

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO

ADMINISTRACIÓN



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, SU INCIDENCIA EN LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN,
AGENCIA 2 LOS OLIVOS, 2021**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CIENCIAS POLÍTICAS

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN**

TESISTA: SOLORZANO CAMPO MARIELLA DEL PILAR

ASESOR: DR. ROJAS MATOS JUAN CARLOS

LIMA – PERÚ

2023

DEDICATORIA

A mi familia, por su amor y comprensión en este diario renovar de esperanza.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme el valor para comenzar y la perseverancia para culminar satisfactoriamente lo propuesto.

A los docentes que lograron que rompiera paradigmas y permitieron que vea nuevas oportunidades empresariales.

A los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, por poner a disposición un servicio educativo que supera la restricción del espacio geográfico.

RESUMEN

El presente estudio de investigación manejó el objetivo de explicar la manera en que la gestión del talento humano tiene incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021. Por su objetivo, la investigación será aplicada, asimismo, por sus procedimientos, será inicialmente documental porque buscará respuestas indagando en documentos, y será de campo porque recolectará y registrará sistemáticamente los datos relacionados al tema de investigación; además, será observacional porque no se alterará el comportamiento natural de las variables, respecto al nivel, éste será el explicativo. La población estuvo constituida por 28 colaboradores de mencionada agencia que a partir de un cuestionario elaborado por el investigador se obtuvo resultados significativos que dieron la siguiente conclusión; con coeficiente de correlación del 96% las variables Gestión del Talento Humano y la Cultura Organizacional dentro del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021 incidiéndose entre de manera positiva directa, esto deja en claro lo importante que es tomar en cuenta siempre ambos comportamientos para que las variables puedan tener un desenlace óptimo, por un lado se tiene la gestión del talento humano como el primer eslabón para una adecuada coordinación como ejecución organizacional; en segunda instancia y en complemento se encuentra la cultura organización que viene a ser un espacio abstracto que se construye de modo psicosocial entre los colaboradores que componen el espacio de trabajo siendo muy esencial su estudio para la intervención y productividad.

Palabras Claves: Gestión de Talento Humano, Cultura Organizacional y Entorno laboral

ABSTRACT

The present research study managed the objective of explaining the way in which the management of human talent has an impact on the organizational culture of Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021. Due to its objective, the research will be applied, likewise, Due to its procedures, it will initially be documentary because it will seek answers by inquiring into documents, and it will be field because it will systematically collect and record the data related to the research topic; In addition, it will be observational because the natural behavior of the variables will not be altered, with respect to the level, this will be the explanatory one. The population consisted of 28 collaborators of the aforementioned agency who, based on a questionnaire prepared by the researcher, obtained significant results that gave the following conclusion; with a correlation coefficient of 96%, the variables Human Talent Management and Organizational Culture within Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021, influencing each other in a direct positive way, this makes it clear how important it is to always take into account both behaviors so that the variables can have an optimal outcome, on the one hand there is the management of human talent as the first link for adequate coordination as organizational execution; In the second instance and in complement is the organizational culture that becomes an abstract space that is built in a psychosocial way among the collaborators that make up the work space, its study being very essential for intervention and productivity.

Keywords: Human Talent Management, Organizational Culture and Work Environment

RESUMO

O presente estudo de pesquisa conseguiu o objetivo de explicar como a gestão do talento humano tem impacto na cultura organizacional do Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021. Devido ao seu objetivo, a pesquisa será aplicada, da mesma forma, devido aos seus procedimentos, será inicialmente documental porque buscará respostas por meio de indagações documentais, e será de campo porque coletará e registrará sistematicamente os dados relacionados ao tema da pesquisa; além disso, será observacional porque o comportamento natural das variáveis não será alterado, com relação ao nível, este será o explicativo. A população foi composta por 28 colaboradores da referida agência que, a partir de um questionário elaborado pela pesquisadora, obtiveram resultados significativos que deram a seguinte conclusão; com um coeficiente de correlação de 96%, as variáveis Gestão do Talento Humano e Cultura Organizacional dentro do Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021, influenciando-se mutuamente de forma positiva direta, isso deixa claro o quão importante é sempre levar em conta ambos os comportamentos para que as variáveis possam ter um resultado ótimo, por um lado há a gestão do talento humano como o primeiro elo para uma coordenação adequada como a execução organizacional; Em segunda instância e em complemento está a cultura organizacional que se torna um espaço abstrato que se constrói de forma psicossocial entre os colaboradores que compõem o espaço de trabalho, sendo seu estudo muito essencial para intervenção e produtividade.

Palavras-chave: Gestão do Talento Humano, Cultura Organizacional e Ambiente de Trabalho

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
RESUMO	vi
ÍNDICE	vii
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.1. Fundamentación del problema	20
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	26
1.3. Viabilidad de la investigación	27
1.4. Formulación del problema.....	27
1.4.1 Problema general.....	27
1.4.2 Problemas específicos	27
1.5. Formulación de objetivos	28
1.5.1 Objetivo General	28

1.5.2	Objetivos específicos	28
CAPITULO II. MARCO TEORICO		28
2.1.	Antecedentes de investigación	28
2.1.1	Antecedentes internacionales	29
2.1.2	Antecedentes nacionales	33
2.2	Bases teóricas	37
2.2.1	Gestión del talento humano.....	37
2.2.2	Cultura organizacional.....	42
2.3.	Bases Conceptuales	50
2.4.	Bases Filosóficas	53
2.5.	Bases Epistemológicas	62
2.6.	Bases antropológicas	65
CAPÍTULO III. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....		69
3.1	Formulación de las hipótesis	69
3.1.1	Hipótesis general.....	69
3.1.2	Hipótesis específicas.....	69
3.2	Operacionalización de variables.....	71
3.3	Definición operacional de las variables.....	73
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....		74
4.1	Ámbito.....	74

4.2	Tipo y nivel de investigación	74
4.3	Población y muestra	75
4.3.1.	Descripción de la población.....	75
4.3.2.	Muestra y método de muestreo	75
4.3.3.	Criterios de inclusión y exclusión	75
4.4	Diseño de investigación.....	76
4.5	Técnicas e instrumentos	76
4.5.1	Técnicas.....	76
4.5.2	Instrumentos.....	77
4.5.2.1	<i>Validación de los instrumentos para la recolección de datos.....</i>	<i>77</i>
4.5.2.2	<i>Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos</i>	<i>77</i>
4.6	Técnica para el procesamiento y análisis de datos	79
4.7	Aspectos éticos	79
CAPÍTULO V. RESULTADOS		81
5.1	Análisis descriptivo	81
5.2	Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis	132
5.3	Discusión de resultados	142
5.3.1	Con las bases teóricas.....	142
5.3.2	Con los antecedentes	144
5.4.	Aporte del Investigador	146

CONCLUSIONES 148

ANEXOS..... **¡Error! Marcador no definido.**

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Grado de confianza hacia el líder	81
Tabla 2 Nivel de sensibilidad del líder	82
Tabla 3 Modo de relación interpersonal	83
Tabla 4 Nivel de apoyo a los dependientes	84
Tabla 5 Nivel de lealtad del líder	85
Tabla 6 Nivel de coordinación interáreas	86
Tabla 7 Grado de promoción de la profesionalización	87
Tabla 8 Grado de evaluación de planes de desarrollo de personas	88
Tabla 9 Nivel de propuestas de capacitación al dependiente	89
Tabla 10 Nivel de actuación para consolidar imagen institucional interna	90
Tabla 11 Clase de grupos de interés externos.....	91
Tabla 12 Grado de reflejo externo de cultura organizacional	92
Tabla 13 Grado de equidad interna de compensaciones laborales	93
Tabla 14 Sistema de valoración para cada puesto	94
Tabla 15 Nivel competitivo de las compensaciones	95
Tabla 16 Grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo.....	96
Tabla 17 Política de comunicación interna institucional	97
Tabla 18 Grado de formalidad de la comunicación interna	98
Tabla 19 Grado de claridad y precisión de las comunicaciones internas	99

Tabla 20 Nivel de comunicación interna fuera de horario de trabajo	100
Tabla 21 Nivel de valoración a los usuarios del Banco	101
Tabla 22 Grado de oportunidad en resolución de problemas del usuario/cliente	102
Tabla 23 Grado de comodidad en el puesto de trabajo	104
Tabla 24 Nivel de conocimiento de las metas de la empresa	105
Tabla 25 Grado de conocimiento de la filosofía empresarial.....	106
Tabla 26 Nivel de capacitación sobre tradición empresarial.....	107
Tabla 27 Nivel de prioridad institucional	109
Tabla 28 Grado de desarrollo de política integral de bienestar	110
Tabla 29 Grado de conciencia individual de uso de recursos institucionales.....	111
Tabla 30 Grado de reconocimiento de la innovación	113
Tabla 31 Nivel de autonomía para formar equipos.....	114
Tabla 32 Grado de promoción meritocrática	115
Tabla 33 Grado de respuesta a cambios del entorno.....	117
Tabla 34 Nivel de tolerancia a las iniciativas	119
Tabla 35 Grado de promoción como buen empleador	120
Tabla 36 Grado de promoción de excelente lugar para trabajar.....	121
Tabla 37 Política de exposición pública del valor de trabajador.....	122
Tabla 38 Nivel de credibilidad de mensajes sobre bondades del Banco	124
Tabla 39 Grado de relación jefe-personal.....	125
Tabla 40 Mecanismos de atención a las demandas de los empleados.....	126

Tabla 41 Nivel e retroalimentación responsable-empleado	128
Tabla 42 Nivel de fomento del compañerismo	129
Tabla 43 Grado de sentido de pertenencia hacia el Banco.....	131
Tabla 44. Prueba de Chi-cuadrado Hipótesis General	133
Tabla 45. Prueba Chi-cuadrado Hipótesis Especifica 1	134
Tabla 46. Prueba Chi-cuadrado Hipótesis Especifica 2	136
Tabla 47. Prueba Chi-cuadrado Hipótesis Especifica 3	137
Tabla 48. Prueba Chi-cuadrado Hipótesis Especifica 4	139
Tabla 49. Prueba Chi-cuadrado Hipótesis Especifica 4	141

