



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**CAPACITACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO Y LIDERAZGO EN LA EMPRESA FINANCIERA “MIBANCO”**

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en

Psicología

Autor:

Huamán Contreras, César Augusto

Asesor:

Castillo Gómez, Gorqui

ORCID: 0000000157486126

Jurado:

Aguirre Morales, Marivel

Mayorga Falcón, Elizabeth

Cirilo Acero, Ingrid

Lima – Perú

2023

Dedicatoria

A mis padres, que, con su incansable esfuerzo,
Hicieron realidad que pueda lograr mis metas,

Sin ellos nada hubiera sido posible.

A mi abuelo, que me enseñó el esfuerzo,
La constancia y a seguir siempre adelante.

Agradecimientos

El presente trabajo me da la oportunidad de agradecer primero a Dios por haberme dado la vida y haberme llenado de bendiciones, pero también de retos que me sirvieron para formar el ser humano que soy el día de hoy.

A mi maravillosa familia, que siempre me ha apoyado e impulsado a ser mejor cada día. También agradecer a esas personas extraordinarias que con su amistad sincera me motivan a buscar la mejor versión de mí en todo aspecto.

Quiero agradecer también a todos mis compañeros, tanto líderes como pares, que apostaron por mí y que me ayudaron en mi formación para ser un mejor profesional, sus enseñanzas las llevaré siempre en mi corazón y trataré de enseñar a los que me rodean con la misma paciencia, pasión y cariño con el que me enseñaron a mí.

A mi abuelo que siempre me enseñó a no rendirme, a ver el lado bueno de las cosas y a sacar lo mejor de cada instante, desde el cielo sé que me mira con una gran sonrisa y me abraza con amor.

Finalmente quiero agradecer a Kattia que en los últimos años ha sido mi compañera, pero sobre todo mi impulso, dándome ánimos y sus mejores deseos para poder lograr mis objetivos. A ti mi agradecimiento eterno por ayudarme a lograr este tan ansiado objetivo.

Resumen

Se presenta un informe de la experiencia profesional que vengo realizando en la sección de Recursos Humanos, dedicado a la capacitación, trabajo en equipo, gestión del talento y liderazgo en la empresa financiera Mibanco, la misma que es líder en apoyar a la micro y pequeña empresa; con respecto a lo primero, la empresa está convencida que una constante actualización de los conocimientos de sus trabajadores contribuirá a la superación y a estar mejor ubicada dentro del sistema, esto se complementa con una buena comunicación para que exista un buen clima laboral y que los trabajadores perciban la capacitación como una inversión que también favorecerá a su familia; con relación a lo segundo, el trabajo en equipo es producto de una buena motivación para que todos actúen coordinadamente donde debe primar la comunicación y buen trato entre todos para poder alcanzar los objetivos, buscando siempre soluciones a las dificultades que se puedan presentar sin buscar culpables. En cuanto a la gestión del talento, se trata de retenerlos porque son producto de estar siempre capacitándolos a la vez que la motivación y el reconocimiento a su labor los ayudará a estar siempre superándose. Finalmente, acerca del liderazgo, la organización busca lo que cada uno tiene y a partir de ahí cada uno aporta para estar siempre superándose.

Palabras Clave: Capacitación, liderazgo, talento, trabajo en equipo

Abstract

A report of the professional experience that I have been carrying out in the Human Resources section is presented, dedicated to training, teamwork, talent management and leadership in the financial company Mibanco, the same one that is a leader in supporting micro and small businesses. company; With respect to the first, the company is convinced that a constant update of the knowledge of its workers will contribute to their improvement and to be better located within the system, this is complemented by good communication so that there is a good working environment and that the workers perceive the training as an investment that will also benefit their family; Regarding the second, teamwork is the product of a good motivation for everyone to act in coordination where communication and good treatment among all must prevail in order to achieve the objectives, always looking for solutions to the difficulties that may arise without looking for blame. . Regarding talent management, it is about retaining them because they are the product of always training them while the motivation and recognition of their work will help them to always improve themselves. Finally, regarding leadership, the organization looks for what each one has and from there each one contributes to always improve themselves.

Keywords: Training, leadership, talent, teamwork

Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	ix
I. Introducción	1
1.1 Trayectoria del autor	7
1.2 Descripción de la entidad	14
1.2.1 Razón social	14
1.2.2 Tipo de institución	14
1.2.3 Reseña histórica	14
1.2.4 Descripción de la organización	16
1.3 Organigrama de la organización	20
1.4 Áreas y funciones desempeñadas	21
1.4.1 Capacitación	21
1.4.2 Trabajo en equipo	24

1.4.3	Gestión del talento	26
1.4.4	Liderazgo	28
II.	Descripción de una actividad específica	30
2.1	Mibanco	30
2.2	Ejecución de Programas	33
2.2.1	Programa: Capacitación	36
2.2.2	Programa: Trabajo en equipo	39
2.2.3	Programa: Gestión del talento	43
2.2.4	Programa: Liderazgo	45
III.	Aportes a la institución	51
IV.	Conclusiones	54
V.	Recomendaciones	55
VI.	Referencias	56

Lista de Figuras

1.	Principios culturales Mibanco y sus ademanes	19
2.	Organigrama de la organización	20
3.	Escuela de liderazgo	29
4.	Programas de liderazgo	32
5.	Programa de inducción al liderazgo	49
6.	Temarios para la inducción al liderazgo	50

Lista de Tablas

1. Programas de capacitación a desarrollar	35
2. Capacitación de liderazgo	42

I. Introducción

La Psicología aporta a todas las disciplinas, parte del principio que todo lo que hace el ser humano es conducta; por lo tanto la labor del profesional del comportamiento contribuye al desarrollo del ser humano para que con un mejor desempeño beneficie a la organización donde se encuentra laborando, asuma una actitud responsable e identificado con el centro laboral, por este motivo el aprendizaje debe ser permanente donde, además, el trabajador se familiarice con los avances tecnológicos que se presenten en el puesto donde se desempeñe, esto, sumado a la formación humana permitirá lograr los objetivos de la organización para convertirse en competitiva y con responsabilidad social. Las organizaciones saben sobre la importancia de contar con trabajadores capacitados, empoderados, conocedores de su talento, capaces de competir para estar cada vez mejor ubicados y ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan a quienes ofrecen sus servicios, donde se incluye no solo a los clientes sino a todos los grupos de interés, entre los que se encuentran los trabajadores, proveedores, sociedad, vendedores, municipios, etc.

Las organizaciones trabajan en equipo, es aquí donde se destaca la importancia del profesional del comportamiento dentro del centro laboral quienes constantemente elaboran programas para mejorar la productividad, sin descuidar el recurso humano. Es en esta última parte se destaca el desarrollo de gestionar el talento humano donde descubre las competencias de cada uno de los trabajadores para que tengan una buena ubicación dentro del centro laboral para ser más competentes porque es preciso descubrir los valores, costumbres, creencias de cada uno

para aprovechar lo que tienen y puedan ofrecer mejores servicios. Conociendo a cada uno de los miembros de la organización se podrán hacer mejores proyecciones para la mejora de la organización donde destaque el clima laboral, la cultura organizacional y el compromiso con la empresa donde se labora.

En el centro laboral donde me vengo desempeñando la división de GDH, está comprometida con la capacitación, trabajo en equipo, gestión del talento humano y liderazgo, por tal motivo, se dará mucha importancia en destacar la labor en este quehacer.

En cuanto a la importancia de la capacitación en las empresas financieras bancarias, es preciso mencionar que se debe hacer con toda la organización, tanto al personal agencia que es el que transforma los procesos hasta los jefes que la dirigen; es por ese motivo que la oficina de recursos humanos tiene mucho entusiasmo para entrenar y capacitar, para esto es preciso tener una buena comunicación con los directivos para que vean en la capacitación como una inversión y no como una pérdida de tiempo y de dinero, es así que el personal asiste a perfeccionarse motivados porque los temas están relacionados con su interés, le van a servir para hacer un trabajo más eficiente. A esto debemos agregar que los cursos a dictar tienen que ver con el trabajo que realizan, con el objetivo de mejorar el servicio y no como una rutina para cumplir con lo que se le ofrece a los colaboradores, tampoco se descuida que los convenios que se llevan a cabo es con organizaciones académicas altamente especializadas donde el trabajador reconoce que se están preocupando por darle conocimientos actualizados y que le vayan a ser útiles cuando tenga que desempeñarse dentro del puesto, principalmente porque los capacitados

comparten sus conocimientos a los compañeros que se interesan en el tema produciéndose un intercambio de conocimientos que ayudarán a fortalecer los conocimientos de todos.

La organización donde laboro, cada vez que envía a capacitar a su personal, lo hace previa evaluación de qué es lo que necesita, les ofrecen perfeccionarse en lo que están trabajando y sirva para mejorar el trabajo. Se parte del principio que toda capacitación debe tener un impacto trascendente donde se beneficie no solo el trabajador sino la organización, solo así podemos afirmar que la capacitación, así como la inversión que se ha hecho, en realidad sirvió, principalmente en los resultados que se observarán más adelante. La comunicación entre la organización y los trabajadores, para el tema del incremento de sus conocimientos, es que el trabajador tenga claro que el esfuerzo que se hace para su mejora es, entre otras cosas, que la empresa sea competitiva y más rentable, lo que irá en beneficio de todos, así como para la familia de cada uno de sus miembros. Los trabajadores son informados que lo que se quiere lograr es hacer mejor el trabajo, tener calidad al momento de presentar el producto, solucionar los problemas que se presentan, prevenir acontecimientos que pueden perjudicar, estar mejor preparados cuando se presenten problemas o imprevistos que hay que resolver. Finalmente, se les motiva que la capacitación permitirá tener trabajadores buenos y profesionales, se trata de invertir en ellos para mejorar sus conocimientos y aprovechar mejor su talento, es así como el personal se siente importante porque se le toma en cuenta, el empleador se interesa en hacerlo grande, la consecuencia de todo esto es que hay identidad con la organización y el compromiso se fortalece. (Sierra-Barón et al. (2022).

En lo referente al trabajo en equipo dentro de la organización donde laboro, conocemos que para ser exitosos debe haber un trabajo bien coordinado, principalmente porque todas las organizaciones desean reducir costos, optimizar procesos y aumentar el rendimiento de los trabajadores, es a partir de aquí donde se les motiva a tener la convicción que este tipo de trabajo es uno de los pilares sobre el que descansan muchas empresas. Por lo tanto, desde que el personal empieza a laborar, dentro del proceso de inducción a los nuevos trabajadores, se les prepara. Se les explica que se necesita buena comunicación porque permite mantener una buena relación entre sus integrantes porque con esto se va a la eficacia y eficiencia, cada uno de los trabajadores del banco sabe lo que debe hacer para alcanzar los objetivos, como sabemos, una mala comunicación puede generar desconfianza. Por otro lado, se les explica la importancia de estar siempre laborando coordinadamente donde el líder de cada uno de ellos debe saber conducir para obtener los mejores resultados posibles. Todos deben saber cuáles son las funciones que les corresponde hacer y pedir ayuda, u orientación, de ser necesario, siempre estar atento al aporte de cada uno; para esto los líderes conocen a sus integrantes y saben cuáles son las limitaciones que tienen para ayudarlos o recomendar su capacitación. Desde aquí nace la importancia de trabajar de forma complementaria porque no se trata de buscar culpables cuando algo no marcha bien sino encontrar soluciones para superar los problemas. Hemos observado que cuando ocurre esto el personal confía en todos, así, todos se sienten unidos y saben que van a ser entendidos no solo cuando se equivocan sino también cuando proponen ideas nuevas y creativas porque se sienten escuchados; cada uno sabe qué se espera de los demás y así se superan los problemas que puede haber.

