.5.3. *Factibilidad Legal.*

- ✓ **Análisis:** La alternativa no implica actividades que puedan entrar en conflicto con leyes o regulaciones. Se enfoca en el desarrollo profesional de los empleados, lo cual generalmente es fomentado por las leyes laborales.
- ✓ **Evaluación:** La factibilidad legal es alta. No se identifican riesgos legales asociados a la implementación del programa.
- ✓ **Riesgos:** Es importante asegurarse de que los incentivos y beneficios ofrecidos cumplan con la legislación laboral vigente.

4.5.4. *Factibilidad Operativa.*

- ✓ **Análisis:** La alternativa se integra en las operaciones existentes, utilizando a los jefes de banca de servicio y el jefe Regional de Operaciones para liderar la capacitación y realizar el seguimiento.

- ✓ **Evaluación:** La factibilidad operativa es alta. El programa se adapta bien a la estructura organizacional existente y se apoya en los líderes para su implementación.

- ✓ **Riesgos:** La falta de compromiso de los jefes de banca de servicio podría obstaculizar la implementación efectiva del programa. Es fundamental asegurar su máximo esfuerzo, participación y proporcionarles el apoyo necesario.

4.5.5. Factibilidad de Mercado Laboral.

- ✓ **Análisis:** La alternativa busca mejorar el desarrollo profesional y la motivación de los colaboradores, lo cual está alineado con las tendencias del mercado laboral actual.

- ✓ **Evaluación:** La factibilidad de mercado es alta. Un programa de desarrollo profesional atractivo puede mejorar la reputación de la empresa y lograr que su talento humano sea altamente calificado.

- ✓ **Riesgos:** Es importante asegurarse de que el programa responda a las necesidades y expectativas de los colaboradores. Una comunicación clara y una adaptación continua son clave para mantener su relevancia.

4.5.6. Factibilidad Ambiental.

- ✓ **Análisis:** La implementación de procesos biométricos en las unidades operativas en la atención de clientes, reduce significativamente el uso de papel, eliminando registros manuales y trámites burocráticos. Esto contribuye a la conservación de recursos naturales y la disminución de residuos. El programa de desarrollo profesional interno, por su parte, puede incorporar prácticas de sostenibilidad en sus talleres y capacitaciones.

- ✓ **Evaluación:** La factibilidad ambiental es alta. La digitalización y biometría de procesos y la promoción de prácticas sostenibles en el programa contribuyen a minimizar el impacto ambiental.

- ✓ **Riesgos:** Es importante asegurar que los dispositivos biométricos sean energéticamente eficientes y que su ciclo de vida se gestione de manera responsable. Además, se debe fomentar la conciencia ambiental entre los colaboradores para maximizar el impacto positivo del programa.

4.5.7. Factibilidad Temporal.

- ✓ **Análisis:** La alternativa describe un plan de acción con capacitaciones, reuniones mensuales y evaluaciones periódicas y cuya programación, puesta en marcha y evaluación se debe lograr en los siguientes tres meses luego de su implementación.
- ✓ **Evaluación:** La factibilidad temporal es moderada. Es importante definir un cronograma detallado y realista para cada actividad, asignando responsabilidades y estableciendo hitos.
- ✓ **Riesgos:** La falta de un cronograma claro y el incumplimiento de los plazos podrían retrasar la implementación del programa y reducir su impacto.

El programa de desarrollo profesional interno, implementado en las unidades operativas de las agencias de la región Centro, ha demostrado ser efectivo para mejorar el crecimiento profesional de los colaboradores. Tras la implementación, se observó que un 65% de los colaboradores retomaron o iniciaron sus estudios universitarios. Además, las encuestas mensuales reflejaron una percepción muy positiva sobre las oportunidades de desarrollo. La encuesta de clima laboral, medido semestralmente, mostró un incremento significativo en el indicador de crecimiento profesional, pasando del 43% en 2018 al 89% en 2019, acercándose al objetivo propuesto. En resumen, el programa ha tenido un impacto positivo y medible en el desarrollo profesional y el clima laboral de la región.