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Grado de confianza hacia el líder.....	81
Figura 2 Nivel de sensibilidad del líder.....	82
Figura 3 Modo de relación interpersonal.....	83
Figura 4 Nivel de apoyo a los dependientes.....	84
Figura 5 Nivel de lealtad del líder.....	85
Figura 6 Nivel de coordinación interáreas.....	86
Figura 7 Grado de promoción de la profesionalización.....	87
Figura 8 Grado de evaluación de planes de desarrollo de personas.....	88
Figura 9 Nivel de propuestas de capacitación al dependiente.....	89
Figura 10 Nivel de actuación para consolidar imagen institucional interna.....	90
Figura 11 Clase de grupos de interés externos.....	91
Figura 12 Grado de reflejo externo de cultura organizacional.....	92
Figura 13 Grado de equidad interna de compensaciones laborales.....	93
Figura 14 Sistema de valoración para cada puesto.....	94
Figura 15 Nivel competitivo de las compensaciones.....	95
Figura 16 Grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo.....	96
Figura 17 Política de comunicación interna institucional.....	97
Figura 18 Grado de formalidad de la comunicación interna.....	98
Figura 19 Grado de claridad y precisión de las comunicaciones internas.....	99

Figura 20 Nivel de comunicación interna fuera de horario de trabajo	100
Figura 21 Nivel de valoración a los usuarios del Banco.....	101
Figura 22 Grado de oportunidad en resolución de problemas del usuario/cliente	103
Figura 23 Grado de comodidad en el puesto de trabajo.....	104
Figura 24 Nivel de conocimiento de las metas de la empresa	105
Figura 25 Grado de conocimiento de la filosofía empresarial	106
Figura 26 Nivel de capacitación sobre tradición empresarial	108
Figura 27 Nivel de prioridad institucional.....	109
Figura 28 Grado de desarrollo de política integral de bienestar	110
Figura 29 Grado de conciencia individual de uso de recursos institucionales	112
Figura 30 Grado de reconocimiento de la innovación	113
Figura 31 Nivel de autonomía para formar equipos	114
Figura 32 Grado de promoción meritocrática.....	116
Figura 33 Grado de respuesta a cambios del entorno	118
Figura 34 Nivel de tolerancia a las iniciativas.....	119
Figura 35 Grado de promoción como buen empleador	120
Figura 36 Grado de promoción de excelente lugar para trabajar	122
Figura 37 Política de exposición pública del valor de trabajador	123
Figura 38 Nivel de credibilidad de mensajes sobre bondades del Banco	124
Figura 39 Grado de relación jefe-personal	125
Figura 40 Mecanismos de atención a las demandas de los empleados	127

Figura 41 Nivel e retroalimentación responsable-empleado.....	129
Figura 42 Nivel de fomento del compañerismo	130
Figura 43 Grado de sentido de pertenencia hacia el Banco	131

INTRODUCCIÓN

Los bancos en el Perú se adaptan, a diferentes ritmos, a la nueva realidad mundial, lo cual lo vemos en el caso del Banco BBVA, quien ha comprometido a su personal para la creación comprometida de una cultura organizacional tipo ADN que les facilite diferenciarse de la competencia. Al respecto, Pamela López entrevistó a Fernando Eguiluz, CEO de BBVA en Perú, quien informó que:

La evolución cultural que se está viviendo está transformando la experiencia de nuestros clientes y somos nosotros el primer eslabón de la cadena de servicio. Por eso, buscamos crear experiencias memorables con nuestros clientes internos y así mejorar el servicio otorgado al cliente final. En ese sentido, hemos querido aprovechar nuestras capacidades y fortalezas internas para apoyarnos entre áreas de todo el banco e impulsar el crecimiento del negocio a través de CREO, que refuerza nuestra cultura organizacional. (López, 19 de noviembre de 2020, párr. 3).

Sobre la gestión del talento humano en el Banco de la Nación, en el análisis interno de debilidades contenido en el Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 se identifica los siguientes síntomas:

1. Personal orientado al cumplimiento de la tarea y no al logro de resultados de la institución.
2. Limitada perspectiva integral de ciudadano/canal/ productos-servicios, así como el poco conocimiento de sus necesidades.
3. Limitada aplicación de los principios de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.
4. Inadecuada coordinación y comunicación organizacional que dificulta el entendimiento de la tarea conjunta orientada al cliente/procesos.
5. La gestión de procesos no está orientada a niveles de servicio entre áreas y hacia los clientes.
6. Distribución inadecuada de personal de atención en la red de oficinas.
7. Carencia de una adecuada gestión de proyectos, lo que se traduce en debilidades a lo largo del ciclo de gestión de los mismos.

8. Ausencia de una política de remuneraciones y de un plan de sucesión de cargos. (Banco de la Nación, 2018, p. 75)

Los citados síntomas reflejan temas de gestión de talento humano y temas formativos del personal; y, también son aplicables en toda su amplitud a la realidad del Banco de la Nación-Agencia 2 del distrito de Los Olivos. Lo anterior encuentra aparente causa en que los trabajadores no se sienten plenamente vinculados y comprometidos, es bajo el compromiso con el Banco, el tratamiento interpersonal es distante y no perciben autonomía para la toma de decisiones.

Lo antes dicho, trae como efectos que los empleados de la agencia no presten un buen servicio al usuario o cliente, en quienes se refleja su insatisfacción, y que la imagen ante la comunidad no mejore. De no encontrar solución a estas debilidades, aún no demostradas, el Banco no logrará el posicionamiento que busca en el mercado, no mejorará su competencia con la banca comercial, podría agudizarse la insatisfacción de los trabajadores, y como reacción no encontraría la competitividad que busca en el sistema.

Según lo mencionado, toda vez que se trata de un tema de gestión del talento humano, y se han identificado aspectos aparentemente débiles en este sistema, se estima que la situación podría revertirse con la mejora de la cultura organizacional en el Banco de la Nación.

La investigación ha sido distribuida en cuatro apartados de la siguiente forma:

Capítulo I: Delimitación del problema principal del estudio, en donde se determinaron las bases del problema y su planteamiento, hipótesis de investigación, variables de estudio tanto conceptuales como operaciones.

Capítulo II: Esta conformado por el marco de referencia o teórico, donde se presentan los antecedentes como base de investigación, tanto teóricas y descriptivas, también se adicionan las bases científicas.

Capítulo III: Organización de la metodología, tipo de investigación, ubicación de la población y muestra, diseño aplicado a investigación, técnicas que aprueban la viabilidad del instrumento en la investigación.

Capítulo IV: Resultados de investigación a partir de su estudio estadístico como medio de verificación de hipótesis; discusión con el marco teórico, pruebas de hipótesis y las bases científicas utilizadas como modelo de guía de la investigación.

Por último, se fijan las conclusiones en respuesta de los objetivos planteados en la investigación, para luego consolidar recomendaciones y opiniones; respaldados por recursos bibliográficos y los anexos presentados.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema

Actualmente, existen una amplia gama de soluciones para un mismo problema, pero mientras el problema involucra características cada vez más complejas, la diversidad de respuestas se torna en un trabajo lleno de sorpresas y aleatoriedades. Bajo tal premisa, durante mi estancia en el presente doctorado se ha reafirmado mi preocupación en abordar científicamente la solución a problemas vinculados a la gestión empresarial, que es una línea de investigación; así, en tal línea se ha tenido una persistente orientación hacia la gestión del talento humano y en la cultura organizacional que ésta puede llegar a construir, por lo cual la propuesta de investigación se ubica en el marco de la sub línea de Responsabilidad social empresarial, porque actualmente se tiende hacia gestionar el talento humano para lograr cambios sustanciales en la cultura, impregnada de responsabilidad social que implica solucionar problemas del personal pero también de la comunidad, afirmación que encuentra correlato con lo mencionado por Bayón (2019) en el sentido que “Las normas culturales poseen mayor importancia que las relaciones entre jefe y personal, así como también con respecto a la dinámica del grupo o a las influencias del entorno de la empresa” (p.10).

En tal sentido, se aprecia que, a nivel mundial, con motivo de la pandemia ocasionada por el Covid-19, el teletrabajo se convirtió en la opción más viable para muchas empresas, cuya implementación fue y sigue siendo indispensable para preservar la continuidad de operaciones y no desaparecer; pero, esta circunstancia inesperada e inevitable ha venido ocasionando serias distorsiones entre el personal que hace trabajo remoto a causa del trabajo solitario que realiza, como la desmotivación que le hace perder la identidad organizacional que sostiene su cultura que tanto trabajo costó consolidar en una organización, y la ansiedad creciente que deviene en insatisfacción de tipo espiritual. Ello sugiere que los responsables del talento humano de las empresas que enfrentan esta circunstancia deben “promover el

sentimiento de pertenencia, recompensar la productividad y creatividad, fijar metas a diario y promover momentos de conexión casual entre los trabajadores mediante reuniones de carácter no formal o conversaciones espontáneas en los momentos adecuados” (Louffat, 24 febrero 2021). Además, esta situación problemática en el ámbito de la gestión del talento humano, que afecta la formación y el fortalecimiento de la cultura de las organizaciones encuentra continuidad en lo hallado por la encuestadora Buffer sobre los trabajadores en hacían trabajo remoto antes de la pandemia, que “solo el 13 por ciento de ellos seleccionó las dificultades con la colaboración y la comunicación como su mayor lucha este año, mientras que el 20.5 por ciento de los trabajadores remotos después de una pandemia lo seleccionaron” (párr. 26).

De otro lado, existe una tendencia mundial para contrarrestar el emergente problema del desconocimiento o poco interés para identificar y comprender mejor las habilidades del personal, con estrategias adaptativas para enfrentar los cambios intensos de los últimos dos años que han transformado la forma tradicional de hacer negocios con necesidades de nuevas habilidades del talento humano. Una de tales estrategias adaptativas es la segmentación de habilidades para exponer las fuentes ocultas de valor, que según Oxford Economics (2021) “permite a los ejecutivos de recursos humanos apreciar mejor las diferencias generacionales, los retos específicos de la vida laboral y personal, y diferentes atributos culturales que pueden afectar la motivación o el diseño de incentivos” (p. 14).