Siguas (2017) refiere que el resultado de todo esto se refleja en un buen clima laboral donde cada uno de ellos entrega lo mejor de sí, no tienen miedo a fallar porque el error forma parte de lo que se hace, pero siempre pensando que los errores no se deben repetir, lo importante es aprender y seguir adelante, hará que el equipo se fortalezca más rápido y la confianza aumenta. Finalmente, esto lleva al compromiso entre ellos y, por supuesto, con la organización porque el trabajador sabe que se encuentra laborando en un lugar donde sus errores serán comprendidos y más adelante los enmendará. Por eso, a través de la oficina de recursos humanos estamos comprometidos a formar equipos de alto rendimiento, cuando los integrantes están bien coordinados hay una buena comunicación, se complementan entre sí, confían entre ellos y hay un compromiso de confianza; esto se ve reflejado no solo en la mejora del servicio sino también en el ambiente laboral mejorando la productividad.

Sobre la gestión del talento humano, en la organización del banco, se percibe como la capacidad de alcanzar resultados que estén en los cálculos de la organización, pero, de ser posible, ir más allá de lo esperado. Desde esta perspectiva, la oficina de recursos humanos reporta que el talento debe gestionarse no solo en una persona, o en un grupo, sino en cada uno de los integrantes de la organización; a partir de aquí la oficina se encarga de identificar que cada uno de los trabajadores tenga capacidades para desempeñarse en un cargo, y si no las tiene se le prepara para que mejore; luego, el resultado de este proceso de capacitación, lo llevará a tener compromiso con la organización porque se siente valorado, siendo el resultado la mejora continua de la calidad del servicio. El producto final de todo esto es que el trabajador se muestra creativo, innovador; los grupos de interés, principalmente los clientes, lo perciben, porque hay

más rapidez en la atención y en el ofrecimiento del servicio. En la medida que se vaya gestionando el talento tendremos trabajadores ilusionados con su trabajo, con respuestas rápidas y mejor agilidad mental en la toma de decisiones. Álvarez et al. (2018) dicen que gestionar el talento es buscar cambio en los trabajadores, recomienda que cada ambiente de trabajo sea un espacio de aprendizaje, no se debe hacer siempre lo mismo porque la rutina no permite el cambio, tampoco la innovación, la empresa se estanca, no progresa así se le capacite porque está acostumbrado a lo mismo. Gestionar talento es tener un mejor ambiente de trabajo, eliminar personas tóxicas porque alteran el clima laboral y espantan a los buenos trabajadores.

Finalmente, en relación con el liderazgo, muchas veces se ha pensado que esta responsabilidad debe recaer en los gerentes, en el caso del centro donde laboro hay preocupación por formar líderes desde donde los trabajadores estén laborando, sin importar que estén ocupando una gerencia, a no ser que la organización, dentro del proceso de capacitación a los responsables de dirigir las principales agencias los forme siguiendo cursos de liderazgo, pero esto no va a garantizar que al terminar el curso sean necesariamente líderes, es por eso que el centro laboral, a través de la División de GDH, va identificando los posibles líderes que existen para fortalecer sus habilidades y, desde la oficina donde estén trabajando ayuden a conseguir los objetivos que se desea lograr, por eso, siempre se diferencia al caudillo, motivador, etc. del líder. Es así como lo primero que se busca es que cada una de las personas con características de líder es que reciban la confianza de los gerentes porque cuando son bien preparados van a generar cambios estructurales a favor de la organización, siempre partiendo del bien común.

Fischman (2005) reporta que después de identificar a las personas que tienen condiciones de ser líderes recién se les empieza a formar, para esto la organización les ofrece confianza, comunicación, hacer suya la visión de la empresa. Una vez logrado esto, el líder se convierte en una persona que va a influir sobre los demás, se convierte en una persona de respeto, tiene vínculo emocional con todos los miembros, enseña con el ejemplo; nuestros líderes son personas que están estimulando y reforzando todas las conductas esperadas de los trabajadores porque la motivación influye en el rendimiento y en el compromiso con el banco. Los trabajadores, de esta manera, rotarán menos porque si bien el salario es importante también influye el trato que reciben. Como vemos, nuestros líderes son personas que cuentan con la simpatía y el respeto de las personas que están bajo su cargo, esto se logra porque el líder siempre es justo en la toma de decisiones, sabe valorar a cada una de las personas que está bajo su responsabilidad, los conoce, se reúne con ellos, sabe ante quién está, cuáles son sus necesidades, sus problemas y siempre está dispuesto a ayudar.

1.1. Trayectoria del autor

Datos personales

DNI: 45435369
Fecha de nacimiento: 09/09/1988
Domicilio: Av. Manuel de la Torre 589 – Urb. Los Ficus – Santa Anita
Correo Electrónico: chuaman9988@gmail.com

Estudios superiores

2019 – 2020 : Universidad de Pacifico. Especialización en Recursos Humanos

2006 – 2011 : Universidad Nacional Federico Villarreal. Bachiller en Psicología.

Seminarios/conferencias/certificaciones

- 2009: VI Jornada de Psicología Organizacional: “Potenciando capacidades para el desarrollo sostenible”, organizado por la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, dado el 16, 17 y 18 de noviembre.
- 2008: IV Congreso Nacional de Estudiantes de Psicología, organizado por la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, dado del 24, 25 y 26 de setiembre.
- 2008: V Jornada de Psicología Organizacional, organizado por la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, dado el 01, 02 y 03 de diciembre.
- 2007: Curso Internacional: “Psicología Positiva”, organizado por la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, dado los días 17 y 18 de abril.
- 2007: Seminario Taller Internacional: “Terapia Cognitiva: Estrategias actuales de intervención clínica”, organizado por el Colegio de Psicólogos del Perú, dado el 30 y 31 de marzo.
- 2006: II Congreso Nacional de Estudiantes de Psicología, organizado por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, dado del 18, 19 y 20 de octubre.

Logros profesionales:

- 2020: Implementación de la nueva área de Soporte Logístico GDH de Mibanco desde donde se da soporte para la ejecución de actividades de recursos humanos para todo el personal del banco.

2008: Organizador del IV Congreso Nacional de Estudiantes de Psicología, dado del 24, 25 y 26 de setiembre.

Prácticas Preprofesionales e Internado

Fecha: 2011 – 2012 (1 año)

Empresa: Pan American Silver Corp. (Minas Quiruvilca y Morococha)

Área: Superintendencia de Recursos Humanos

Condición: Practicante Pre-Profesional

Funciones

- Realizar la selección de personal (evaluación y entrevistas a postulantes)
- Apoyo en actividades de bienestar y recreación para los trabajadores.
- Realizar la evaluación del desempeño del personal
- Capacitación y Entrenamiento:
 - Coordinar la ejecución de los cursos de la matriz de capacitación del DS 055–2010–EM “Reglamento de Seguridad e Higiene Minera”.
 - Coordinar y ejecutar cursos de capacitación con las diferentes Jefaturas.
 - Elaborar informes de capacitación.
 - Elaborar indicadores (horas hombre de capacitación, horas hombre trabajadas, rotación de personal, etc.)
- Administración de Personal:
 - Manejar sistema de planillas (SYGNUS) y Sistemas de control de asistencia, cálculo de Horas extras (Target y Tempus)
 - Elaborar contratos de trabajo y registrar en el ministerio.

- Manejar módulo T-Registro (Sunat) para altas y bajas de personal.
- Elaborar fotocheck para control de asistencia y autorizaciones de ingreso a socavón.

Experiencia Profesional y laboral

Fecha: 2017 - Actualidad

Empresa: MIBANCO – BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.

RUC: 20382036655

Cargo: Coordinador de soporte GDH / Analista de aprendizaje y capacitación / Consultor

Funciones

- Liderar el equipo responsable de las actividades de capacitación para la red de agencias y Staff.
- Planificar y ejecutar actividades de capacitación para el Staff y colaboradores de la red de agencias.
- Elaborar y gestionar el presupuesto de capacitaciones de colaboradores del Staff.
- Planificar y ejecutar el levantamiento de necesidades de capacitación.
- Diseñar mallas de capacitaciones de colaboradores del Staff.
- Supervisar despliegues de capacitación presencial a nivel nacional y cumplimiento de cursos virtuales regulatorios.
- Implementar el nuevo equipo de Soporte Logístico GDH que tiene como función el soporte y ejecución de las actividades de la división de GDH para el banco.
- Liderar el equipo encargado de brindar soporte a toda la división GDH en la ejecución de actividades y atención a colaboradores.

- Planificar y gestionar el presupuesto a cargo para la ejecución de actividades del área.
- Gestionar indicadores del área.
- Ejecutar las actividades de capacitación presencial y virtual.
- Gestionar las herramientas de la división GDH.
- Gestionar los pagos a proveedores de toda la división de GDH.
- Gestionar los kits de bienvenida a nuevos colaboradores.
- Gestionar la logística de reconocimientos para colaboradores.
- Gestionar fotochecks para colaboradores.

Fecha: 2016 - 2017

Empresa: PERUANA DE MOLDEADOS S.A.

RUC: 20251995967

Cargo: Asistente de desarrollo organizacional

Funciones

- Realizar el levantamiento de necesidades de capacitación.
- Elaborar y gestionar el presupuesto anual de capacitación
- Coordinar y ejecutar las capacitaciones.
- Elaborar indicadores de capacitación.
- Organizar y dictar inducción a los nuevos ingresantes.
- Realizar la evaluación con los líderes de área para identificar talentos.
- Identificar los posibles sucesores y armar sus planes de desarrollo
- Gestionar la encuesta de Clima Organizacional corporativa (Carvajal Empaques Perú) y Encuesta GreatPlaceToWork (Molpack).

- Desplegar resultados de Clima Organizacional.
- Realizar el levantamiento y seguimiento de acciones de mejora de Clima.
- Gestionar la encuesta de Cultura organizacional.
- Realizar charlas de Cultura *Recertificación de Ciudadano Carvajal* para todo el personal.
- Realizar el reclutamiento y selección del personal operativo.
- Gestionar uniformes para nuevos ingresantes.

Fecha: 2015 – actualidad

Institución: GESTION KAIZEN CONSULTORES S.A.

Cargo: Consultor de recursos humanos (Freelance)

Funciones

- Realizar el levantamiento de necesidades de capacitación a clientes y proponer mallas según sus necesidades.
- Reclutar y seleccionar personal.

Fecha: 2013 – 2015

Empresa: APC CORPORACIÓN S.A.

RUC: 20102185863

Cargo: Analista de recursos humanos

Funciones

- Elaborar y gestionar el plan anual de capacitación (temarios, mallas, presupuesto, etc.)
- Supervisar la ejecución de los programas de capacitación en las diversas operaciones.
- Supervisar entrenadores de las distintas especialidades a nivel nacional.

- Actualizar las mallas de capacitación de los programas de Hotelería y Gastronomía
- Elaborar y editar materiales para capacitación técnica.
- Coordinar y realizar las charlas de inducción para los nuevos colaboradores.
- Elaborar de Reportes mensuales de Capacitación para Gerencias.
- Realizar auditorías a las áreas de RRHH de cada operación de la empresa para verificar la correcta ejecución de los procesos de RRHH.
- Gestionar el proceso de líneas de carrera.
- Validar requisitos para promociones según las capacitaciones técnicas recibidas.
- Realizar el reclutamiento y selección de Personal.
- Gestionar el proceso de evaluación del desempeño.

Fecha: 2012 – 2013

Empresa: PRODUCTOS PARAÍSO DEL PERU SAC

RUC: 20100014395

Cargo: Asistente de capacitación y entrenamiento

Funciones

- Realizar el levantamiento de necesidades de capacitación.
- Elaborar el programa Anual de Capacitación de PPSAC.
- Coordinar, inscribir y dar seguimiento a las capacitaciones en Instituciones.
- Coordinar y realizar las charlas de inducción para los nuevos colaboradores.
- Elaborar y monitorear del programa de entrenamiento específico en el puesto de trabajo.
- Elaborar indicadores de Gestión de Capacitación, Entrenamiento e inducción.
- Revisar y actualizar de perfiles de puesto.

- Realizar el proceso de Certificación ante la Asociación de Buenos Empleadores – ABE.

1.2. Descripción de la entidad

1.2.1. Razón Social: Mibanco-Banco de la microempresa S.A.

1.2.2. Tipo de Institución: Sociedad Anónima.

Laboro en la oficina principal de Mibanco que está ubicada en Av. República de Panamá 4574, en el distrito de Surquillo, departamento de Lima.