CONCLUSIONES

- La implementación de programas de liderazgo y mentoring en BM permitió fortalecer las competencias profesionales de los colaboradores, mejorando su capacidad para asumir roles estratégicos dentro de la organización. Esto contribuyó directamente al desarrollo de una cultura organizacional orientada al crecimiento profesional y al compromiso institucional.
- La creación de planes de carrera personalizados resultó efectiva para incrementar la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Al ofrecer claridad sobre las oportunidades de desarrollo, se logró una mayor alineación entre los objetivos individuales y organizacionales.
- Las capacitaciones enfocadas en habilidades técnicas y blandas promovieron un ambiente laboral más dinámico y colaborativo. Esto no solo mejoró el desempeño operativo, sino que también redujo las renunciaciones, fortaleciendo la estabilidad del equipo en la región centro.
- El enfoque integral basado en comunicación efectiva y reconocimiento del desempeño generó un impacto positivo en la satisfacción laboral, lo que se tradujo en un aumento significativo en el cumplimiento de metas comerciales y operativas dentro de las agencias.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar plataformas digitales para facilitar el acceso a programas de capacitación y mentoring, asegurando que los colaboradores puedan participar activamente desde cualquier ubicación geográfica. Esto optimizaría la cobertura y efectividad del desarrollo profesional.
- Es fundamental establecer un sistema continuo de evaluación del desempeño que permita identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación constructiva a los colaboradores. Este sistema debe estar vinculado a incentivos tangibles que refuercen el compromiso y el esfuerzo individual.
- Se sugiere promover campañas internas que destaquen los beneficios del crecimiento profesional dentro de BM, utilizando testimonios de éxito como herramienta motivacional. Esto ayudaría a consolidar una cultura organizacional orientada al desarrollo sostenible del talento humano.
- Finalmente, se recomienda replicar las estrategias implementadas en la región centro en otras regiones del país, adaptándolas a las particularidades socioeconómicas locales. Esto permitiría estandarizar las buenas prácticas y maximizar el impacto positivo a nivel nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemaný, 2023.** *Liderazgo imperfecto: Educando a los líderes del futuro.* España: Plataforma. https://www.google.com.pe/books/edition/Liderazgo_imperfecto/taS4EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=liderazgo&printsec=frontcover
- Alles, 2024.** *Información del archivo adjunto. [Descripción de los elementos del FODA y FODA Cruzado].* <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/27467278/44ed7d84-d786-4fd4-87b9-a7dfd9bfff4c/FODA-cruzado.docx>
- Blanchard y Broadwell, 2019.** *El liderazgo servicial.* Empresa Activa. <https://www.managerfocus.com/libros/el-liderazgo-servicial/>
- Castillo, 2015.** *Toma de decisiones en las empresas: Entre el arte y la técnica: Metodologías, modelos y herramientas.* Colombia: Universidad de los Andes. [https://www.google.com.pe/books/edition/Toma de decisiones en las empresas Entre/Hmx8EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=toma+de+decisiones+empresa&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Toma_de_decisiones_en_las_empresas_Entre/Hmx8EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=toma+de+decisiones+empresa&printsec=frontcover)
- González, 2024.** *El arte del liderazgo: definir la realidad, servir y dar las gracias.* <https://es.linkedin.com/pulse/el-arte-del-liderazgo-definir-la-realidad-servir-y-puerta-gonz%C3%A1lez-hpvec>
- López, 2010.** *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional.* Universidad Católica Boliviana San Pablo. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2024.** *Impacto de la capacitación en la promoción laboral en Perú.* <https://www.ositran.gob.pe/anterior/wp-content/uploads/2024/11/TRANSPORTADORA-CALLAO-2024/CONVOCATORIA-BOLETIN-OFICIAL.pdf>
- Morris, 2021.** *Las ventajas de un sistema centralizado de Recursos Humanos.* <https://bizfluent.com/the-advantages-of-a-centralized-human-resources.html>
- Pando et al., 2022.** *Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú.* Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. Esp. 28, núm. 5. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071845019>
- Paredes, 2023.** *El liderazgo como estrategia para el desarrollo profesional y retención del talento.* [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4265044/Co%CC%81digo%20de%20Proteccion%CC%81n%20y%20Defensa%20del%20Consumidor%202023%20\(1\).pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4265044/Co%CC%81digo%20de%20Proteccion%CC%81n%20y%20Defensa%20del%20Consumidor%202023%20(1).pdf.pdf)
- Pérez, 2020.** *Desarrollo de línea de carrera y motivación del personal operativo en el sector financiero* peruano. <https://www.ejemplo.com/desarrollo-linea-carrera>



Prieto, 2023. *El Liderazgo y Trabajo en Equipo en las Entidades Financieras y su Impacto en la Calidad del Servicio al Cliente.* Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstreams/a9086d24-e1b8-444b-94ee-5e0a3f5e69f4/download>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2022. *Reglamento de gestión de reclamos y requerimientos.*

<https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/2645>

Zenger et al., 2023. *El impacto del mentoring en el desarrollo profesional y la retención del talento.*

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4265044/Co%CC%81digo%20de%20Proteccion%CC%81n%20y%20Defensa%20del%20Consumidor%20-%202023%20\(1\).pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4265044/Co%CC%81digo%20de%20Proteccion%CC%81n%20y%20Defensa%20del%20Consumidor%20-%202023%20(1).pdf.pdf)

ANEXOS

Anexo 1.- Ficha de inscripción





**DECANO
DE LA FACULTAD DE DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA.**

Yo, Ortega Blanco Jose Daniel, identificado con D.N.I.N.º 20040606, domiciliado en Avenida Las Coínas #655 El Tamba Huancayo Junin, ante usted me presento a exponer:

Que, habiendo obtenido el Grado Académico de Bachiller en Ciencias Administrativas, solicito a usted, señor Decano, tenga a bien autorizar mi inscripción como participante del Programa de Suficiencia Profesional a fin de obtener el Título Profesional de Licenciado(a) en Ciencias Administrativas.

Para tal efecto, acompaño los requisitos exigidos:

a) Copia Diploma de Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>
b) 01 foto tamaño pasaporte en jpg (160x170px)	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Fotocopia DNI	<input checked="" type="checkbox"/>
d) Constancia de trabajo [1 año de experiencia después de egresado]	<input checked="" type="checkbox"/>

D.N.I. N.º: 20040606 Teléfono: 956812816

E-mail: pepeperu14@gmail.com

Centro Laboral: Mibonco Banco de la Microempresa S.A.

Huancayo, 13 de Diciembre 2024



FIRMA

**ESCRIBE
TU HISTORIA**

Sede Administrativa y Campus Universitario:
Av. Simón Bolívar 1848 - Pueblo Libre