La especialista mundial en gestión del talento humano, Deloitte (2021), opina que la cultura de las organizaciones, a raíz de los cambios actuales del mundo, implica un nuevo estilo de gestión de las personas en el trabajo, para enfrentar realidades nunca antes vistas como la convivencia de distintas generaciones, (Millennials y Baby Boomers) en el mismo espacio laboral, lo que exige la urgente formulación de estrategias de diversidad e inclusión, opinión validada por el 69% de ejecutivos que encuestaron este año, las que hacen posible fortalecer la marca, elevar el rendimiento individual, lograr con mayor probabilidad los objetivos empresariales, adquirir mejor talento humano; sobre tales vaticinios, el 78% de empresarios que

encuestaron fue de la opinión que con la puesta en marcha de este tipo de estrategias se logrará ventajas competitivas; además, añade que “Las organizaciones están obligadas a fijar un nuevo conjunto de reglas basadas en la transparencia y que influyen cambios en los procesos y herramientas de medición para identificar posibles problemas de desigualdad de género, raciales o disparidades en las compensaciones y recompensas” (Deloitte, 2021, párr. 25), aspectos importantes en la preservación de las culturas organizacionales.

Un sector exitoso en los negocios globales es el sector financiero, cuyas empresas deben sostenerse sobre las eficiencias en la gestión del talento humano para generar valor y ser competitivas; así, el talento humano es el factor clave de tal éxito y en estas empresas deben dejar de ser un problema al considerarlo como parte de los activos fijos, en lugar de valorarlo como colaboradores; así, los bancos son entidades intermediadoras en el mercado financiero, que vinculan entes sociales con superávits económicos con aquellos que tienen déficits; en esta perspectiva, un ejemplo exitoso de combinación del talento humano con su cultura organizacional es el Banco Santander España, cuyo actual Vicepresidente y Director General de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios, el Sr. Juan Manuel Cendoya, en conversación con Fernández De Santos (2021) afirma que el Banco tiene,

una cultura corporativa muy fuerte y definida, y una marca con unos valores muy concretos que todos conocen, porque ponemos mucho empeño en comunicarlos. Cuando realizamos una adquisición, tratamos de conseguir un mix entre la fuerte cultura corporativa de Santander, que es una cultura muy internacional, de aprecio a la diversidad y de valores universales y la cultura corporativa local. Somos una entidad global, pero combinamos esa capacidad global con la de ser bancos locales en los mercados donde estamos presentes. (párr. 26)

En Latinoamérica, FintecAméricas afirma que los bancos deben enfocarse en el factor cultural para contrarrestar los problemas del sector como la reducida cohesión de su talento humano que hacen poco predecible los resultados; así, uno de sus representantes, Fiorillo (7 de marzo del 2019) opina que,

para poder entender mejor por qué el éxito de la transformación del negocio de los bancos radica en la gestión del cambio cultural que implica esta transformación tanto para los clientes como para los bancos propiamente dicho. Una definición simple y rápida de Cultura es “la forma en la que hacemos las cosas” y, en este sentido, las características principales del nuevo paradigma de estos tiempos basado en la inmediatez, agilidad y simplicidad son justamente lo opuesto a cómo se han venido prestando los servicios financieros hasta ahora. (párr. 7)

Al igual que en el mundo, en el Perú también se ha visto afectada la gestión del talento humano de manera significativa por efectos de la pandemia que inició a fines del 2019, y las empresas que han llegado a sobrevivir son las que construyeron una fuerte cultura organizacional. Natalia Camacho, fundadora de Praxia Consulting SAS, fue entrevistada sobre su percepción acerca de las dificultades que enfrentarán las empresas peruanas para gestionar el talento humano en el 2021, por la revista Mundo empresarial (15 de diciembre de 2020) y sostuvo que se debe “propender una cultura que tenga mayor flexibilidad, donde se gestione el cambio, donde los errores sean tomados en cuenta como aprendizajes, en el que los sistemas (automatización y digitalización) faciliten entregas más rápidas, sin burocracias innecesarias y en el que se permita más participación y vinculación con la marca” (párr. 5).

Asimismo, las empresas peruanas, de manera incremental en el tiempo “invierten en comprender y mejorar su clima laboral y reforzar su cultura organizacional debido al estrecho vínculo que existe entre el rendimiento y la satisfacción de los empleados, que finalmente se ve reflejada en la sostenibilidad de la empresa” (Chicoma, et al., 2017, p. 5).

En tal perspectiva los bancos en el Perú se adaptan, a diferentes ritmos, a la nueva realidad mundial, lo cual lo vemos en el caso del Banco BBVA, quien ha comprometido a su personal para la creación comprometida de una cultura organizacional tipo ADN que les facilite diferenciarse de la competencia. Al respecto, Pamela López entrevistó a Fernando Eguiluz, CEO de BBVA en Perú, quien informó que:

La evolución cultural que se está viviendo está transformando la experiencia de nuestros clientes y somos nosotros el primer eslabón de la cadena de servicio. Por eso, buscamos crear experiencias memorables con nuestros clientes internos y así mejorar el servicio otorgado al cliente final. En ese sentido, hemos querido aprovechar nuestras capacidades y fortalezas internas para apoyarnos entre áreas de todo el banco e impulsar el crecimiento del negocio a través de CREO, que refuerza nuestra cultura organizacional. (López, 19 de noviembre de 2020, párr. 3).

La estructura de la organización surge de la visión misión que tienen los fundadores, así como la política organizacional y la cultura organizacional. A su vez, de estos se va gestando el clima organizacional y las relaciones de poder que tienen que ver con los procesos de liderazgo y la comunicación entre los miembros de la organización. De este modo, la cultura organizacional es un componente imprescindible de la vida de una organización, sin embargo, se le ha prestado muy poca atención en países como el Perú, donde los temas giran más en torno a la satisfacción laboral o el clima organizacional.

Estudios previos a nivel de Latinoamérica, revelan que la cultura organizacional y el liderazgo suelen ser muy semejantes entre los diversos países del cono sur del continente americano (Ogliastri, McMillen, Arias, de Bustamante, Dávila, Dorfman, Fimmen, Ickis y Martínez, 1999). También se ha señalado que son las organizaciones bancarias, aquellas donde la cultura organizacional y el clima organizacional suelen estar más deteriorados, dado que se ha reportado un alta incidencia de mobbing en este tipo de organizaciones (Bosqued, 2005).

Sobre la gestión del talento humano en el Banco de la Nación, en el análisis interno de debilidades contenido en el Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 se identifica los siguientes síntomas:

9. Personal orientado al cumplimiento de la tarea y no al logro de resultados de la institución.

10. Limitada perspectiva integral de ciudadano/canal/ productos-servicios, así como el poco conocimiento de sus necesidades.
11. Limitada aplicación de los principios de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.
12. Inadecuada coordinación y comunicación organizacional que dificulta el entendimiento de la tarea conjunta orientada al cliente/procesos.
13. La gestión de procesos no está orientada a niveles de servicio entre áreas y hacia los clientes.
14. Distribución inadecuada de personal de atención en la red de oficinas.
15. Carencia de una adecuada gestión de proyectos, lo que se traduce en debilidades a lo largo del ciclo de gestión de los mismos.
16. Ausencia de una política de remuneraciones y de un plan de sucesión de cargos. (Banco de la Nación, 2018, p. 75)

Los citados síntomas reflejan temas de gestión de talento humano y temas formativos del personal; y, también son aplicables en toda su amplitud a la realidad del Banco de la Nación-Agencia 2 del distrito de Los Olivos. Lo anterior encuentra aparente causa en que los trabajadores no se sienten plenamente vinculados y comprometidos, es bajo el compromiso con el Banco, el tratamiento interpersonal es distante y no perciben autonomía para la toma de decisiones.

Lo antes dicho, trae como efectos que los empleados de la agencia no presten un buen servicio al usuario o cliente, en quienes se refleja su insatisfacción, y que la imagen ante la comunidad no mejore. De no encontrar solución a estas debilidades, aún no demostradas, el Banco no logrará el posicionamiento que busca en el mercado, no mejorará su competencia con la banca comercial, podría agudizarse la insatisfacción de los trabajadores, y como reacción no encontraría la competitividad que busca en el sistema.

Según lo mencionado, toda vez que se trata de un tema de gestión del talento humano, se han identificado aspectos aparentemente débiles en este sistema o con falta de potenciación, se estima que la situación podría deberse a múltiples factores, pero claro está que en primer orden se encuentra la cultura organizacional en el

Banco de la Nación. Por ello este trabajo de investigación se centra en responder, ¿De qué manera la gestión del talento humano tiene incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021?.

Dado que en esta entidad también se percibe modificaciones en cuanto a gestión de sus recursos intelectuales y de competencia. Con el motivo de brindar conclusiones mediante un análisis estadístico haciendo uso de un instrumento y software, como también brindar sugerencias de mejora en la entidad para gestionar adecuadamente al talento Humano desde el análisis crítico.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

✓ Justificación Teórica

Con la investigación aspiró contribuir al desarrollo de la ciencia de la administración en una especialidad en pleno desarrollo conceptual, cuya complejidad deja espacio de contribución teórica para explicar los fenómenos actuales en la gestión del talento humano y la cultura organizacional.

✓ Justificación Practica

Los resultados, conclusiones y recomendaciones fueron un instrumento valioso para el Banco de la Nación-Agencia 2 del distrito de Los Olivos, para el planteamiento y aplicación de los procesos de mejora de la gestión del talento humano y para formular estrategias de formación y refuerzo de su cultura organizacional que permitan el logro de las metas institucionales y de la agencia.

✓ Justificación Metodológica

La investigación propuso dos cuestionarios de recolección de datos, elaborados específicamente para el estudio, debidamente validados y confiables, los que podrán ser utilizados por otros investigadores, especialmente nacionales, porque estarán contextualizados con nuestra realidad social.

1.3. Viabilidad de la investigación

La investigación fue viable porque se dispuso de los recursos suficientes para desarrollarla; así, se contó con el conocimiento suficiente para diseñar y preparar todos los tópicos de la tesis; además, en calidad de trabajadora del Banco la investigadora, tuvo acceso a la información necesaria para cubrir tales necesidades de la investigación; además, el tema se ubicó dentro de las metas institucionales; y, se contó con los recursos económicos necesarios para cubrir, tanto los costos académicos como los logísticos.

1.4. Formulación del problema

1.4.1 Problema general

PG: ¿De qué manera la gestión del talento humano incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021?

1.4.2 Problemas específicos

PE₁: ¿De qué manera el liderazgo incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021?

PE₂: ¿De qué manera el desarrollo de las personas incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021?

PE₃: ¿De qué manera las relaciones con el entorno incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021?

PE₄: ¿De qué manera las compensaciones inciden en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021?