1.2.3. Reseña Histórica

En 1998, se fundó la Edpyme Edyficar con la participación de CARE Perú como accionista mayoritario, una organización internacional de desarrollo sin fines de lucro. Edyficar inicia operaciones en Lima, Arequipa y La Libertad sobre la base y experiencia del programa de apoyo crediticio de CARE Perú dirigido a segmentos de pobladores de menores recursos. En el año 2005, Edyficar participa en la primera operación a nivel mundial de titularización de cartera para microfinanzas (BlueOrchard) y en el 2007, consiguió ser la primera empresa microfinanciera no bancaria en acceder con gran éxito en el Mercado de Capitales. En el 2009, Edyficar pasó a ser parte del Grupo CREDICORP al convertirse en subsidiaria del Banco de Crédito del Perú.

Mibanco inició operaciones en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector de la micro y pequeña empresa. En el año 2006, el BID reconoce a Mibanco con el Premio a la Excelencia en Microfinanzas y en el 2008 gana el Effie de Plata por la campaña "Créditos

Aprobados". Además de estos reconocimientos, Mibanco ganó una calificación Global de Desempeño Social otorgado por Planet Rating 4+ y en el 2011 obtuvo el grado de inversión BBB con perspectiva estable otorgado por Standard & Poor's.

A principios del 2014, Mibanco fue adquirido por Edyficar y es en ese momento que se produjo el gran proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mibanco para brindar lo bueno de estar juntos.

A. Misión. Ofrecer un servicio Microfinanciero eficiente que apoye y promueva el desarrollo económico y social de los microempresarios y microempresas, así como a pequeñas y medianas empresas industriales y comerciales.

B. Visión. Ser el Banco Microfinanciero líder con mayor cobertura e impacto social, ofreciendo servicios oportunos y de la más alta calidad a los microempresarios y microempresas, así como a pequeñas y medianas empresas industriales y comerciales.

C. Valores. Nuestros valores institucionales son:

Cooperación: Está relacionada con la cultura dentro de la organización, principalmente en el trabajo en equipo porque cuando algún trabajador tiene alguna dificultad para tomar alguna decisión inmediatamente puede contar con cualquiera de sus miembros y así con la mejor solución al problema. Es aquí donde también se aplica la creatividad y el conocimiento de cada persona.

Compromiso: Nuestra empresa, al tener trabajadores calificados, desea contar siempre con ellos, evitando que roten constantemente, para lograr esto se les reconoce siempre su dedicación, se les

hace sentir valorados, se sienten satisfechos, a partir de aquí ellos se identifican, de tal manera que los objetivos que alcanzarán.

Confianza: Es importante que todos los beneficiarios del banco confíen en nosotros porque al poner su dinero es porque tienen la seguridad que no se les va a defraudar, si alguno de nuestros clientes pierde confianza en nosotros automáticamente se pierde en otros; recordemos que detrás de cada uno de nuestros clientes hay familias que no desean salir defraudadas.

Superación: Cada uno de nuestros clientes, colaboradores, y grupos de interés en general, desde el momento que confían en nosotros, constantemente los estamos asesorando para que hagan una buena inversión, que no se sientan engañados y tanto ellos como su familia se sientan protegidos, lo que los lleva a la superación.

Interés: Todos los que trabajan dentro de la organización, así como los grupos de interés en general siempre están recibiendo la mejor atención, cuando tienen alguna dificultad se acercan, o nos ponemos en contacto con ellos, para buscar la mejor solución, para esto contamos con personal especializado para ayudarlos.

D. Cultura Organizacional. En Mibanco se trabaja de la mano de una cultura centrada en valores y considerando siempre el *triple check* como eje de las decisiones que se van a tomar, este mismo hace referencia a hacerse 3 preguntas antes de tomar una decisión importante: *¿es bueno para el cliente?, ¿es bueno para el colaborador? Y ¿es bueno para el Banco?*

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

Aspiración: 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.

En Mibanco se habla de principios culturales a todo aquello que nos guía en nuestro comportamiento día a día:

- **Asesoramos:** Conocemos profundamente a las personas, por eso les damos la mejor asesoría.
- **Cuidamos:** Nos interesamos de corazón por las personas y así, construimos confianza.
- **Innomejoramos:** Innovamos para mejorar, siendo proactivos, adaptables y simples.
- **Cooperamos:** Logramos resultados que perduran, colaborando unos con otros y asumiendo riesgos responsablemente.
- **Jugamos Limpio:** Somos un ejemplo de integridad, siempre.

Además de nuestros 3 **rasgos distintivos culturales:**

- **Centrada en el cliente** por vocación de servicio a las personas.
- **Con la confianza** como rasgo distintivo de nuestras relaciones.
- **Asumiendo un compromiso** como contraparte de la confianza entregada.

E. Metodología del trabajo. Mibanco utiliza la siguiente metodología:

Todo ser humano tiene aspiraciones en su vida; por ejemplo, desea consolidarse como profesional o tener una carrera técnica de buen nivel, contar con una casa propia, que sus hijos sean profesionales, o lugares donde puedan tener una sana diversión. Por otro lado, hacen préstamos para iniciar un negocio, adquirir un vehículo que le sirva para generar ingresos; esto se

complementa con beneficiarse para tener una buena forma de ahorrar y ganar intereses justos, en fin, cada ahorrista desea tener los mejores beneficios; ante esta situación, trabajamos de la siguiente manera:

Ahorro por un sueño: Se le orienta al ahorrista que abre una cuenta que no solo deposite su dinero para que esté seguro en el banco, sino que busque beneficios que le ayuden a consolidar su sueño, por tal motivo recibe información mensual de manera virtual o es atendido cada que se acerca al banco. Uno de los aspectos importantes es que no se le cobra costos por mantenimiento, tampoco por retiro de sus ahorros ya sea dese cajeros o agencias, tampoco se le pide que abra cuentas sin monto mínimo de apertura, las consultas siempre ayudan a orientarlo y a invertir su dinero de la mejor manera.

Seguridad: Nuestros clientes tienen confianza en nosotros, por tal motivo deseamos que cuando inviertan lo hagan siempre pensando en tener el éxito que están esperando, si al inicio no les resulta se les ayuda a buscar la manera de mejorar o de analizar mejor los momentos, pero nunca se les deja solos.

Asesoría comercial: Cuando desea hacer alguna inversión nosotros estamos siempre dispuestos a orientarlo a que lo haga sin poner en riesgo su capital y sin que lo vayan a estafar. Es importante que primero se busque el lugar adecuado para instalar un negocio, comprar una casa y así pueda tener éxito y no se arrepienta por fracasar.

Saber invertir: Muchas veces los clientes se entusiasman cuando hay ganancia en determinados rubros sin pensar que a veces son momentos pasajeros pero que más adelante su dinero puede dejar de generar las ganancias que ellos están esperando, es aquí cuando se les orienta, así como también se les enseña cómo usar las ganancias que tienen para poder reinvertir.

Figura 1

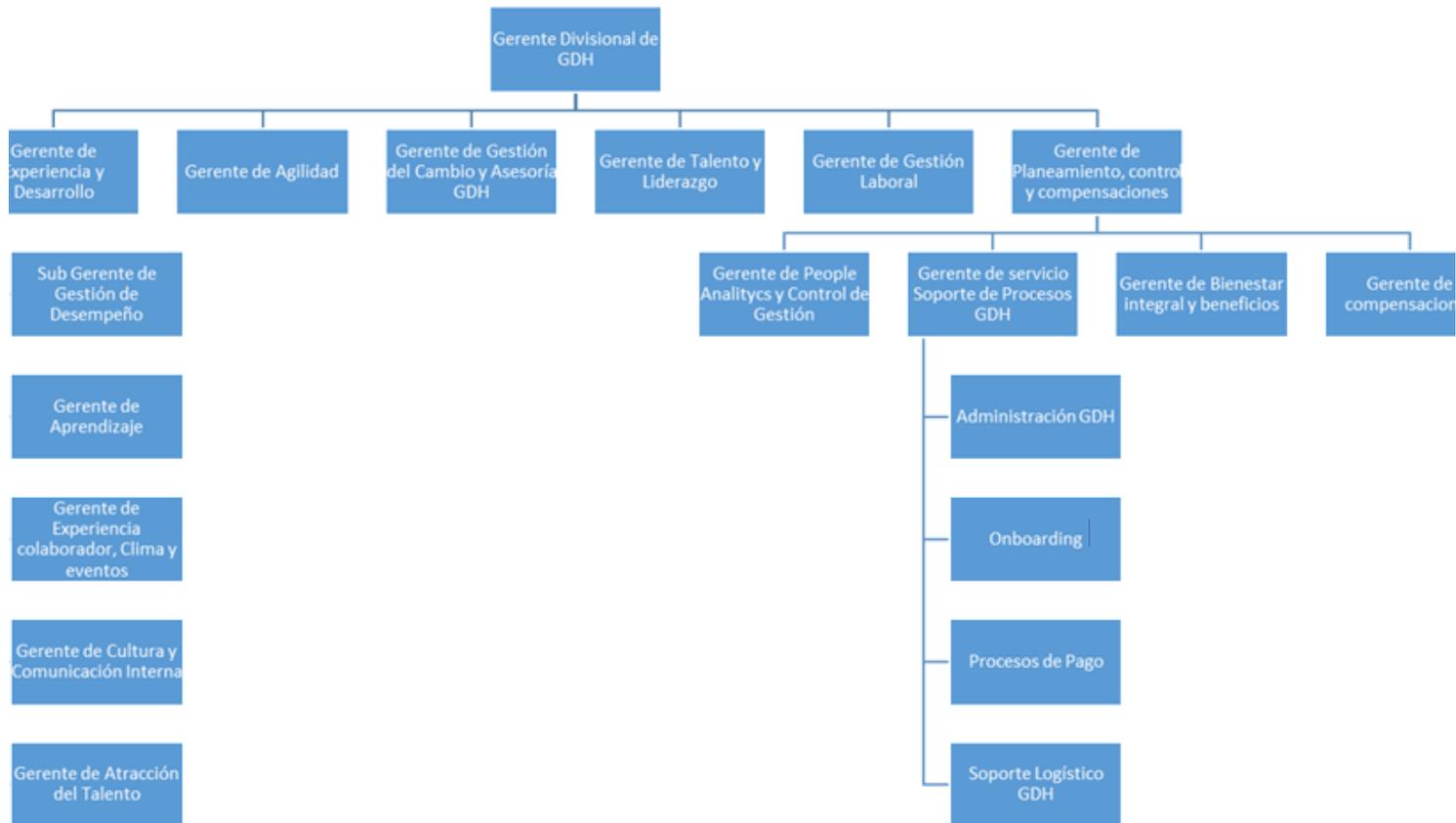
Principios Culturales Mibanco y sus ademanes (Señas)



1.3. Organigrama de la organización

Figura 2

Organigrama de la División de GDH de la empresa Mibanco – Banco de la Microempresa S.A.



1.4. Áreas y funciones desempeñadas

1.4.1. Capacitación

Palací (2005) afirma que en lo referente a las organizaciones bancarias todo el personal que trabaja dentro de la organización debe estar continuamente capacitada porque el movimiento bancario varía día a día, a veces hasta puede ser impredecible, todos deben estar atentos no solo a lo que pasa continuamente sino a lo que pueda suceder. Partimos del principio que todo es importante, desde el reclutamiento, selección, ubicación al trabajador, adecuarlo al centro laboral y todo el procedimiento que se sigue para un buen trabajo en equipo. En lo que respecta a la capacitación, se programan los cursos de acuerdo a las necesidades de los trabajadores, los objetivos estratégicos de la organización y también la normativa vigente, previa evaluación, son cursos prácticos, que les interesa al personal de la organización. Al respecto, la división de GDH parte del principio que cada uno de nosotros tiene su propio estilo de aprendizaje, a esto se suma lo que el trabajador ya tiene, edad, oficina en la que se desempeña, pero que todo esté ligado a su trabajo, se evita hacer capacitaciones que no son importantes y que poco les va a servir en su desempeño, siempre se tendrá en cuenta explicarles con hechos reales, a lo que se enfrentan constantemente, pero sin darles demasiado que los puede llegar a saciar, se les enseña lo necesario y a partir de ahí cada uno aporta lo suyo. Siempre se tiene en cuenta la manera como el trabajador aprende, a algunos se les debe enseñar de una manera y a otros de forma diferente, pero el objetivo que se desea lograr siempre será el mismo.

Chiavenato (2000) recomienda que se debe evaluar previamente a cada trabajador y a cada uno darle lo que necesita, hay algunos que trabajan en oficinas donde se recomienda no

interrumpirlos, otros que más bien su trabajo está centrado en interactuar con los trabajadores internos, tal vez con los clientes o con personas que llegan a solicitar información para empezar a tener contacto definitivo con el banco. Cada momento tiene su forma de tratar, a veces tenemos que escuchar, otras debemos intervenir. No se debe olvidar que no es lo mismo atender a las personas de manera presencial que por teléfono, con frecuencia se interactúa con personas que llegan muy exaltadas, o molestas, solicitando el libro de reclamaciones, por tal motivo se les deberá escuchar para dar solución a su problema y se retire satisfecha. Muchas veces se está acostumbrado a trabajar de manera mecánica, es aquí cuando se produce la mayor cantidad de errores por la rutina, por eso se les debe enseñar que cada cliente es diferente, es preciso enseñarles mucha psicología para entender mejor a las personas, ya sea que trabajen dentro o fuera de la organización.

A partir de aquí podemos afirmar que la capacitación permite reducir al máximo los errores, de esta manera vamos a lograr que mejore la imagen de Mibanco y que los clientes se dan cuenta cuando hay una buena atención, a la vez que el trabajador reconoce que la organización se preocupa por él y lo cuida, reflejándose en que los hace sentir más seguros, entre ellos se reconocen que están creciendo laboralmente, se sienten identificados con el centro de trabajo, tendrán más cuidado al hacer su trabajo porque los demás valoran lo que le sirve como mérito al momento de ser evaluado para que sea promovido o tenga mejora económica. Finalmente, todo esto se refleja en el incremento de la productividad, que significa que los empleados están motivados, tienen reconocimiento de lo que hacen, hablan bien de la institución, se sienten capaces y es muy valioso, la organización lo desea mantener y que ayude a los compañeros que necesitan ser mejores conocimientos.

Alles (2005) afirma la oficina de recursos humanos, si hace una buena capacitación, tiene como resultado lo siguiente:

1. Consolidación de imagen que la organización. Este es un hecho que solamente lo pueden valorar los clientes porque son ellos los que reciben el servicio, el mismo que significa tener trabajadores que están de acuerdo con las circunstancias; como vemos, detrás de un buen servicio, entre otros aspectos hay una buena capacitación.
2. Compromiso con la organización. El trabajador, al ver que su centro laboral se interesa por su superación se sentirá comprometido y difícilmente cambiará de lugar, más bien empezará a expresarse muy bien del lugar de trabajo, si el banco logra insertarse entre los primeros a nivel nacional, como es su visión, será porque tienen empleados capacitados.
3. Motivación por el trabajo. Sabido es que cumplir puntualmente con el salario del trabajador es importante, también el reconocimiento que recibe por su buen desempeño ayuda muchísimo a no querer buscar otro trabajo, esto se refleja en la motivación para desempeñarse cada vez mejor, buscan dar lo mejor de sí, sin importarles dar un poco más de lo que la organización les exige.
4. Mejora de comisiones. La capacitación, al incrementar la productividad, va a generar mejores ingresos al centro laboral, como consecuencia de esto las comisiones se incrementarán y todos se verán beneficiados, lo que va a reflejarse en su mejora económica y en mayor tranquilidad para su familia.
5. Cumplimiento de los objetivos. Desde el inicio se explica a los trabajadores cuáles son los objetivos de la institución, es así que si el trabajador está bien capacitado los objetivos

se empezarán a cumplir de manera progresiva, los gerentes se sentirán tranquilos y los clientes estarán más satisfechos.

1.4.2. Trabajo en equipo

Para que haya un trabajo en equipo tal como la organización espera es importante la comunicación, estas dos variables están relacionadas, a esto le debemos agregar la capacidad de adaptación al cambio y la innovación, las mismas que se logran mediante la capacitación (Robbins, 1999). En la organización donde labora cada uno de los miembros tiene una tarea específica que debe cumplir de manera responsable, individual y de mutuo acuerdo con el resto de los participantes del grupo de trabajo con la finalidad de lograr metas comunes y en beneficio de todos. Trabajar en equipo ofrece flexibilidad entre sus miembros, se comparte conocimiento, tiempo y experiencia quedando demostrado que se genera una mayor productividad en el área que se esté ejecutando, bien sea laboral, social o familiar aumentando el enriquecimiento personal de cada miembro que lo integra, quedando atrás el trabajo individualizado y estático.

Para que un grupo de trabajo funcione tenemos un conjunto de reglas que deben ser aprobadas previamente por todos los integrantes de dirigir la organización y hacerlas de conocimiento a los miembros del centro laboral comprometiéndose ellos mismos a cumplirlas, entre estas reglas están:

- La comunicación, es la base esencial de todo entendimiento en la creación, formación, interacción y conexión del equipo de trabajo en la gestión de todas las partes del proyecto.

- La coordinación, ayuda a organizar las tareas, asignarlas a cada miembro del equipo y programar el tiempo para su cumplimiento.
- Compromiso, cada integrante del equipo de trabajo tiene la responsabilidad de asumir su rol con la obligación de dar lo mejor en el desarrollo de las actividades encomendadas hasta alcanzar la meta establecida.
- Información, se definen las tareas que van a realizar cada persona en la gestión del proyecto y de acuerdo con el esquema de trabajo.
- Solidaridad y confianza, el éxito del trabajo en equipo se antepone a los intereses personales por lo que cada miembro debe confiar en el trabajo del resto de los participantes.

Olaz (2013), al respecto, informa que los beneficio del trabajo en equipo se materializa a través del aumento de la motivación, se obtienen mejores ideas, se toman decisiones más claras, competencia sana entre sus miembros, aumenta la voluntad de ayudar al resto de los compañeros sin importar el reconocimiento individual; la consecuencia de todo es la obtención de mejores resultados en la gestión, fomenta la colaboración, confianza y solidaridad en el grupo; es decir, si uno de los miembros falla el resto puede ayudar. Como consecuencia de todo esto también se observa una mejora de las habilidades personales, hay más confianza en sí mismos y prácticamente no existen los miedos personales porque hay confianza entre todos porque existe la libertad de expresar las ideas sin el temor a ser criticados porque hay confianza en los demás. Las debilidades se fortalecen debido a que se comparten conocimientos, aumentando el aprendizaje de cada

uno de los integrantes del equipo. A esto se agrega que se dejan a un lado las aspiraciones personales y trabajan juntos para lograr un objetivo común. Los resultados son los que demuestran que está habiendo buena comunicación y que ésta influye en el trabajo en equipo, la organización paulatinamente se va posicionando hasta que su marca llega a imponerse o a hacerse conocida.

1.4.3. Gestión del talento

Mibanco parte del principio que la persona es quien lleva adelante a una organización, si la persona está bien preparada y es exitosa indudablemente la organización también lo será, por lo tanto es al trabajador a quien tenemos que capacitar para que se desarrolle, para que descubra sus habilidades, para que los ejecutivos, y grupos de pares, vayan descubriendo el potencial de cada uno y lo pueda manifestar en favor de todos, identificar sus atributos personales (conocimientos, actitudes, habilidades), descubrir las capacidades que tiene para desempeñarse en determinadas circunstancias para que la organización se logre ubicar cada vez mejor. Es a partir de aquí cuando se empiezan a descubrir los talentos debido a se ha sabido encontrar los rasgos que caracterizan a cada una de las personas para aprovecharlos y ponerlos al servicio de la organización, descubrir lo que tiene cada uno. Consideramos que a partir de aquí ya podemos hablar de competencia, competitividad, mejoramiento. Vemos que todo cambia a diario, la demanda de nuestros clientes es cada día diferente, por eso, es aquí donde las personas talentosas, quienes entienden que el mundo no es estático, son personas que se adaptan al cambio, que están capacitados para gerenciar y llevar adelante a la organización.

Con frecuencia se recomienda a las organizaciones que integren a personas talentosas, otras veces indican que descubran a los trabajadores más sobresalientes, los capaciten bien y eviten que roten a otros lugares; cuando el centro laboral logra contar con la mayor cantidad de talentos tendrá más jerarquía porque con su aporte pueden llevarla a ocupar los mejores lugares en el ranking de los más destacados; sin embargo, no es fácil retener al talento porque, al saberse que son personas destacadas, van a exigir un mejor salario a la empresa, la misma que muchas veces no tiene los recursos para cumplir con las exigencias. Es así que la primera preocupación es retenerlos para que sirvan como guías, líderes o personas que ayuden a cumplir los objetivos. Una de las recomendaciones para que el personal destacado siga el centro laboral es crear un buen clima laboral, reforzar a todos los trabajadores por sus logros, estar atentos a sus problemas personales, familiares, cumplir con las promesas, evitar los atrasos salariales y recibir con agrado los aportes de cada uno de ellos para tenerlos en cuenta (Chiavenato, 2009).

Alles (2005) refiere que para gestionar el talento de cada uno de los miembros de la organización se debe tener cuenta la cultura de la organización, la forma como está estructurada, cuál es el rubro de la institución, qué tecnología se está utilizando. Cada uno de estos aspectos debe estar claramente definido para que exista concordancia entre lo que se desea y los objetivos que se quiere alcanzar. Es a partir de aquí donde la oficina de recursos humanos se preocupa en capacitar para descubrir en cada uno de los trabajadores sus talentos, partiendo del principio que cada uno de nosotros tiene habilidades que habrá que descubrir para que estén al servicio de la organización. No se trata de contar con personas que solamente sean capacitadas a nivel de

tecnología sino buscar lo que cada uno de los trabajadores tiene, su capacidad de creatividad, innovación, pero siempre se les deberá valorar sus aportes, por muy insignificantes que aparentemente sean.