PE₅: ¿De qué manera la comunicación integral incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021?

1.5. Formulación de objetivos

1.5.1 Objetivo General

OG: Determinar como la gestión del talento humano incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

1.5.2 Objetivos específicos

OE₁: Determinar cómo el liderazgo incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

OE₂: Determinar como el desarrollo de las personas incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

OE₃: Determinar cómo las relaciones con el entorno incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

OE₄: Determinar cómo las compensaciones incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

OE₅: Determinar cómo la comunicación integral incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Chango (2021) desarrolló la investigación titulada “*La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas Caso microempresa Ielectric, de la ciudad de Quito*”, siendo su objetivo general “determinar la cultura actual y la cultura requerida de la microempresa Ielectric y diseñar el plan de acción para el modelamiento de la cultura organizacional” (p. 13). El estudio siguió la metodología cuali-cuantitativa, habiendo recogido la información de fuentes primarias y secundarias, siendo analizadas por análisis de contenido. El enfoque fue cuantitativo, en una investigación de nivel descriptivo, con utilización de cuestionarios y entrevistas; en el enfoque cualitativo se examinaron los hechos utilizándose entrevista flexible y abierta para dos variables, en una población de 10 empleados de Ielectric. Las principales conclusiones a las que se llegó fueron referidas a la percepción interna y externa de una cultura positiva en la empresa, humanista, ética, impecable, responsable y competitiva enfocada en el servicio; además, se identificaron dos antivalores: la falta de eficiencia de los procesos y una inapropiada gestión del tiempo, siendo que la subcultura responsable predomina en el área técnica y la subcultura humanista predomina en el área administrativa. Lo más rescatable es que la gestión se enfoca en su personal, al cual valora como una palanca para el logro de metas organizacionales.
- b) La tesis de Pomavilla y Villa (2021) llamada “*La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca, periodo 2019*”, fijó como objetivo: “Determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN durante el periodo 2019 – 2020” (p. 18). La metodología desplegada involucró un enfoque cuantitativo y nivel relacional, para cuyo estudio se prepararon dos cuestionarios: el primero, sobre identificación de la cultura actual y características culturales; y, la segunda pretendió detectar el desempeño laboral según puesto de trabajo. Se aplicó evaluación de 180

grados involucrando a jefes, pares y clientes, y una autoevaluación de desempeño laboral. La investigación concluyó en que los trabajadores declaran algunas insatisfacciones referidas a la gestión del talento humano que no se animan a declarar en las reuniones con directivos, a los cuales califican de ejercer liderazgo dentro de una cultura jerárquica distante del trabajador, prefiriendo una cultura familiar armónica y cooperativa; además, los empleados valoran su trabajo individual, pero no lo califican como de equipo pues encuentran desintegración y egoísmo; asimismo, el rendimiento encontrado es aceptable, con evidencia de ética y puntualidad, con debilidad en la iniciativa, la socialización y la comunicación. El estudio no encontró relación entre las variables, ambas son independientes, destacándose que la cultura organizacional es incipiente y no afecta el desempeño individual de los trabajadores, pero si estaba afectando a los resultados generales de la empresa por lo cual se requiere reforzar el trabajo en equipo para hacer productiva a la empresa.

- c) La tesis de Cavelier (2020) titulada “*La relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de empresas en Colombia*”, persiguió el objetivo de “entender cómo la cultura organizacional de algunas empresas en Colombia se relaciona con la productividad de los trabajadores y, por consiguiente, de la misma organización” (p. 9). La investigación desarrolló una metodología con dos enfoques: Primero fue el cualitativo por medio de una entrevista estructurada a líderes de empresas de Colombia; la parte cuantitativa, implicó la revisión de literatura para medir la cultura organizacional y productividad laboral. El autor llegó a concluir que, si se mejora la cultura organizacional ésta puede mejorar la productividad de sus trabajadores, lograr formar una ventaja competitiva más en el mercado y reducir costos; así, los directivos argumentan a favor de la cultura de la empresa como originada en un valor destacable de la gestión de personas como el respeto que hace posible satisfacción en el centro laboral; además se encontró otros factores de gestión del talento humano como la claridad y consistencia en la comunicación bajo cánones de respeto y honestidad; ahora, desde el punto de vista cuantitativo, la empresa mejoró su

productividad laboral lo que se reflejó numéricamente en sus estados financieros.

- d) Carrillo (2019) escribió la tesis titulada “*Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*”, con el objetivo de “Identificar la relación entre el tipo de cultura organizacional y sus dimensiones, con los resultados financieros de un grupo de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas” (p. 3). La tesis aplicó la metodología de Felcman y Góngora para caracterizar la cultura organizacional y correlacionarla con el desempeño financiero de corto plazo; además, se consideró estudiar el clima organizacional; además, se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de datos complementaria a la encuesta. En el estudio estadístico, tanto descriptivo como inferencial se utilizaron bases de datos en SPSS 23 y SPAD 5.6; así, los resultados provinieron de análisis crítico y comparativo en una muestra de 1004 personas encuestadas que trabajaban en cinco cooperativas, con la intención de identificar y caracterizar el tipo de cultura subyacente, el índice de frustración, la jerarquía de valores centrales y las correspondientes correlaciones entre variables. El autor llegó a concluir, a partir del estudio de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas grandes con más de 30 años de operar en el mercado, que en su ámbito de estudio se identificaron cinco tipos de cultura organizacional: Paternalista, apática, anómica, exigente e integrativa y, diez dimensiones representadas en Dirección, cambio, planeación, remuneración, información, control, horizonte temporal, contenido de la tarea, posibilidades de éxito y criterios de éxito, relacionadas a la gestión del talento humano en el campo financiero, siendo apropiado el instrumento de Felcman y Góngora en la medición de la cultura organizacional en relación con variables financieras; asimismo, se detectó la preferencia de los trabajadores por las culturas exigente e integrativa; también se encontró que las organizaciones financieras pueden lograr sus metas con solvencia si se basan en el desempeño financiero y la gestión de personal, habiéndose detectado que algunas cooperativas gestionan su talento humano en función al modelo por competencias,

aplicando estándares exigentes en los procesos de selección de personal, planeación, reclutamiento, capacitación, desarrollo, plan de carrera, remuneración, seguridad y salud ocupacional e, información, siendo posible llegar a fijar las conductas aceptadas por el personal y que integran la cultura organizacional deseada con un plan de mediano plazo.

- e) Sánchez (2017) en su tesis *“Estudio de la gestión de la cultura organizacional, en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador, a partir de la creación del departamento de comunicación interna 2014-2016”* menciona como objetivo el “determinar la gestión de la cultura organizacional, en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador, a partir de la creación del departamento de comunicación interna” (p. 9). El autor fija la metodología de su investigación a partir de un nivel exploratorio para identificar las características generales del tema, hasta llegar a un nivel correlacional; fue de tipo documental pues recopiló y analizó documentos sobre la cultura institucional del Banco; es de enfoque cuantitativo porque recolectó datos y tras procesarlos probó hipótesis. La muestra fue probabilística, habiéndose trabajado con 10% de margen de error, nivel de confianza del 90%, tamaño de población de 898 personas, siendo la muestra de 63, las que se seleccionaron aleatoriamente; también desarrolla un enfoque cualitativo, con la entrevista como su instrumento de recolección de datos; se complementó la metodología con un estudio etnográfico. La investigación concluyó en que se considera haber perdido autonomía entre los colaboradores, lo que ha suscitado faltas de credibilidad sobre los resultados económicos del Banco y cuestionamiento a los valores institucionales; sin embargo, se rescata la presencia de los valores como práctica de los trabajadores de la institución; también, consideran negativa la eliminación de algunas costumbres y ceremonias por considerarlo privilegio por la opinión pública, y debería restituirse porque motivaban la unión y el compromiso institucional; además se advirtió que, a partir de la persistente rotación de jefes, la comunicación pierde efectividad que afecta la gestión del talento humano; también se ha debilitado la herencia cultural, perdiéndose el orgullo de pertenecer al Banco Central y se impone sobre él

la necesidad de trabajar; los directivos desconocen que existe una cultura organizacional de mucha data y no la potencian; de otro lado, la comunicación es deficitaria y no promueve una buena gestión de personal; y, sorpresivamente, no se programan procesos de inducción del personal.

2.1.2 Antecedentes nacionales

- a) La tesis de posgrado de Macazana (2021) titulada “*Cultura organizacional y gestión del talento humano en la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos -2016*” buscó el objetivo de “Determinar de qué manera se relaciona la cultura organizacional con la gestión del talento humano en la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos -2016” (p. 3). La metodología determinada por el autor incluye un enfoque de investigación cuantitativo, perteneciendo al tipo de investigación básica, sustantiva y descriptiva, de diseño correlacional; la población la formaron todos los estudiantes y docentes de la facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de la cual se extrajo una muestra de 219 individuos; así, el investigador utilizar las técnicas de encuesta, fichas de registro y de investigación, estadística y, los instrumentos como el cuestionario para medir la variable Cultura organizacional, y otro para medir la gestión del talento humano; finalmente, se aplicó la estadística descriptiva como distribución de frecuencias, tablas, gráficos, y la estadística inferencial para contrastar hipótesis y con sus resultados generalizar, para lo que se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov y después la R de Pearson. Al final del estudio, el autor concluyó que existe relación directa y significativa entre la Cultura organizacional y la gestión del talento humano en la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; además encontró otras relaciones como: entre la Cultura organizacional con el liderazgo organizacional, entre la Cultura organizacional y la evaluación del desempeño, entre la Cultura organizacional y el contexto cognitivo; entre la Cultura organizacional y la dinámica organizacional.