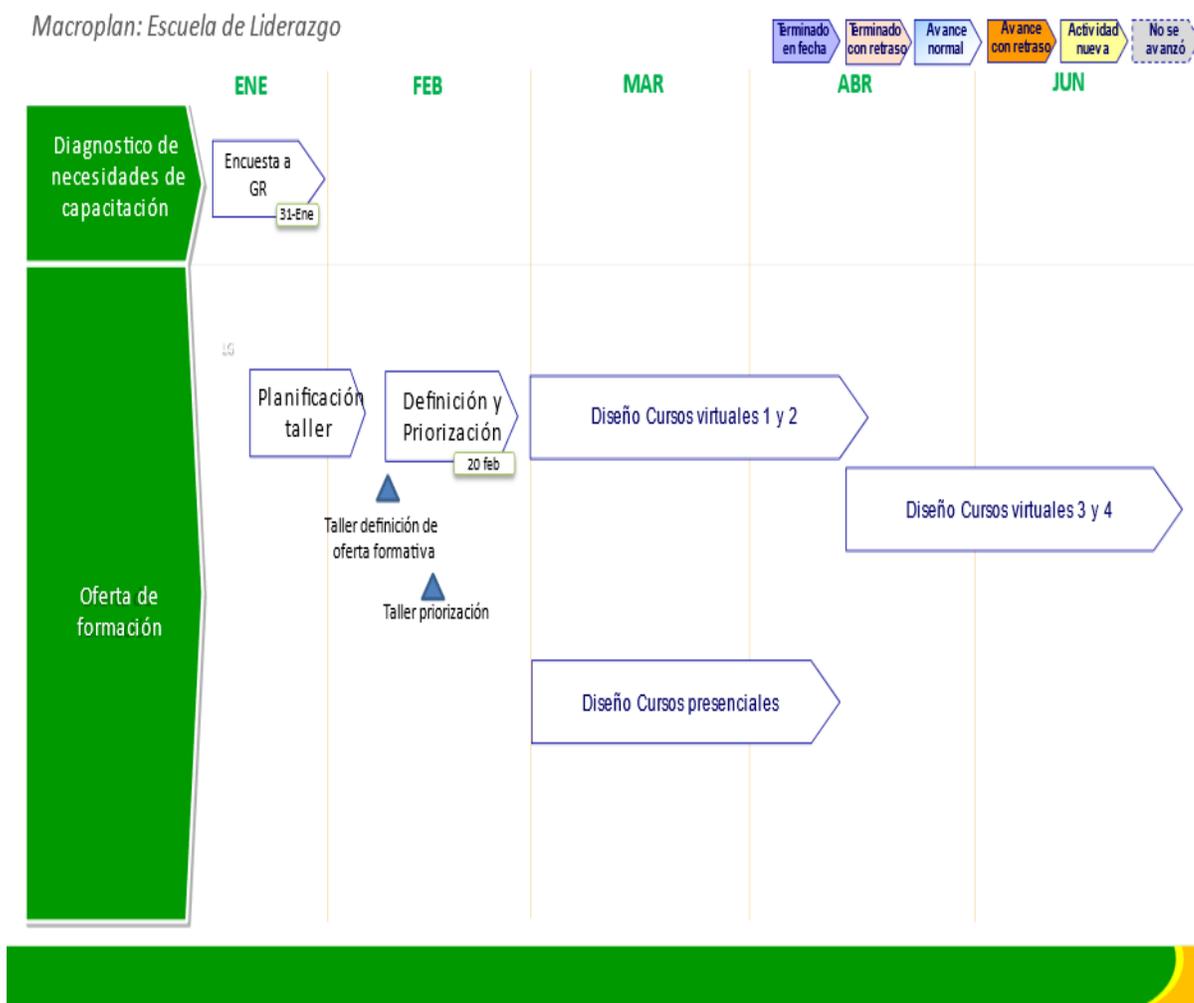
1.4.4. Liderazgo

Sabemos que los líderes siempre han existido, a medida que avanzamos ya los líderes han aprendido a organizarse para influir en el grupo para el logro de los objetivos de la organización estableciendo dirección, visión y estrategias para generar cambios. Los líderes ayudan a desarrollar capacidades, contribuyen a otorgar identidad a través de valores, hábitos, normas y conductas para alcanzar lo que el centro laboral se propone. Es así que el líder se enfoca en hacer las cosas de manera correcta y servir a los demás para el logro de los intereses de todos. Los líderes siempre están pensando en reinventar las organizaciones, en motivar a las personas, entrar a sus intereses personales, conocerlos desde adentro.

Fishman (2005) sostiene que con un buen liderazgo la organización tiene un correcto rumbo, conduce a la organización al lugar correcto porque establece la visión, prevé lo que va a suceder, fija objetivos; genera empatía en los grupos porque las personas se sienten mejor, más reconfortados, tienen confianza que lleva a la creatividad para solucionar problemas. Tiene la capacidad de formar equipos con buena comunicación, identificando las fortalezas de cada uno logrando que el grupo funcione. Le da dinamismo, avanza cumpliendo los planes, corrige rumbos, se entusiasma cuando todo va bien, reconoce todos los aportes y avances de los trabajadores, forma parte de cada uno de los integrantes, ayuda a corregir los errores.

Figura 3

Escuela de liderazgo



II. Descripción de una actividad específica

2.1. Mibanco

Mibanco, es una organización que tiene como política priorizar los intereses de sus ahorristas, así como ofrecer buena orientación a quienes solicitan créditos, ya sea para invertir en un negocio, adquirir una casa, estudios, formar empresa, etc. Es por eso que a todos los usuarios se les ofrece la mejor garantía y orientación para que su dinero esté bien invertido; es así que cuando desean adquirir un inmueble, vehículo, hacer empresa, se les orienta para vean lo favorable, así como lo otro, para evitar que su dinero esté mal invertido y después tengan que lamentarse, en todo momento se les está haciendo el acompañamiento para que no se sientan solos, tengan la confianza de acercarse y confiarnos sus deseos, visión, intereses y así tengan que seleccionar la mejor opción porque se les presenta todas las alternativas. Por otro lado, se les presenta otras alternativas como: seguro de vida, accidentes, riesgos, soporte a su familia si le llegara a suceder algún acontecimiento lamentable porque nunca se les dejará solos, pues su familia recuperará todo lo que la persona tiene depositado, sin descuentos. Se les recuerda que nuestras oficinas y Asesores están a su disposición para orientarlos haciendo todas las consultas que deseen, todo esto se complementará con información escrita que llegará a sus domicilios o a través de llamadas telefónicas.

Otro de los servicios que se les ofrece es la orientación previsional porque contamos con un servicio de orientación especializado al estar en contacto no solo con las aseguradoras, financieras, sino con todo el sistema bancario a nivel nacional, orientándolo siempre para

presentarle los mejores beneficios que puede tener, todos los servicios son de manera gratuita, se pueden hacer mediante vía telefónica, internet, o de manera presencial, se trata que nuestros clientes estén siempre bien informados; todo esto se visibiliza porque estamos entre los primeros bancos que ofrece seguridad y buena orientación a las personas que confían en nosotros, deseamos que todos estén bien orientados y despejen todas sus dudas. Debemos informar que Mibanco está muy especializada en la pequeña y microempresa porque nuestro país está en un proceso que aún no está en alto desarrollo, sino que la mayor parte de las personas son pequeños emprendedores que se están arriesgando a iniciar un negocio y no desean perder o que sus inversiones no den los resultados que estaban esperando. Les informamos qué deben hacer en cada una de las situaciones ya sea cuando les está yendo bien, cuando no avanzan como deseaban o cuando las cosas no les está resultando bien.

Otro de los aspectos de la preocupación de Mibanco es la protección y privacidad de los datos personales de cada uno de nuestros usuarios, por ellos garantizamos la absoluta confidencialidad y empleamos altos estándares de seguridad, cada uno de los clientes es dueño de sus datos, por eso les solicitamos información veraz, exacta, completa, vigente y auténtica, para lo cual se mantiene de manera frecuente actualizados los datos de cada uno. La información que el usuario brinde siempre es verificada para que el banco no se sienta perjudicado cuando tenga que otorgar préstamos y también asegurar a nuestros usuarios que al verificar los datos que nos proporcionen de todas maneras son confirmados, se les dice que solamente personas autorizadas son las que tienen derecho al acceso de información que nos ofrecen.

Nuestro control a las cuentas de nuestros usuarios es tan celoso que no permitimos que los menores de edad, si alguno de ellos lo hace deberá tener el consentimiento de sus padres, por ese motivo los padres, o el dueño de la cuenta, deberá informar a Mibanco que uno de los menores va a tener la autorización para hacerlo, lo mismo deberá ocurrir cuando se autorice a un representante legal en la utilización de las tarjetas o ingreso de contraseña.

Figura 4

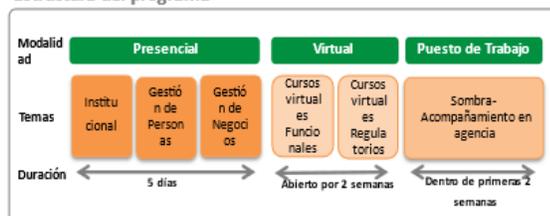
Programa de liderazgo

Programa de Inducción de Líderes Agencia (nuevo)

Objetivo

Contribuir con su adaptación e integración a la **labor** dando a conocer el Modelo de Liderazgo, y las herramientas de las que disponen para la adecuada gestión de su equipo y lograr los resultados organizacionales.

Estructura del programa



- ✓ El participante debe completar el Programa en un máximo de 06 meses de ser designado para el cargo
- ✓ Es responsabilidad del participante completar el Programa (03 modalidades) con el fin de estar apto para desarrollar sus funciones como Líder de Agencia.
- ✓ La inducción virtual y en puesto de trabajo se realiza paralelamente.
- ✓ La nota mínima aprobatoria del Programa es 14.
- ✓ No realizar o desaprobar los cursos presenciales, virtuales o incumplir con las actividades del Programa generará el envío de una Carta de Exhortación con copia a su legajo personal.

2.2 Ejecución de Programas

Mibanco, desde su fundación, se ha convertido en una empresa líder principalmente en las microfinanzas porque nuestro país tiene personas con una visión donde prima el pensamiento emprendedor, las personas que se dedican al comercio necesitan respaldo económico para salir adelante y paulatinamente ir desarrollando y fortaleciendo su pequeño empresa, lo que en Mibanco llamamos *la espiral del progreso*; nuestros clientes nos reconocen porque gracias a nuestro apoyo están progresando, en las épocas difíciles, como la pandemia, se les ha dado todas las facilidades para que no cierren sus negocios, es más, hemos coordinado con los gobiernos de turno para que contribuyan a dar seguridad a todos los comerciantes porque nuestro país desarrolla en la medida que ellos estén activos y sus capitales estén en continuo movimiento, con el tiempo, además de la confianza que tienen nuestros cliente en el país y en sus ciudadanos están saliendo poco a poco de la crisis; así no solo ellos sino también todas sus familias están poniendo de lo suyo para superar el problema que nos agobia pero no es la primera vez que superan las adversidades.

Tenemos clientes que tienen hijos y desean su superación para seguir sus estudios, es en estos casos que también los atendemos, no los abandonamos porque cuando se trata de invertir en educación no podemos truncar los deseos tanto para la familia como para los que desean superarse. De igual manera, cuando desean tener un seguro de salud también los orientamos para que busquen la mejor opción para que puedan atenderse en los lugares donde se encuentren mejor atendidos. Sin embargo, estamos muy atentos a la visión que tienen acerca de su familia cuando se trata de invertir en alguna pequeña o microempresa, ahí siempre estamos prestos a servirlos para elegir la mejor opción.

Por otro lado, a nuestros colaboradores internos les damos la oportunidad para hacer línea de carrera y estar siempre capacitando para al momento de ofrecer sus servicios sean de la mejor calidad porque si los clientes están satisfechos serán ellos nuestros mejores publicistas porque se sienten seguros cuando nos visitan. Otro aspecto que tenemos en cuenta es que siempre estamos incentivando al trabajador que tiene un buen desempeño, se esfuerza para superarse, cuando esto sucede tendrán buen reconocimiento. También nos preocupamos porque haya un clima laboral de tranquilidad que, de seguridad al momento de tomar decisiones, que no existan envidias sino, más bien, colaboración y apoyo entre todos porque, finalmente, será la organización la beneficiada, así como todos los que trabajan en ella. Así nuestros trabajadores tienen todos sus beneficios, una remuneración justa, seguros familiares y cuentan con todos los beneficios que una organización seria debe tener. Todo esto trae como consecuencia que exista un buen compromiso organizacional, las veces que hay rotación es siempre dentro de las agencias y a los lugares donde se les necesita, previamente se conversa con el trabajador y si está de acuerdo pasa a trabajar a otra área pero que no se sienta mal al ser removido, sino que va a ir al lugar donde más se le necesita.

El apoyo que ofrecemos siempre será importante, sobre todo en cuanto a la capacitación porque a partir de ahí la organización podrá descubrir los talentos, líderes y las personas que trabajan en equipo, siempre recordando que la conducta va a influir en el clima organizacional, necesario para que haya un mejor rendimiento y la empresa destaque en rubro que ofrece, que, finalmente va a repercutir en el bienestar del trabajador así como el de toda la familia, con esto se estará evitando que los trabajadores roten de centro laboral,

Tabla 1*Programas de capacitación para desarrollar*

DIVISIÓN/ PROGRAMA	COMPORTAMIENTOS A MEJORAR	Tipo	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	IMPACTO EN EL NEGOCIO
DIVISIÓN/ PROGRAMA	¿QUÉ NECESITAMOS QUE HAGAN MEJOR O DIFERENTE LOS COLABORADORES PARA ALCANZAR EL OBJETIVO?	Desarrollo / Técnico	¿QUÉ CONOCIMIENTOS O HABILIDADES ESTÁN RELACIONADOS CON EL LOGRO DEL OBJETIVO?	¿QUÉ EVIDENCIAS (RESULTADOS O COMPORTAMIENTOS) DEBEMOS OBSERVAR PARA COMPROBAR QUE ESTÁN APLICANDO LO APRENDIDO EN EL PUESTO DE TRABAJO?
INDUCCIÓN	INDUCCIÓN FUNCIONAL - Jefe de Banca	Técnico	Red de agencias, apertura y cierre, Pasivos, Pasivos: procesos y operaciones, servicios bancarios, activos: desembolsos, normativa y procedimientos de créditos, operaciones especiales, seguros, transparencia y reclamos, continuidad de negocio.	Jefe y Ejecutiva de Banca de servicio (2 cursos)
INDUCCIÓN	INDUCCIÓN FUNCIONAL GA – JN	Técnico	5 cursos virtuales	Gerente de agencia y Jefe de negocios
INDUCCIÓN	INDUCCIÓN FUNCIONAL GA – JN	Técnico	3 días de curso presencial	Gerente de agencia y Jefe de negocios
PROYECTO: CLIENTE SOY	Dar a conocer el Modelo Cliente Soy y Propuesta de Valor a las agencias de las Ola 6	Técnico	Taller Presencial Cliente Soy + GE Ola 6 - Líderes	Dar a conocer el Modelo Cliente Soy y Gestión Efectiva a las agencias de las Ola 5.
PROYECTO: CLIENTE SOY	Dar a conocer el Modelo Cliente Soy y Gestión Efectiva a través de cursos virtuales.	Técnico	Propuesta de valor, ordenamiento de cartera, asignación de fuerzas, recuperaciones, productos pasivos y gestión efectiva	Dar a conocer el Modelo Cliente Soy y Gestión Efectiva a través de cursos virtuales.
PROYECTO: Plan estratégico	Dar a conocer el plan estratégico 2019	Técnico	Despliegue Plan Estratégico	Dar a conocer el plan estratégico 2019
NEGOCIOS	Necesitan estar informados sobre metodologías que les permitan soluciones eficientes.	Técnico	Metodología Design Thinking	Productividad/Eficiencia (Objetivo 2 y 4)
RED: NEGOCIOS	Capacitación para los Supervisión de cartera: curso virtual y 2 tutoriales	Técnico	Capacitación para los Supervisores	Productividad/Eficiencia (Objetivo 2 y 4)
RED: NEGOCIOS	Capacitación para los Supervisión de cartera	Técnico	Capacitación para los Supervisores - pastillas (motivación y tutoriales)	Productividad/Eficiencia (Objetivo 2 y 4)
RED: NEGOCIOS	Gestión de precios, crecimiento de cartera, crecimiento de cliente y provisiones	Técnico	Asegurando la ruta	Productividad/Eficiencia (Objetivo 2 y 4)
RED: RIESGOS	Comunicarse adecuadamente	Técnico	Comunicación efectiva en reuniones	Impacto en los resultados, en la encuesta de líderes (Alineados a los objetivos 2 y 3)
RIESGOS	Contar con los conocimientos para gestionar de manera óptima un proyecto	Técnico	Gestión de proyectos	Impacto en el clima e IGCI (Alineado con el objetivo 3)
RED: SOPORTE CENTRALIZADO	Los coordinadores necesitan indagar en las competencias de los candidatos cuando se encuentren en proceso de selección. Conocer las competencias que buscan en los perfiles, saber cómo llevar entrevistas por competencias.	Técnico	Selección de Personal por Competencias	Porcentaje de Rotación de Personal (Obj. 1)
GERENTE GENERAL	MFT Boulder	Técnico	MFT Boulder	Apoyo a la transformación

2.2.1. Programa: Capacitación

A. Lineamientos. Los trabajadores del banco, en su totalidad, están siendo capacitados, de acuerdo con las necesidades de cada uno y previa evaluación para saber qué es lo que les falta. Partimos del principio que el factor humano es el más importante dentro de las organizaciones porque son las personas, a través de nuestro talento, trabajo y habilidades que logramos que las empresas funcionen como los gerentes desearían. Siempre se debe tener en cuenta que la capacitación no es para todos igual, tampoco los mismos contenidos, se trata de, primero, hacer un diagnóstico de las necesidades que tiene cada uno para darles lo que necesitan; así, decimos que la capacitación es una inversión porque, de otra manera, sería un gasto, hasta cierto punto, inútil; por eso, siempre debe estar alineada a los objetivos de la organización, a la cultura organizacional, los beneficios se deben ver de acuerdo a los resultados, como, por ejemplo, que el trabajador se integre a la empresa, tengan compromiso con la organización, disminuyan las renunciaciones, faltas constantes, fuga del talento. La buena capacitación genera mejora continua, mejor desempeño y productividad, se observe cambio en cada uno de los trabajadores y la empresa crezca, los colaboradores se sientan motivados porque aportan con sus talentos y habilidades.

Álvarez et al. (2018) afirman que el conocimiento crece de manera vertiginosa, toda la vida debemos estar aprendiendo y la persona que no se capacite quedará obsoleta; por otro lado, la capacitación debe ser siempre activa, evitando que el trabajador solo escuche, sino que el aprendizaje debe ser activo, con esto se motiva al trabajador para que esté dispuesto a capacitarse, tenga la suficiente actitud para estar aportando cuando sea necesario. Al trabajador se le

informa que capacitarse implica tener un mejor empleo, ascender en los puestos de trabajo, tener un desempeño más eficiente y alcanzar las metas, el trabajador decide hasta dónde desea llegar, se le explica que todos saldrán ganando, especialmente la familia. Por lo tanto, la capacitación no es una rutina donde se debe dar información a todos los trabajadores sobre un mismo tema porque los trabajadores no le van a dar la suficiente importancia y la empresa jamás será rentable y competitiva; solo con una buena capacitación la organización tendrá trabajadores grandes y profesionales.

Certo (2001) dice que la capacitación debe ser oportuna, adecuada y pertinente para los trabajadores para que se puedan desempeñar de la manera más óptima en el ambiente laboral porque va a desarrollar un conocimiento así como las habilidades pertinentes para que se inserte en el área donde labora, afirma que el objetivo de la capacitación es mejorar el desempeño laboral para promover las habilidades, conocimientos y actitudes, la consecuencia es que habrá un mejor clima laboral; el trabajador se supera y mejora su ranking en el escalafón, desde aquí encontrará mejoras económicas.

B. Objetivos. Capacitar a los trabajadores en Mibanco tiene los siguientes objetivos:

1. Incrementar las capacidades, habilidades y conocimientos que requieren nuestros trabajadores para poder desarrollar su trabajo en forma eficiente y efectiva.
2. Fortalecer la capacitación de los trabajadores para que la organización crezca permitiendo que se adecue rápidamente al puesto de trabajo.

3. Prepararlos para que estén listos al momento hacer rotaciones dentro de la organización para que se puedan desempeñar en cualquier momento en diferentes puestos.
4. Preparar a determinadas personas que se desempeñan en puestos clave porque son ellos los que dirigen la organización.
5. Aumentar las destrezas de los trabajadores no solo en la parte técnica sino también en lo social, ético, valores, familia, desarrollo personal.

C. Procedimiento. Cuando la capacitación está bien aplicada, de acuerdo con las necesidades de la organización, y previa evaluación de sus trabajadores, vamos a tener seres humanos íntegros, más felices, más capaces y por tanto la organización mejora siempre. Al respecto, se tiene en cuenta lo siguiente:

1. En primer lugar, es bueno hacer una autoevaluación de la organización, luego se procede a la elaboración del calendario; diseñar los temas a desarrollar. Luego que la elaboración del plan se debaten minuciosamente los temas de gran importancia para ir priorizando. De manera paralela se van haciendo discusiones donde se exponen problemas prácticos para dar solución de acuerdo a lo aprendido. Los capacitadores deben ser personas experimentadas, con habilidades de comunicación, de transmitir ese gusto por aprender. A cada uno de los capacitados se les evalúa para medir su aprendizaje, se observan los cambios que se espera, si no se observan estos cambios entonces se le volverá a capacitar, la persona debe demostrar que ha habido cambios positivos.
2. La capacitación no solo es al personal administrativo sino en todos los niveles porque la organización funciona de manera integral, por eso estamos seguros de que para ser una empresa competitiva debemos estar siempre capacitando a todo el personal que trabaja en

el banco, por eso, a mayor capacitación mayor productividad; nuestros gerentes desean mejores ingresos, más utilidades, que tengan personal que hagan siempre las cosas bien hechas; para lograrlo es preciso estar siempre capacitando (Robbins, 1999). Nuestros gerentes saben muy bien que para que el banco crezca y se posicione como debe ser debe haber mucha inversión en capacitación, la capacitación nos permite ser más ágiles en los servicios, de esa manera no nos retrasamos y los clientes tienen su dinero al menor tiempo posible, por eso, nuestro personal está siempre en un buen desempeño.

1. Hemos observado que cuando nuestros trabajadores están capacitados en lo que necesitan se ha incrementado la motivación en cada uno de ellos, lo que se refleja en un mejor rendimiento y se mantienen siempre fieles al centro laboral, siempre están dando más para que la organización se supere, se identifican con su centro laboral. Otro resultado es que hay mejora en sus ingresos, con el respectivo beneficio para su familia; así nuestro banco es siempre más productivo, tenemos menos errores y producimos con más calidad. Cuando alguno de nuestros colaboradores desea seguir estudios de mayor profundidad siempre se le dan las facilidades para que lo haga.

2.2.2. Programa: Trabajo en equipo

Ayala (2004) afirma que el éxito de las organizaciones está en un buen trabajo en equipo, el mismo que se caracteriza cuando todas las personas trabajan coordinadamente, con confianza, unidas para llegar a un objetivo común; recordemos que son los equipos los que satisfacen las necesidades de los clientes, permiten dar respuestas rápidas para una buena toma de decisiones. Cuando se logra este trabajo se puede alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto,

se ubica bien dentro del grupo de su rubro, mientras más personas colaboren más rápido se realiza el trabajo, se ha observado que una buena coordinación logra incrementar la creatividad, innovación, clarifica las ideas y todos salen beneficiados; así los resultados serán buenos porque hay seguridad y confianza en las decisiones tomadas, si hay algún error inmediatamente se corrige. Cuando fracasa el equipo es porque no hay un buen compromiso con el centro laboral, la comunicación no es la mejor, se encuentran líderes negativos que siempre están buscando a quien culpar cuando se produce algún error, se observa una mala planificación e improvisación.

A. Lineamientos. Este programa está dirigido a los trabajadores para que tengan claro cuáles son sus objetivos, por tal motivo, se da mucha importancia a la comunicación. Por otro lado, se busca formar líderes que sepan motivar y estimular a los trabajadores para que todos vayan por el camino que la organización se ha impuesto.

B. Objetivos.

1. Crear el compromiso organizacional con la empresa porque en la medida que el trabajador se identifique estará más comprometido y todos se beneficiarán; por su parte la organización estará mejor ubicada y dará servicios de calidad.
2. Mejorar la comunicación para que cada uno sepa qué debe hacer, cuando haya errores no se busquen culpables y, más bien, soluciones para crear un clima laboral adecuado.
3. Formar líderes que sepan conducir a la organización a alcanzar los objetivos propuestos donde todos se beneficien.