- b) Blas, K. (2020) desarrolló su tesis “*Gestión del talento humano y cultura organizacional en la municipalidad provincial de Oyón, 2020*” buscando el objetivo de “Establecer de qué manera la gestión del talento humano influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020” (p. 4). La metodología que consideró el autor se basa en pertenecer a un básico, de nivel correlacional, el diseño no experimental, en un enfoque cuantitativo, siendo la población de estudio de 78 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón, de la cual se calculó una muestra de 65 trabajadores; como técnicas de recolección de datos se eligió la encuesta, con un cuestionario útil para medir el comportamiento de la variable gestión del talento humano y de la variable cultura organizacional; además, como técnicas dentro del procesamiento de la información se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y para probar las hipótesis el Rho de Spearman. Se concluye en el estudio que la integración de personas determina las características de la cultura organizacional, siendo que según se realice un correcto proceso de reclutamiento de personal, los resultados mejorarán la cultura de la institución, y lo mismo ocurre con una buena organización de personas; se concluye también que la evaluación del desempeño de los trabajadores ayudará a construir mejoras en el ambiente de trabajo; de otro lado, la retención del personal ayuda al desarrollo de la cultura organizacional, a lo que colabora una buena política salarial y la preocupación por la profesionalización de su personal.
- c) Hurtado (2019) escribió la tesis “*Cultura organizacional y desempeño laboral del personal del Banco de Crédito del Perú, agencias Andahuaylas - Abancay, Apurímac 2018*”, donde determinó como objetivo “Determinar el nivel de relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal en el Banco de Crédito del Perú, agencias Andahuaylas - Abancay, Apurímac 2018” (p. 36). El autor plantea su metodología basándose en una investigación con enfoque cuantitativo, de nivel correlacional-descriptivo, cuyo diseño de investigación no experimental–transversal, recolectándose la información en un solo momento y en un tiempo único del año 2018. Se demostró la existencia de una correlación

positiva muy fuerte entre la Cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del Banco de Crédito del Perú, agencias Andahuaylas - Abancay, Apurímac; además, se establece correlación positiva muy fuerte entre la dimensión implicación y el desempeño laboral de la institución; también se aprecia una correlación positiva considerable entre la dimensión consistencia y el desempeño laboral del personal; también existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión adaptabilidad y el desempeño laboral; finalmente, existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión misión y el desempeño laboral del personal del Banco.

- d) En la tesis de Blas, M. (2019) llamada “*Cultura organizacional y equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos. Trujillo. 2019*”, se buscó el objetivo de “Determinar la relación entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019” (p. 40). Se desarrolló una metodología sustentada en un diseño no experimental, de tipo transeccional, de nivel descriptivo-correlacional; la población, está integrada por líderes de ventas de compañías de seguros con un total de 31 colaboradores; de ellos, se determinó que la muestra fuera la misma población: 31 líderes de ventas. Como instrumentos de recolección de datos se emplearon dos cuestionarios validados y confiables, tipo Likert: uno para lograr información acerca de la variable la cultura organizacional de 20 ítems, y otro para los trabajadores de alto desempeño que abarca 27 ítems; el análisis de datos implicó procesamiento de la data en el programa IBM SPSS versión 21; también, se realizaron dos análisis, un descriptivo y uno inferencial. Se tabularon y organizaron los datos en una base, y los resultados se organizaron en tablas y figuras; en seguida, la data se sometió al software estadístico para contrastar las hipótesis, utilizando el estadístico no paramétrico Rho de Spearman. La investigación presentó las siguientes conclusiones: Existe una alta relación positiva entre las variables cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas; es adecuado el nivel de la cultura organizacional en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo lo que ocasiona satisfacción y compromiso en los colaboradores, mejorando la

gestión comercial obteniendo mayor rendimiento y desempeño laboral para bien de los trabajadores y empleadores; también se encuentra una alta relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas; se encontró una moderada relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión comunicación de los equipos de alto desempeño en ventas; se halló una moderada relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión ejecución de los equipos de alto desempeño en ventas; y, se encontró una moderada relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión regulación de los equipos de alto desempeño en ventas.

- e) La tesis de Ureta (2018) llamada “*Cultura Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018*”, tiene por objetivo “Determinar si la cultura organizacional tiene impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018” (p. 65). La metodología utilizada involucra un tipo de investigación exploratoria y además explicativo ya que se busca entender el problema formulado, siendo su enfoque correspondiente a investigación mixta (cualitativa y cuantitativa): cuantitativa porque los datos se analizarán con estadísticos, y es cualitativo porque para recatar la data se efectuará una entrevista a profundidad. El método de recolección de datos es la encuesta, y el instrumento el cuestionario; la investigación trabajó con 44 colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú que laboraban en el periodo de ejecución del estudio; y, se tomaron comentarios y experiencias de dos expertos del rubro del talento humano. Las conclusiones a las que arribó la investigación se resumen enseguida: Se determinó que la Cultura Organizacional se relacionó directamente con el Desempeño Laboral; además, la dimensión artefactos de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores estudiados; las dimensiones valores y creencias no mostraron correlación entre ellos; por ello, si se efectuara cambios en la Cultura

Organizacional ello no se reflejaría en el desempeño laboral de los colaboradores; sin embargo, si se presentan cambios positivos en las dimensiones de la cultura organizacional, éstos afectarán positivamente el desempeño laboral de los colaboradores.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión del talento humano

Es muy difícil conducir grupos humanos, implica una serie de competencias y habilidades que no todos suelen desarrollar; pero, también es muy difícil conceptualizar esta actividad; por ello, cuando se tiene este tipo de dificultad, muchos administradores acuden a la sabiduría de Chiavenato (2006), “la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Citado en Bendezú, 2020, p. 23).

Es así, que la tarea de construir la plataforma teórica de la gestión del talento humano cada vez se hace más complicada y efímera, porque el mundo cambia con una dinámica constante y acelerada y que obliga a su ritmo a las organizaciones, de tal forma que la administración cada vez requiere más del auxilio de otras ciencias y disciplinas para poder explicar nuevos fenómenos en esta tarea de gestionar personas en el centro de trabajo, generándose nuevos paradigmas, que giran alrededor de la premisa que “Las personas dejaron de ser vistas como máquinas o recursos, hoy en día son consideradas elementos claves y estratégicos para las organizaciones, por ello resulta fundamental entender los factores que contribuyeron a este cambio de paradigmas” (Armas, Llanos y Traverso, 2017, p. 5).

En tal contexto, el estudio de la gestión del talento humano debemos incrustarlo en un marco de análisis que asume como premisa que la persona humana es el activo más importante de una organización social, postura coincidente con lo afirmado por Abril (2018) quien propone que “La relación que se puede establecer entre la gestión de la cultura organizacional y la

Gestión del Talento Humano es vital para poder proyectar las líneas generales de un modelo de gestión del factor humano en la organización” (p. 12).

Pero, esta función de dirección involucra un conjunto de tareas particulares y diferenciales de cada empresa, en un símil del ser humano, que somos iguales como parte de una misma especie, pero a la vez somos diferentes a causa de nuestras personalidades; así, Zayas (2020) asume que “Es importante agregar que la gestión del talento humano es definida por particularidades propias de la empresa como su cultura organizacional, sus valores, creencias y necesidades de personal, así como de sus procesos internos y la manera en que se encuentra jerarquizada” (p. 4).

Ante tanta variedad, el talento humano debe estudiarse y gestionarse considerando un grupo de principales aspectos, como: “Tener una alta sensibilidad para trabajar con las personas ... Define el desarrollo de las personas ... Genera la imagen de la empresa ... Mantiene la equidad interna de las compensaciones ... Procesos de comunicación interna y externa de acuerdo a política” (Naumov, 2018, pp. 11-35).

a) Liderazgo

El liderazgo no solamente consiste en orientar y dominar sobre las decisiones de los subordinados hacia el logro de las metas organizacionales, sino influencias de manera pragmática sobre sus decisiones; pero, esta influencia es transaccional, porque los líderes sostendrán tal dependencia siempre y cuando entreguen algo a cambio, y en muchos casos de manera perentoria, lo que “Desafortunadamente, muy poca importancia se le ha dado a ello ya que los altos mandos han descuidado las maneras, estímulos a emplearse a fin de mantener un nivel elevado de satisfacción interna” (Abril, 2018, p. 28).

b) Desarrollo de las personas

Los trabajadores tienen aspiraciones personales y laborales, una depende de la otra y se priorizan según la edad; sin embargo, se debe tomar en cuenta circunstancias contemporáneas de mayor alcance, “(...) sobre todo hoy

en día en que las empresas no solo ofrecen a su personal sueldos y prestaciones competitivas, buen ambiente de trabajo y una estabilidad laboral, sino además el desarrollo profesional y por lógica el personal” (Naumov, 2018, p. 43).

Uno de los avances más importantes en la gestión de personas en centros laborales, es recuperar para a la su condición de ser humano y sus naturales ambiciones de mejorar, alejándose de la tradición inclusión como un recurso más de la producción; ello, queda resaltado en la afirmación siguiente que modifica tales criterios: “concebir lo que ahora se denomina ‘talento humano’ y sus productos (información, creatividad, inteligencia, etc.), desde una perspectiva sistémica. En este sentido, las personas y sus capacidades comienzan a ser consideradas como el objetivo del desarrollo y como factor central” (Bendezú, 2020, p. 23).

Pero el interés no es solo de la empresa por expresar sensibilidad social, sino que han entendido que al enfocarse en el trabajador, ser humano, logran mayor ventaja de su aporte talentoso y el esperado compromiso al éste valorar que puede alcanzar mejores posiciones, lo que es corroborado en lo escrito por Abril (2018) quien afirma que en las organizaciones se encuentran talentos “que requieren ser activados en función no solo de optimizar resultados que favorezcan a dicha organización, sino también al crecimiento de cada persona, dándole la oportunidad de usar adecuadamente el talento que tiene” (p. 28).

Adicionalmente, el tema del desarrollo de las personas es de expectativas, ilusiones y bienestar futuro, aspiraciones que deben armonizar con las de los empresarios para encontrar el tan difícil equilibrio organizacional, nunca logrado pero el mayor buscado. Por ello es pertinente la afirmación siguiente:

Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones (Vallejo, 2016, p. 17).

En la actualidad, bajo la anterior condición, no compulsiva por parte de las leyes, se establecen canales fluidos de intercambio de requerimientos entre el trabajador y los dueños del capital, generándose múltiples negociaciones, de manera continua y muchas veces sin mediación (por ejemplo, de un sindicato, que en el Perú no es la generalidad), lo que grafica Vallejo (2016) cuando afirma que la empresa se involucra “con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente” (p. 16).

c) Relaciones con el entorno

El trabajador está rodeado de una serie de elementos y factores propios del trabajo que desempeña, pero además de las fuerzas del entorno que lo pueden llegar a afectar física o emocionalmente, y en diverso grado o intensidad; de esta manera, la gestión del talento humano debe también tener un enfoque en esta particularidad denominada higiene laboral, la cual es: “el diagnóstico, la previsión de enfermedades ocupacionales basada en el estudio y el control de dos variables: el hombre y el entorno laboral. Son las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física, mental, las condiciones de salud y bienestar” (Vallejo, 2016, p. 110).

d) Compensaciones

Las compensaciones son los resultados de procesos transaccionales de índole laboral que se dan en las organizaciones, representadas principalmente por un sueldo o salario, pero también un conjunto de prestaciones sociales y premios, logrados en el tiempo por los trabajadores. Por ello, Armas, et al. (2017) afirman lo siguiente:

Las remuneraciones deben estar ligadas estrechamente al personal y su rendimiento, para fijar remuneraciones se debe tener en cuenta aspectos como: características y exigencias del puesto de trabajo; rendimiento del colaborador ante las exigencias del perfil; niveles salariales del mercado; el contexto, etc. Sin embargo, cuando se consideran los sistemas de compensaciones en la

empresa, se plantea un análisis costo/beneficio sobre la remuneración y la actividad, en espera de resultados favorables a su inversión. (p. 114)

Al respecto, existen muchas acepciones al vocablo remuneración, al que se denomina salario o sueldo; así, Vallejo (2016) estipula que salario es “la contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en una organización a cambio de dinero, elemento simbólico e intercambiable. Las personas se comprometen en esfuerzo, conocimientos, parte de su vida a realizar las actividades diarias y cumplir una norma de desempeño” (p. 84). Adicionalmente, el autor presenta la siguiente información:

Tipos de salarios

Salario por unidad de tiempo	Salario por resultados	Salario por tarea
Es el pago por una cantidad de tiempo que la persona está en disposición de la empresa. Puede ser por hora, semana, quincena, mes. Se paga por hora o mes.	Es la cantidad o el número de platos, piezas, obras que produce la persona. Es un sistema de incentivos como: comisiones y porcentajes, premios de producción, gratificaciones de Productividad alcanzada en los negocios realizados.	Es la fusión de los dos tipos anteriores. Las personas están sujetas a una jornada de trabajo y al mismo tiempo a una cantidad de piezas que producen.

Nota: Vallejo (2016, p. 84)

e) Comunicación integral

Todos los animales tienen una forma de intercambiar intereses con los de su especie y en muchas ocasiones con otras especies a partir de sonidos, gestos y actitudes; pero, el ser humano es el animal que más ha desarrollado (aparentemente, porque se dice que otras especies como el delfín, son más

eficientes). Así, en el mundo del trabajo, esta cualidad es puesta en evidencia cuando interactúan, tanto los trabajadores como los responsables de las organizaciones, de tal forma que “debe haber comunicación de doble vía, explicarse la filosofía de la empresa a los trabajadores, solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo” (Vallejo, 2016, p. 62).

2.2.2 Cultura organizacional

Algunos autores vinculan al factor humano con la cultura de la organización y le asignan a la primera una categoría de estratégica y la coloca dependiente de la existencia de las personas, de tal forma que “la Gestión del Talento Humano debe ser conceptualizada como una herramienta que permita relacionar a un colectivo de personas con un campo culturalmente de valores y tareas” (abril, 2018, p. 13).

Además, la cultura organizacional es el reflejo del comportamiento de cada uno de sus integrantes, amalgamados en un producto que contiene transversalidades conductuales cuyo origen es diverso, pero que en conjunto han estructurado una personalidad única que representa a la organización y le da categoría de única. En este contexto, se afirma que:

La cultura organizacional influye en la puntualidad, productividad, calidad y atención al cliente, representa la identidad de la organización. La cultura representa la forma de comunicación informal no escrita que orienta el comportamiento de los miembros de la organización para alcanzar sus objetivos. La cultura es como un iceberg, porque solo se ve una fracción pequeña sobre el agua; la parte más grande está oculta. (Vallejo, 2016, p. 62)

A pesar de lo afirmado, existe una corriente de opinión que sostiene que la cultura organizacional no se elige ni se construye ex profesamente, sino que el ser humano solamente se adhiere a una de ellas, muchas veces sin ser consciente de estar inmersa en una, y es posible que pueda mejorarla cuando la identifica, analiza y contextualiza; y, los autores, a lo largo del tiempo, han propuesto una serie de tipologías que intentan agrupar ciertas características

que tienen las culturas que con mayor frecuencia se han formado en las organizaciones. Un modelo de tal clasificación, que dentro de la literatura consultada se considera es el más completo, es el propuesto por Vivanco (2012), (Citado en Bernal y Vargas, 2017, p. 117).

Características de los tipos de cultura

CLAN	ADHOCRACIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son organizaciones con estructuras tipo familiar. ▪ Comparten valores como la lealtad, compromiso y confianza mutua. ▪ Promueve el trabajo en equipo. ▪ Se concibe al director o gerente como el padre de la familia. ▪ Se identifican por compartir mucho entre ellos mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidades dinámicas y emprendedoras. ▪ Los integrantes exponen ideas y asumen riesgos. ▪ Comparten valores como lo son el compromiso con la innovación y el cambio continuo. ▪ Se concibe al director o gerente como promotor individual década uno de los integrantes.
JERARQUÍA	MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizaciones que llevan una estructura jerárquica muy formal. ▪ Se apegan totalmente a los procedimientos y a las normas. ▪ Comparten valores como el respeto a las normas y políticas de la organización y el cumplimiento de la jerarquía. ▪ Director o gerente basado en la eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizaciones orientadas siempre a los resultados. ▪ Comparten valores como la agresividad, el espíritu ganador y la obtención de objetivos. ▪ Director o gerente basado en el liderazgo en coordinación, organización y eficiencia.

Nota: Vivanco (2012), (Citado en Bernal y Vargas, 2017, p. 117).

No existiendo una mejor o peor cultura organizacional, sino la existente, importa la fortaleza de la cultura organizacional para inferir que cuando la cultura es fuerte y por consiguiente instalada y duradera, ésta se relaciona positivamente con las prácticas de la gestión del talento humano; sin embargo, investigadores encuentran que “Se resalta como conclusión del estudio empírico la asociación encontrada entre recursos humanos y cultura organizacional: todas las prácticas varían entre las culturas jerárquicas y las culturas fuertes, pero no hay diferencias entre las jerárquicas y las débiles” (Serna y Calderón, 2011, p. 110).

De esta manera, el estudio de la cultura organizacional, puede abordarse a partir de los siguientes tópicos: “Compromiso en base a los resultados (...) Sentimiento de contribución y utilidad hacia la compañía (...) Cada empleado se siente su propio jefe (...) Maneja la transparencia (...) Interacción diaria” (Bayón, 2019, p. 31).

a) Compromiso con los resultados

La cultura de una organización se forma con la reunión de actitudes de los seres humanos que la conforman, específicamente “un conjunto de valores, costumbres, actitudes y hábitos de una organización, dirigidos a la concretización de los objetivos organizacionales, lo que implica un mayor desarrollo asumido en la convicción y sentido de propósito y compromiso de los recursos humanos en la institución” (Medina, 2018, p. 24).

Lo antes citado se refuerza con la afirmación que “Una cultura fuerte impacta positivamente en la eficacia organizativa (resultados), especialmente si aquélla se adapta al entorno e incluso es proactiva respecto del mismo (Garmendia, 2004)” (Citado en García y Flores, 2017, pág. 138).

La permanencia de los trabajadores en el puesto de trabajo es muy importante en el génesis de una cultura organizacional, porque la continuidad la ayuda a formarse y consolidarse, por lo cual “la falta de compromiso puede reducir la eficacia en la organización y los trabajadores comprometidos tienen menos probabilidades de renunciar a sus trabajos y aceptar otros empleos, por

lo que la organización no incurre en costos provenientes de la rotación del personal” (Tejero, 2008, p. 104).

Además, las culturas cuando son innovadoras son aventureras (en el buen sentido empresarial), enfocadas en sus resultados, creativas y arriesgadas en la toma de decisiones, de tal forma que “las organizaciones con este tipo de cultura son retadoras y ejercen mucha presión sobre los trabajadores. Las culturas de soporte son armónicas y en ellas se fomenta la confianza, la colaboración y la libertad del personal” (Fuchs y Torres, 2012, pp. 50-51).

Se debe tomar en cuenta que cuando se trata de destacar uno de los aspectos más importantes que construyen la cultura organizacional concurren dos perspectivas, la de la orientación hacia los resultados y el compromiso con ellos, de tal forma que “al dirigir una organización, cuando prevalecen los resultados, no deben perderse de vista los aspectos que permitan mitigar los efectos nocivos de una estrategia concentrada en la consecución de metas y fines” (Brito, 2018, párr. 11).

b) Responsabilidad hacia la empresa

Es la responsabilidad en el trabajo, que incrementa la calidad de la cultura organizacional, cuyo desempeño está a cargo de una persona contratada para realizarlo, quien debe demostrar una serie de hábitos como los siguientes:

la mejora continua, la atención y responsabilidad en el trabajo, la prevención de errores, hacer bien las cosas desde la primera vez, planeación de sus actividades en el corto y largo plazo, la evaluación constante del desempeño, la disciplina y constancia en el cumplimiento de los compromisos. (González y Michelena, 2000, p. 110)

Los trabajadores responsables en el trabajo, de manera continua demuestran “mayor compromiso, mayor iniciativa, tienen un mayor sentido de responsabilidad en su trabajo y por consiguiente son capaces de expandir y poner en práctica sus habilidades para obtener los resultados tanto laborales como personales” (Mondragón, 2016, p. 37).

Cuando en la empresa ocurre alguna situación crítica, emergen actitudes que en momentos calmos difícilmente ocurrirían, aparecen diversos valores como la “solidaridad y responsabilidad se vincula con el momento de crisis y la

posterior recuperación como una acción emprendida por los trabajadores. Este suceso es trascendental en el imaginario de la empresa, se convierte en una narración que exalta la actitud y los valores de los trabajadores” (Alvarado y Monroy, 2013, p. 268).

La responsabilidad hacia la empresa, por parte de los trabajadores, cuando se da en una organización participativa que “tiene una estructura horizontal en donde se adjudica cierto nivel de responsabilidad a las personas y se estimula un liderazgo participativo, la cultura resultante será de informalidad, pero con normas de alto rendimiento para individuos y equipos” (Navarro, 2020, p. 26).