C. Procedimiento. En Mibanco se trabaja de la siguiente manera:

1. Construir la confianza dentro del ambiente laboral: Es el elemento principal para trabajar en equipo porque impulsa un ambiente donde todos los participantes puedan conocer las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente en los momentos más importantes; permite establecer objetivos comunes para perseguir las mismas metas. A partir de aquí es importante que los gerentes, o supervisores, expliquen la misión y misión de la empresa, así como la manera que cada uno de los trabajadores pueda contribuir a cumplirlas; cuando se logra esto todo el grupo crea un sentido de pertenencia; es decir, cada uno se siente identificado con todos y con la organización; fija valores y hace que cada miembro esté consciente de lo que va a aportar.
2. Buscar entendimiento entre las partes: Esto tiene como objetivo reconocer lo que cada uno de los trabajadores realiza, todos los aportes siempre son bienvenidos, evita subestimar el trabajo de los demás; más bien, genera empatía entre los trabajadores a la vez que se debe hacer rotaciones entre las áreas, así cada miembro sabrá en qué consiste la labor de sus compañeros y cómo puede contribuir a hacerlo mejor, todo esto lleva a motivarse entre todos y a asumir nuevos compromisos. Otro objetivo es que los logros y fracasos es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros, no se trata de buscar culpables. Todo esto es consecuencia de la buena comunicación que siempre debe haber dentro de los equipos para que todos los miembros trabajen de manera sintonizada porque los buenos equipos se escuchan, retroalimentan y crean aportes en conjunto, a mayor comunicación siempre se vana a encontrar soluciones, lo que ayudará a tenerse más confianza entre ellos y a consultar cualquier problema que se presente.

3. Aprovechar la diversidad: Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia pero sin mucha innovación, por eso se recomienda que al momento de crear equipo hayan personas con intereses distintos pero que se compartan valores y un compromiso con el centro laboral; así los resultados se dan en equipo pero siempre teniendo en cuenta la existencia de un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales porque hay momentos que se llega a consensos y a tomar decisiones con base en ideas y opiniones de todos.

Tabla 2

Capacitación de Liderazgo

DIVISIÓN/ PROGRAMA	COMPORTAMIENTOS A MEJORAR	Tipo	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	IMPACTO EN EL NEGOCIO
DIVISIÓN/ PROGRAMA	¿QUÉ NECESITAMOS QUE HAGAN MEJOR O DIFERENTE LOS COLABORADORES PARA ALCANZAR EL OBJETIVO?	Desarrollo / Técnico	¿QUÉ CONOCIMIENTOS O HABILIDADES ESTÁN RELACIONADOS CON EL LOGRO DEL OBJETIVO?	¿QUÉ EVIDENCIAS (RESULTADOS O COMPORTAMIENTOS) DEBEMOS OBSERVAR PARA COMPROBAR QUE ESTÁN APLICANDO LO APRENDIDO EN EL PUESTO DE TRABAJO?
PROYECTO: LIDERAZGO	ROL DEL LÍDER MIBANCO	Técnico	Contribuir con su adaptación a Mibanco; dando a conocer el modelo de liderazgo y las herramientas con las que cuentan para la adecuada gestión de sus equipos y logro de resultados organizacionales	Cumplimiento del proyecto estratégico
PROYECTO: LIDERAZGO	Entrevistas por comportamientos	Desarrollo	Entrevistas por comportamientos	Proyecto liderazgo
PROYECTO: LIDERAZGO	Manejo de conflictos	Desarrollo	Manejo de conflictos	Proyecto liderazgo
PROYECTO: LIDERAZGO	Liderazgo que transforma Vidas CG divisional	Desarrollo	Liderazgo que transforma Vidas CG divisional	Proyecto liderazgo
PROYECTO: LIDERAZGO	Liderazgo que transforma Gerentes regionales	Desarrollo	Liderazgo que transforma Gerentes regionales	Proyecto liderazgo
PROYECTO: LIDERAZGO	Liderazgo que transforma vida staff	Desarrollo	Liderazgo que transforma vida staff	Proyecto liderazgo
PROYECTO: LIDERAZGO	PDL 1	Técnico	PDL 1	Proyecto liderazgo
PROYECTO: LIDERAZGO	PDL 1	Técnico	Seguimiento	Proyecto liderazgo
PROYECTO: LIDERAZGO	PDL 1	Técnico	Refuerzos	Proyecto liderazgo
PROYECTO: LIDERAZGO	Coaching grupal	Técnico	Coaching grupal	Proyecto liderazgo

2.2.3 Programa: Gestión del talento

A. Lineamientos. En Mibanco, al hacer la selección de personal, colocamos a cada uno de nuestros trabajadores en el puesto que consideramos más idóneo para ocupar un cargo, en cada uno de ellos tratamos de identificar el talento para capacitarlo porque son personas que difícilmente se encuentran y que hacen la diferencia porque cuentan con habilidades que le dan valor al banco. Partimos del principio que cada uno de nosotros tenemos talentos, algunos están mejor para determinada acción, no todos están capacitados para lo mismo, pero cuando se les descubre siempre harán trabajos que llevan al éxito a nuestro centro laboral. Serna (2009) dice que todos tenemos destrezas, pero también potencialidades que mostrar, nosotros siempre estamos observando las potencialidades para que las saque a flote y a partir de ahí empezará a crear e innovar. Para lograr esto, es importante la comunicación y la organización, se les dice, y demuestra, que la persona es el principal recurso del banco, cada uno tiene mucho que aportar, a todos se les va a escuchar, sus ideas serán bienvenidas, cada vez que haya alguna innovación que logre impactar en los clientes tendrán un estímulo pecuniario y también un reconocimiento ante su familia y la comunidad en general; es así que ellos saben que el factor humano es una fuente inagotable de conocimientos, pues brindan una importante ventaja competitiva al satisfacer las necesidades de los clientes.

B. Objetivos. Se tiene en cuenta los siguientes:

1. Ayudar a la organización a alcanzar las metas y objetivos para proporcionar competitividad a la organización.

2. Capacitar y motivar al personal para que los trabajadores se autorrealicen y alcancen mejor rendimiento, siempre teniendo en cuenta el reforzamiento social.
3. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo con miras a administrar el cambio, desarrollando políticas éticas y fortaleciendo las conductas socialmente responsables.
4. Promover un adecuado manejo del personal de la organización para evitar la rotación y mantener el talento humano.
5. Identificar el análisis FODA para estar preparados en qué decisión se debe tomar al momento de encontrarse en situación de riesgo.

C. Procedimiento. Chiavenato (2009), indica que las organizaciones líderes buscan tener trabajadores talentosos en sus filas, es así que Mibanco se preocupa por potenciar todo el talento que tenga cada uno de sus colaboradores, pensando siempre en el futuro; el colaborador no solo es un engranaje en la empresa sino una fuente inagotable de ventajas competitivas; es así que las ideas de los colaboradores pueden transformarse en importantes conglomerados tecnológicos o revolucionar la forma de vivir de la sociedad. Para eso es preciso estar atento en:

1. Desarrollar estrategias con el objetivo de potenciar lo que cada uno de los colaboradores tiene, siempre buscando el perfil de cada uno y a quiénes van a ofrecer sus servicios, para esto es preciso tener en cuenta los objetivos que la alta dirección establece.
2. Respetar la cultura organizacional, que define cómo nos relacionamos entre cada uno de los departamentos, colegas y clientes; recordemos que se debe respetar siempre los principios que rige la organización en general.

3. Incrementar la capacidad colectiva del factor humano para mantener rentable la empresa para que se adapta al nuevo mercado; con esto superamos la carencia de no contar con personal calificado y que, dadas las circunstancias, que los trabajadores estén preparados para reemplazar a uno de sus compañeros.
4. Controlar los efectos de la crisis sanitaria porque afecta, por lo tanto, es preciso estar preparado para sobrevivir; aquí también es importante la creatividad del factor humano.

2.2.4. Programa: Liderazgo

Mibanco, como todos los demás bancos, tienen conocimiento que la población con frecuencia desconfía porque considera que se dedican a captar dinero para luego colocarlo en calidad de préstamos y así se genera una ganancia bancaria que los clientes sienten que más se perjudican de que se benefician y por lo tanto se convierten en deudores. La organización otorga mucha importancia del líder, que no necesariamente es el gerente o el jefe de la compañía. Mibanco parte del principio que todos somos líderes, desde donde estemos, solo que habrá que aprender a ejercerlo. Es aquí donde surgen los que van a conducir la organización para que identifiquen en cada uno de los trabajadores el líder que está en ellos mismos y lo sepan administrar, nos preocupamos que la división de GDH identifique las habilidades que tiene cada uno para que más adelante, al momento de entrevistarse con los clientes, les expliquen de manera convincente cuáles son los beneficios que tienen, pues no todo se reduce a ahorrar sino a la manera de buscar cómo dar movimiento al dinero que tienen depositado, pues no todo se reduce a que el banco capte el dinero para después prestarlo. García (2012) indica que es preciso hacer docencia con los usuarios, educarlos para que estén enterados que su dinero puede ser

aprovechado por ellos mismos para su beneficio, lo importante es que lo tengan en movimiento porque de otra manera serán otros los que lo aprovechen. Cada vez que reciban una tarjeta deberán tener cuidado en utilizarla porque un mal uso los puede perjudicar en lugar de beneficiar, es preciso saber invertir su dinero, como, por ejemplo, una vivienda, estudios, negocio, que impacte mucho en su calidad de vida o todo lo que signifique progreso, más no endeudarse en lujos, fiestas, ropa cara, etc.

A. *Lineamientos.* Mibanco tiene la convicción que el rendimiento de la organización depende del clima organizacional, pero a su vez ese clima depende del ejercicio del liderazgo que existe, es así que capacitamos a sus trabajadores para educar a los clientes y éstos no terminen sintiéndose estafados, se trata de educar a los clientes a invertir en asuntos que le van a dar mayores ingresos porque deben saber que van a pagar el crédito; es decir, se les explica cuáles son los beneficios de invertir su dinero. Cada uno de nuestros trabajadores inspira confianza y se da el tiempo suficiente para que nuestros clientes se sientan seguros; se les averigua cuál será su capacidad de pago, cuánto tiempo va a demorar en pagar, es decir, explicarles siempre la verdad.

B. *Objetivos.* Los objetivos para fortalecer el liderazgo son:

1. Identificar en cada uno de los trabajadores el líder que tiene dentro para que motiven a los clientes a tomar la mejor decisión.
2. Utilizar las cualidades de cada trabajador para que exista un mejor clima laboral y a partir de ahí tomar decisiones de liderazgo que van a impactar en todo el rendimiento e identidad con la organización.

3. Organizar a los trabajadores para que se sepan desempeñar adecuadamente al momento de tomar decisiones, aunque previamente se les explicó cuáles son sus habilidades.
4. Descubrir en los trabajadores aspectos positivos, humanos, que ayuden a generar cambios en beneficio de la organización.
5. Contribuir a estimular aspectos humanos para que transmitan a nuestros clientes la suficiente motivación para que cambien sus vidas a través del apoyo que necesitan.
6. Ofrecerles los recursos para tomar iniciativa, ser creativos cuando se presenten dificultades dentro de la organización porque cuando éstas se superen van a ayudar a crecer porque queda la experiencia y que los errores no se vuelvan a repetir, y, más bien, se estén siempre previniendo.

C. Procedimiento.

Partimos del principio que un buen líder es aquel que arma un buen equipo, lo deja crecer, es parte de ese equipo, está integrado siempre cerca de él, es la persona que construye ambientes laborales virtuosos, agradables, de confianza, felicidad, desarrollo de los trabajadores; es la persona que moviliza a los demás, desde todos los aspectos: física, psicológica, social, espiritual y emocionalmente, también los prepara para estar listos ante los errores, a que el problema va a ser resuelto entre todos. Se trabaja de la siguiente manera:

1. Tener la convicción plena que lo que desean lo van a lograr para lo cual deberán tener confianza en sí mismos, que no es necesario marchar siempre adelante, tener una voz potente, sino que cada uno, desde donde esté puede mover montañas.