De otro lado, las personas en los centros de trabajo desempeñan determinados roles que implica el puesto de trabajo, ante los que responden con determinadas conductas; por ello, se toman en cuenta “dos elementos principales: la respuesta de lo sujeto y las demandas o los mensajes que envían los componentes del rol. El sujeto asuma la responsabilidad del puesto siendo serio y riguroso en el cumplimiento de su trabajo, haciendo lo que tiene que hacer y no desatendiendo sus obligaciones” (Tejero, 2008, p. 130).

c) **Autonomía decisional**

La toma de decisiones en el centro laboral, es en ocasiones un gran desafío para el trabajador, porque emerge en él la incertidumbre y la sombra del fracaso, razón por la cual éste debe ser motivado de manera sostenida, de tal forma que:

Alentar a los colaboradores para que puedan elegir los métodos de trabajo que mejor se adapten a sus necesidades, incentivar la creatividad y permitirles participar en la empresa, son lineamientos claves de una cultura organizacional que direcciona sus objetivos estratégicos al uso adecuado de las competencias y habilidades de los trabajadores, al tiempo que fortalecen el círculo de confianza y el sentido de pertenencia con la organización. (Simeón, 2020, párr. 1).

El liderazgo, cuando muestra efectividad, crea las condiciones laborales que propician el mayor nivel de libertad en los trabajadores, que los motiva a tomar decisiones autónomas, incluso con cierto nivel de riesgo, porque sienten

que están respaldados y ello les da seguridad; así, conviene que la empresa propicie un novedoso estilo de liderazgo “más orientado a la obtención de resultados, con una comunicación más abierta, que otorga autonomía para la toma de decisiones, genera confianza y credibilidad en los técnicos, y que motiva y moviliza a todo el personal” (Naranjo y Calderón, 2015, p. 225).

Complementariamente, el talento humano encuentra un conjunto de razones para identificarse con la organización, y tales razones forman parte de su libre albedrío y suele expresarse mediante actitudes como:

La solidaridad, la preocupación por los problemas de la empresa y la preocupación por su trayectoria. El compromiso afectivo mejora o tiende a aumentar en la medida que los empleados experimentan mayor autonomía, responsabilidad e importancia del trabajo. Los empleados con alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena disposición al cambio implicándose en él. (Tejero, 2008, p. 89)

Es así que se avizora que la toma de decisiones desapegada de órdenes puntuales, venidas desde la verticalidad jerárquica, en el próximo decenio lleno de cambios dramáticos de alcance mundial, deberá dejar paso a la flexibilidad y práctica permanente de autosuficiencia para tomar decisiones simples y complejas en todos los campos de la gestión. Al respecto, la Oxford Economics (2021) efectúa la siguiente anotación:

La capacidad de atraer y retener a los trabajadores de calidad será un reto, especialmente a medida que aumenta la competencia entre los nuevos emprendimientos en los mercados de rápido crecimiento y las empresas establecidas desde hace tiempo en el mundo industrializado. Para afrontar estos retos, las empresas tendrán que contar con ejecutivos de recursos humanos expertos en trabajar en diversas culturas, gestionando la complejidad y el cambio, aplicando las últimas herramientas de análisis y pensando creativamente sobre cómo llenar los futuros huecos de habilidades antes de que surjan. (p. 19)

Por otra parte, existen aspectos fundamentales para implantar y darle sostenibilidad a una adecuada cultura organizacional, tales como: “la orientación hacia la acción y hacia el cliente, autonomía y decisión,

productividad a través de la gente, compromiso con los valores, cercanía al negocio, organización simple con sólo el personal necesario y flexibilidad” (García, 2016, p. 396).

d) Transparencia

La transparencia es una estrategia efectiva en las organizaciones modernas, que propicia comunicación efectiva, eficaz, oportuna y fidedigna, de sus “planes de acción y al mismo tiempo nutrirse de los feedbacks que se generen. Teniendo en cuenta esto y que la comunicación es el medio por el cual se expresa, lo ideal es que se potencie el sistema comunicativo de la empresa” (Barrera y Stolarz, 14 de mayo del 2019, párr. 3).

En este sentido de ideas, la transparencia “en las organizaciones es un tema relevante, dado que la corrupción es un elemento a considerar en la competitividad de los países y es un reflejo de la forma en que operan las instituciones y empresas públicas y privadas” (Arredondo, et al., 2014, p. 409).

Así, la transparencia que exhibe la empresa “se erige como el mejor instrumento para que el público en general pueda seguir las acciones de aquellos que tienen en sus manos la toma de decisiones; para poder hacerlos responsables de sus acciones; y finalmente, para que no abusen de su poder a fin de obtener provecho propio” (Herrera y Mahecha, 2018. p. 42).

La transparencia, también es la práctica de “informar sobre su situación actual. En este sentido, la transparencia organizacional se puede considerar una condición para la adecuada toma de decisiones de las compañías e inversionistas quienes requieren información completa para evitar ineficiencias causadas por la asimetría de información” (Camelo, 2020, p. 261).

Entonces, en una organización que aspira construir una cultura organizacional sólida y durades, la transparencia debe constituirse en “una compleja combinación y equilibrio entre confianza y vigilancia, en tres regulación y auto cumplimiento, entre supervisión y castigo y generación de capacidad organizacional para internalizar la transparencia como un valor acordado en tres los actores” (Arellano, 2007, p. 38).

e) Clima laboral

Desde hace mucho tiempo, en el mundo intelectual se ha construido una controversia alrededor de los constructos clima organizacional y cultura organizacional; por tal motivo, se considera oportuno deslindar tal imprecisión, a pesar de la existencia de una fuerte relación entre ellos,

“clima” expresa percepciones comunes y compartidas de patrones de interacción social, y la “cultura” son los patrones o significados compartidos por la interacción social, que expresan esos patrones o significados en normas, valores, ritos, ceremonias, etc.; pero están relacionados en cuanto que parece entenderse que el clima, en parte al menos, está determinado por la cultura. (Tejero, 2008, p. 38)

Se sabe que el clima organizacional es la expresión más evidente de una cultura organizacional, que se da a partir de la interacción diaria entre trabajadores, incidiendo directamente en sus expectativas individuales, por medio de un denominado contrato psicológico, el cual es “un convenio implícito que determina las expectativas mutuas entre individuos y organización. Suele renegociarse de manera periódica, y en su adelanto se producen intercambios de valores que reflejan transformación de la cultura organizacional” (Navarro, 2020, p. 25).

A manera de reforzar la tarea de esclarecer la diferencia entre clima y cultura organizacional, se afirma lo siguiente:

Todas las investigaciones señaladas muestran que la cultura de una organización tiene un efecto importante en el clima que se percibe en la misma y en otras variables como la satisfacción, la identificación y el compromiso de los empleados, en sus deseos de permanencia y de abandonarla, así como en la forma en la que trabajan, en los resultados que obtienen, y en la forma en que se socializan y aprenden a desarrollar sus funciones. (Arias-Sánchez, 2019, p. 272)

Tan importante como la existencia de un clima laboral equilibrado, es que sea de calidad, con la finalidad de lograr “la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en su productividad. Cuando los empleados se encuentran satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente, y, por lo tanto,

la productividad de la empresa aumenta” (Campus Virtual Romero, 6 de junio del 2019, párr. 3).

Desde la perspectiva sensorial del trabajador y del directivo, “el clima laboral guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos como el ‘ambiente’, la ‘atmósfera’ o el ‘aire’ que se respira en el seno de una organización” (Olaz, 2013, p. 15).

También es importante destacar que el clima laboral se forma a partir de la confluencia de un conjunto de elementos de la organización, como “la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad” (p. 4)..

2.3. Bases Conceptuales

- Adhocracia

“Una organización cuya estructura es flexible y opera hacia afuera es una adhocracia. Esta es la arquitectura organizativa más competitiva y viable para afrontar escenarios de mercado determinados por procesos de cambio acelerado y disruptivo” (Bayón, 2019, p. 21)

- Compensaciones laborales

“Se denomina compensación laboral a todos aquellos beneficios extras que reciben los empleados de una empresa y que complementan su salario base”. (Gomez, 2020)

- Confianza hacia el líder

“La confianza se basa, en gran medida, en la capacidad de los líderes para generar relaciones positivas con otras personas y grupos. Para crear confianza un líder debe: Mantenerse en contacto con los problemas y preocupaciones de los demás. Equilibrar los resultados con las preocupaciones de los demás”. (Prieto, 2019)

- Cultura de mercado

“Más extendida en bancos, su valor principal es la competitividad, internamente busca cumplir con los objetivos y externamente vencer a los competidores” (Bayón, 2019, p. 25).

- **Cultura organizacional de Disney.**

“Es primordial la retroalimentación entre empleados y responsables para crear un buen ambiente laboral y sentido de pertenencia a la marca. Para ello, cada responsable de equipo tiene la obligación de invertir tiempo en reconocer el trabajo bien hecho de cada uno de sus subordinados y mostrarle gratitud por ello” (Bayón, 2019, p. 11).

- **Dato.**

“Información, resultado o producto sistematizado y objetivo de alguna clase de hechos, acontecimientos, procesos, fenómenos, entidades, cosas físicas o sistemas concretos. Se refiere a toda información extraída de los fenómenos o hechos que es fijada o codificada por el investigador” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018, p. 43).

- **Desarrollo de personas**

“Un proceso de superación y crecimiento que nos ayuda a identificar nuestros verdaderos intereses y objetivos vitales para adquirir y potenciar los recursos necesarios para alcanzarlos y así dar sentido a nuestras vidas”. (Centro de Psicología de Madrid, 2019)

- **Dimensión.**

“Componente significativo de una variable que posee relativa autonomía. En su sentido más estricto, la dimensión de una investigación es la designación que se hace de los diferentes planos o niveles por los cuales puede ser conducida la investigación” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018, p. 50).

- **Ecología cultural**

“Es el estudio de la relación entre una cultura y su ambiente natural e histórico. Para la ecología cultural, cada una de las culturas deben ser estudiadas como adaptaciones a ecosistemas particulares y a condiciones históricas concretas”. (Restrepo, 2016, p. 43)

- **Gestión total del capital humano.**

“Proceso de administrar el capital más valioso de la organización que es el personal que labora en ella, a través de la gestión de cada uno de los elementos básicos que integran a este sistema, como son reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo” (Naumov, 2018, p. 6).