2. Establecer un trabajo en equipo efectivo para que cuando que haya que cambiar situaciones es mejor tener un equipo diverso con diferentes potenciales, habilidades y que vean cosas distintas a las de los gerentes, con otras perspectivas.
3. Estimular el potencial en los demás, en la forma de ver las cosas, para lo cual es importante contar con personas distintas a los líderes.
4. Generar equipos de trabajo que estén basados en la confianza para llegar a las metas que la organización se ha propuesto, siempre pensando que el esfuerzo de todos vaya hacia un objetivo en común.
5. Reforzar la confianza dentro de los equipos de trabajo para analizar las fortalezas y debilidades para aprovechar, unas, y superar las demás.
6. Fortalecer la comunicación orientada hacia los detalles, avances para que los colaboradores entiendan que cada uno de sus pequeños esfuerzos contribuyan, que cada una de sus acciones siempre será valorada porque son aportes que ayuwdan a cumplir con lo que se ha propuesto la organización.
7. Estimular la química del trabajo en equipo porque van a dar mejores resultados que un equipo que solo se juntó para lograr determinados objetivos, pero entre ellos no se llevan bien entre sí. Si hay buena relación entre ellos el avance será mejor.
8. Prepararlos para hacer frente a los errores y fracasos porque son parte del proceso, para eso es preciso tener los recursos para recuperarse, entre ellos, que se sientan tranquilos porque el problema los va a superar entre todos, deben estar seguros que esto los va a ayudar a crecer.

Figura 5

Programa de inducción al liderazgo

Temario del Programa de Inducción Líder - Presencial

A continuación mostramos el detalle de las actividades, objetivos y temas de las 3 modalidades de aprendizaje del Programa de Inducción.

	Descripción / Actividad	Objetivo	Temas	Duración
Aprendizaje Presencial	Inducción Institucional	Integrar a los nuevos colaboradores a la organización brindándoles información general, amplia y suficiente sobre Mibanco y su la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Historia, Aspiración, propósito, principios. ✓ Como es el cliente Mibanco ✓ Productos y Servicios ✓ Organización y Divisiones ✓ Espiral de progreso ✓ Jugamos limpio 	Día 1
	Gestión de personas	Reforzar la responsabilidad y compromiso que debe tener el líder con el desarrollo de su gente así como el compromiso con su propio desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rol del líder ✓ Comportamientos esperados ✓ Herramientas de gestión ✓ Técnicas de retroalimentación 	Día 2
	Gestión de Negocios	Conocer y/o fortalecer la metodología de Gestión Efectiva y Crediticia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Primer día: Metodología de Gestión Efectiva del GA /J.N. ✓ Segundo día: Metodología Crediticia ✓ Tercer día: Comité de Créditos (sustentación) y Gestión de Cobranzas 	Día 3, 4 y 5

Los trabajadores que son capacitados en cada uno de los programas se les selecciona de acuerdo a las necesidades que previamente han sido evaluados para que la organización lo tome como una inversión y no como un gasto. Se les indica que en cada una de las capacitaciones se irá descubriendo en cada uno de ellos su talento, liderazgo, forma de trabajar en equipo y todo lo relacionado que los beneficie y el resultado sea un buen clima laboral que beneficie tanto a la organización, así como a los trabajadores y a toda la familia en general.

Figura 6

Temarios para inducción al liderazgo

Temario del Programa de Inducción Líder - Presencial

A continuación mostramos el detalle de las actividades, objetivos y temas de las 3 modalidades de aprendizaje del Programa de Inducción.

	Descripción / Actividad	Objetivo	Temas	Duración
Aprendizaje Presencial	Inducción Institucional	Integrar a los nuevos colaboradores a la organización brindándoles información general, amplia y suficiente sobre Mibanco y su la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Historia, Aspiración, propósito, principios. ✓ Como es el cliente Mibanco ✓ Productos y Servicios ✓ Organización y Divisiones ✓ Espiral de progreso ✓ Jugamos limpio 	Día 1
	Gestión de personas	Reforzar la responsabilidad y compromiso que debe tener el líder con el desarrollo de su gente así como el compromiso con su propio desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rol del líder ✓ Comportamientos esperados ✓ Herramientas de gestión ✓ Técnicas de retroalimentación 	Día 2
	Gestión de Negocios	Conocer y/o fortalecer la metodología de Gestión Efectiva y Crediticia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Primer día: Metodología de Gestión Efectiva del GA /JN. ✓ Segundo día: Metodología ✓ Crediticia ✓ Tercer día: Comité de Créditos (sustentación) y Gestión de Cobranzas 	Día 3, 4 y 5

III. Aportes a la institución

Mibanco es una organización que apoya bastante a la micro, pequeña y mediana empresa, habiendo llegado a cambiar la vida de muchos peruanos porque les ha permitido abrir un negocio que les permita asegurar el futuro de su familia, otorga préstamos para adquirir viviendas o seguir estudios para asegurar la calidad de vida de nuestros clientes, además ofrece la confianza para seguir y emprender lo que habían pensado. Deseamos que nuestra organización no sea percibida como cobradora de altos intereses y que explotan a las personas. Este es un gran mérito porque nuestros clientes salen fortalecidos, transformados, que nos vean no solo como una organización que les hace préstamos, sino que los va a escuchar, ayudar a crecer, los va a escuchar con paciencia, comprenderlos, conocer sus dificultades personales y que cuando termine la entrevista se sientan seguros que la decisión que han tomado es la correcta.

Cultivar en cada uno de los trabajadores el aspecto emocional con mucho optimismo ayuda a transformarlos para que sean exitosos, motivo por el cual Mibanco es reconocido a nivel nacional. Sabemos que los momentos cambian, es necesario estar siempre actualizados, deseamos que nuestros colaboradores se mantengan fieles porque los formamos de acuerdo con la visión y misión de nuestra organización, de ahí que no solo es suficiente tecnificarlos sino cultivarlos como personas que atienden a personas con alguna necesidad económica, si se les resuelve el problema saldrán tranquilos, sin ansiedad y satisfechos de haber solucionado el problema que tanto los agobia; por eso, es de nuestro interés considerar a nuestros trabajadores como una parte importante del capital humano del banco, deseamos que tengan identidad con el

banco y que no se sientan utilizados solo para el uso de la organización, así habrá una mayor identidad con Mibanco (Vásquez et al., 2015). Para lograr retener a las personas talentosas Mibanco tiene todo un paquete de compensaciones que va desde el salario, incentivos de corto plazo (bonos y otros) y también beneficios no monetarios, estos estímulos que los ayudará a mejorar su vida; otro aspecto importante es estimular sus avances mediante el reconocimiento social y felicitaciones a su familia por el buen desempeño, esto se acompaña con otorgamiento de becas para que sus hijos estudien; con frecuencia hay reuniones de camaradería para que se distraigan y hagan nuevos amigos. A todo esto, se le llama salario emocional.

El salario emocional está relacionado con todos los estímulos a nuestros trabajadores en donde no es necesario la entrega del dinero, sino presentar reconocimiento de tipo social (cartas de felicitación, publicar los logros, conceder licencias especiales, un fin de semana en algún centro de esparcimiento, cartas a su legajo personal que les servirá para ascender u obtener mejoras económicas, viajes pagados donde se incluya a la pareja, et.) todo debido a que están destacándose de manera eficiente en el centro laboral. Este tipo de reforzamiento tiene como objetivo incrementar el rendimiento. Todo esto ya está escrito para evitar que los demás compañeros se sientan marginados porque ellos también recibirán este tipo de salario siempre y cuando se desempeñen favorablemente o sumen los puntos que se espera de ellos (Espinoza et al., 2017). Otro de los objetivos es que el trabajador se sienta reconocido, valorado, que no sea visto como una persona que solo sirve para generar ganancias.

Entre los aportes más destacados tenemos:

1. Influenciado en cada uno de los trabajadores se busca que cada uno de ellos descubra sus propias habilidades, que busquen lo mejor que tengan, en todo momento y en todo lo que hagan, se trata de que cada persona llegue a cumplir sus metas con su talento, con su potencial.
2. Nuestros trabajadores se convierten en participantes activos porque cuando están atendiendo a nuestros clientes tienen la oportunidad de escuchar de manera activa a la persona que está frente a ellos porque con frecuencia confían sus problemas, deseos, ambiciones, el entusiasmo que tienen para hacer empresa; a partir de aquí deseamos que nuestros clientes sepan que nosotros estamos interesados en ellos y siempre dispuestos a escucharlo y ayudarlos a solucionar los problemas.
3. El líder actual es mucho más humano, debe adaptarse de manera más sencilla, practicar en las actividades diarias las habilidades para el liderazgo; para esto es necesario la perseverancia, disciplina y la toma de riesgos, como consecuencia de esto vamos a encontrar a trabajadores motivados e identificados con la organización.
4. En el trabajo en equipo se debe dejar el individualismo para pasar a trabajar, todos, de manera coordinada para que los trabajadores crezcan y cada vez se vayan involucrando más en nuevas actividades que los ayuden a mejorar los resultados.

IV. Conclusiones

- Para ser un buen líder de crecimiento y de cambio es necesario tener mucha empatía, saber adaptarnos al cambio, aprender a conocerse a sí mismo, identificando sus fortalezas, talentos, habilidades, miedos, frustraciones; así podrá reconocer las habilidades de las demás personas.
- La capacitación en las organizaciones debe entenderse no como un gasto sino como una inversión porque no solo mejora la productividad sino beneficia a los trabajadores, principalmente cuando se proyecta de acuerdo con las necesidades del centro laboral para alcanzar los objetivos propuestos.
- Los trabajadores talentosos contribuyen al desarrollo y transformación de la organización, para tal logro, deberá ser capacitado de acuerdo con las competencias con las que cuenta y el plan de desarrollo elaborado para él.
- Trabajar en equipo consiste en que los miembros de una organización cooperen entre sí, la comunicación debe ser fluida para lograr los objetivos propuestos, a la vez que todos se benefician del conocimiento de los demás.

V. Recomendaciones

- Generar confianza en los trabajadores porque a mayor confianza se observarán mejores resultados, habrá una comunicación fluida donde los trabajadores no dudarán en abrirse contando los problemas para darles solución y a partir de ahí ofrecer una mejor atención a los clientes del banco.
- Elaborar un diagnóstico situacional para identificar lo que se necesita dentro de la organización para desarrollar un programa de capacitación, teniendo como uno de sus logros ofrecer servicios de calidad, que la llevará a una mejor ubicación.
- Identificar a los trabajadores talentosos para aprovechar sus capacidades y ayudar a contribuir con la transformación de la organización.
- Formar equipos de trabajo con propósitos comunes porque serán ellos los que logren los objetivos que la organización persigue, al ser ellos quienes resuelven los problemas.

VI. Referencias

- Álvarez, J., Aguilar, J., Fernández, J., y Sicilia, M. (2014). El prestigio profesional y social: determinante de la decisión vocacional. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 25(2),40-55. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338232663004>
- Álvarez, L.A., Estrella, B.M. y Rosas, S.M. (2018). Rol del psicólogo organizacional en la gestión del talento humano. *PODIUM*. (33). 79-90. Doi:10.31095/podium.2018.33.8
- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Granica.
- Ayala, F. (2004). *Selección de personal por competencias*. Narcea
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Prentice Hall
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª edición). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (2da ed.) McGraw-Hill.
- Espinoza, D., Ramos, M. y Vílchez, H. (2017). *Aplicación del Salario Emocional y la Calidad del Clima Laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School*, Lima. [Tesis de licenciatura: Universidad Inca Garcilaso de la Vega] <http://repositorio.uigv.edu.pe>
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador I*. El Comercio S.A.
- García, V. (2012). *La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables* [Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad de Valladolid]
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo*. Prentice Hall.
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35 <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>
- Palací, J. F. (2005). *Psicología de la organización*. Prentice Hall
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8va ed.). Prentice Hall.

Sierra-Barón, W., Hernández, L.A., Medina, K.Y. y Gómez, A. (2022). Funciones del psicólogo en las organizaciones ¿Soy indispensable? *Informes psicológicos*, 22(1), 131-150.

<http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v22n1a08>

Siguas, D.L. (2017). *Evaluación y mejora del clima laboral en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua*. [Tesis de Grado, Universidad Alas Peruanas].

https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/966/Tesis_Evaluaci%C3%B3n_Y_Mejora_Del_Clima_Laboral.pdf?sequence=1

Vásquez, R. D., Mejía, Y., Rodríguez, B., & Ponce, M. T. (2015). Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: Evidencias de México. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 59–67. [Rechthttps://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2658740](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2658740)