- **Imagen institucional interna**

“La imagen corporativa es el cúmulo de creencias y actitudes que tienen los consumidores y el público en general sobre una marca o corporativo, es decir, la percepción que se han formado a partir de los productos, servicios y comunicación externa de una empresa”. (Sordo, 2019).

- **Lealtad del líder**

Es lo que usualmente espera todo líder que se precie, conseguir que sus seguidores le sean leales, y que en momentos de dificultad, cuando sea necesario hacer un esfuerzo adicional se mantengan a su lado. (Lopez, 2019)

- **Objeto de estudio.**

“Cosa o fenómeno en que se enfoca el proceso de investigación, respecto del cual se formula la tesis y sobre el que se habrán de demostrar y sostener los resultados” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018, p. 98).

- **Pertinencia**

“Demandas sociales en las cuales se incluyen las necesidades locales y se deja relativamente abierta la definición a las propias regiones” (Zion, 2015, p. 308).

- **Relación interpersonal**

Bisquerra (2021), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

- **Sensibilidad del líder**

“El líder sensible es alguien que sintoniza con las realidades emocionales de su organización y las encauza en una dirección emocionalmente positiva para obtener beneficios comunes. Y no solo eso. Es un visionario con altas competencias creativas e innovadoras. Sabe contagiar su pasión y resuena con su comportamiento”. (Sabater, 2021)

- **Sinergia.**

Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración. (Vallejo, 2016, p. 20)

- **SPSS.**

“Statistical Package for the Social Sciences. Aunque también se ha referido como ‘Statistical Product and Service Solutions’. Paquete o programa estadístico informático muy usado en las ciencias exactas, sociales y aplicadas”. (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018, p. 118).

- **Talento humano**

“Se identifica al conocimiento como talento o capital humano de tal manera que algunas organizaciones a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros a “su capital intelectual”. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una organización” (Abril, 2018, p. 27).

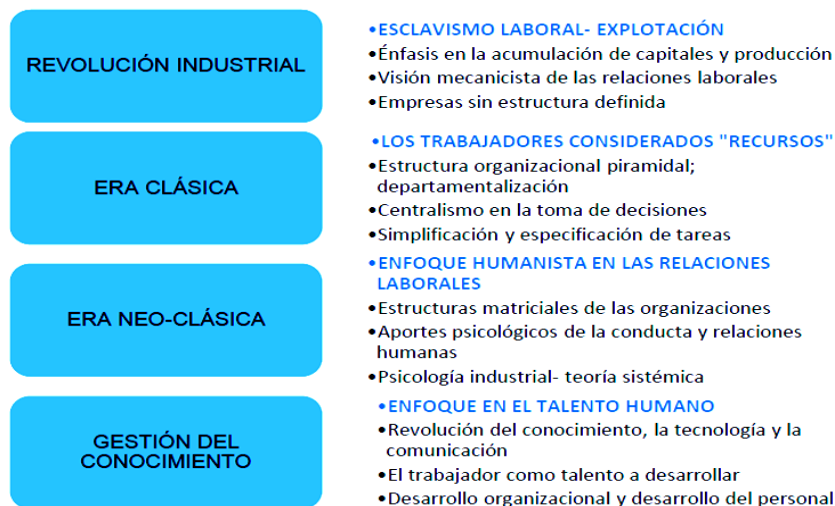
2.4. Bases Filosóficas

El concepto actual de gestión del talento humano ha sufrido una serie de cambios en los últimos dos siglos, ocasionados por la evolución muy dinámica y profunda de la sociedad y por ende de las organizaciones; según esta apreciación:

(Alles, 2007) (Chiavenato, 2007) (Sechin, 1987), citan una síntesis de los aspectos fundamentales que se suscitan en las diferentes eras de desarrollo de las organizaciones, estas son: Era Industrial Clásica; Era Neoclásica y la Era de la Gestión del Conocimiento. En estas diferentes eras se puede apreciar, por un lado, la evolución de las organizaciones y principios de la administración, y por otro lado, las características de las relaciones laborales en su evolución, como consecuencia de las ideologías y prácticas en las

relaciones interpersonales al interior de las organizaciones. (Citado en Armas, et al., 2017, p. 6); y, desarrollado como se muestra en la figura siguiente:

Figura 1. Síntesis de los cambios globales en las organizaciones y las relaciones laborales.



Nota : (Armas, et al., 2017, p. 13).

Además, el concepto talento humano de hoy, ha evolucionado transitando por muchos modelos, que en base a la propuesta de Franco-López y Bedoya-Zapata (2018) se muestran a continuación:

Modelos de gestión del talento humano

Autor	Planteamiento conceptual
Modelo Recurso Humano – RH. Harper y Lynch (Velázquez & De Miguel, 2001)	Según Hernández, Fleites y Salazar (2011) se desarrolla un plan estratégico a partir de la previsión de necesidades, que presenta la gestión de personal en la organización, se busca la optimización en la gestión del recurso humano, lo cual debe estar bajo seguimiento para confrontar los resultados obtenidos y las exigencias de la organización frente a los objetivos, este modelo es de carácter descriptivo, coloca en evidencia todas las actividades en relación con la gestión del

	talento humano, con el fin de lograr un mejoramiento significativo.
<p>Modelo Gestión del Recurso Humano - GRH Werther y Davis (Werther & Davis, 2008)</p>	<p>Salinas (2012) plantea en el modelo cuatro objetivos:</p> <p>Sociales: el departamento de talento humano debe responder a una ética y socialmente a los desafíos que presenta dentro del contexto social, debe reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad ejerza sobre la organización.</p> <p>Organizacionales: toda organización busca la productividad que garantice la maximización del beneficio, por ello la GRH tiene como labor contribuir a esta situación.</p> <p>Funcionales: la adaptabilidad es una premisa fundamental del departamento de talento humano, y con ello tener el mejor personal para cumplir en forma eficiente el objeto social de la organización. Personales: la GRH debe contribuir a generar apoyo a todos los empleados en sus metas, a tener ambientes de trabajo adecuado</p> <p>«En términos sencillos, la forma en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos equivale a un factor decisivo de su éxito o fracaso». (Werther & Davis, 2008)</p>

<p>Modelo de Administración de Recurso Humano – ARH</p> <p>Idalberto Chiavenato (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)</p>	<p>La propuesta de Chiavenato, según Martínez (2005) la estrategia que se formule del talento humano en la organización, debe generar un compromiso de los trabajadores, de tal manera que se vuelvan socios estratégicos. Indica, además, que la ARH humano está constituida por subsistemas interdependientes, adicionalmente cada subsistema aplica unas políticas o estrategias definidas para alcanzar los objetivos: alimentación del talento humano, incluye la investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección. De aplicación del talento humano incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal. De mantenimiento del talento humano incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal. Desarrollo del talento humano incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal, como el plan carrera. Control del talento humano abarca bases de datos, sistema de informaciones y auditoría. «Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones»</p>
--	--

	(Chiavenato, 2001).
<p>Modelo de Gestión del Recurso Humano – MGRH</p> <p>(Beer <i>et al.</i>, 1989)</p>	<p>El modelo MGRH indica la participación de los empleados como aspecto contundente para lograr las metas. Según Ospina y Puentes (2011), los resultados se miden con las cuatro «C» compromiso, competencia, congruencia y costos. A largo plazo genera dentro de la organización, bienestar social e individual, eficiencia empresarial, realimentación del sistema.</p>
<p>Modelo de Gestión por Competencias – GPC</p> <p>(Alles, 2011)</p>	<p>«Las competencias son los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, etc., que hacen que el desarrollo de ciertas tareas y actividades, así como el logro de determinados resultados, sean sobresalientes» (Lourdes, Casasús, Lara, Liern, & Pérez, 2008); en ese sentido, el modelo GPC parte de la misión y la visión organizacional, direccionando y articulando todo el proceso para la gestión del talento humanos por competencias, adicionando que las características personales deben tener una relación con el desempeño sobresaliente, en un cargo/rol determinado, conjugando con la estrategia organizacional.</p> <p>«El propósito de la implementación de un modelo de</p>

	<p>competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integren la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa» (Alles, 2008).</p>
<p>Estrategia Plan Carrera (López, Gómez, & Betancourt, 2011)</p>	<p>«El Plan de carrera debe ofrecer a un individuo sobresaliente, de potencial elevado, la posibilidad de encontrar un reto profesional de manera permanente, que lo conduzca a dar lo mejor de sí mismo» (Aguilar, 2004). Sin embargo, un empleado, para lograr ser sobresaliente, debe tener un grado alto de motivación, entendido como «un proceso complejo que canaliza energías e influye en la forma como los seres humanos persiguen sus fines o intereses y los medios utilizados para alcanzarlos» (López, Vélez & Franco, 2017). Ahora bien, al aplicar el concepto motivación al interior de una organización debe tenerse en cuenta que existen factores intrínsecos y extrínsecos que habilitan o deshabilitan la motivación del empleado (Franco, Vélez, López & Becerra, 2017).</p>
<p>Modelo Gestión por</p>	<p>La difícil situación económica cubana, a partir de la década de los 90, hace reflexionar a los autores, con lo cual plantean</p>

<p>Competencias Laborales (GCL) (Sánchez, Martínez, & Moreno, 2017)</p>	<p>un modelo para gestionar el desarrollo integral del talento humano fundamentado en competencias, buscando mejorar los niveles de productividad en las organizaciones. Hay cuatro factores externos que vinculan las competencias de talento humano, e interactúa con factores propios de la organización. Es un modelo sistémico y holístico.</p>
---	--

Nota: Franco-López y Bedoya-Zapata (2018, pp. 88-90).

Es precisamente en este período de transición evolutiva, no solamente del concepto sino de aceptación de realidades racionales que rompían con el paradigma heredado de los fundadores de la ciencia de la administración, a la vez formados en tal filosofía, es que emergen nuevos y mejores enfoques, como la perspectiva sistémica de Zayas (2020) quien trae al presente lo siguiente:

Antes de la introducción del término del talento humano, se solía referir al personal como un factor productivo solamente, como si se hablara de los recursos naturales, el capital financiero e inclusive la tecnología misma, pero ¿cómo puede llamarse factor productivo al recurso humano capaz de crear el propio proceso productivo, capaz de retener información, generar retroalimentación y llevar un control de sus actividades? Luego de un tiempo, las organizaciones que se encontraban en la cima del éxito comenzaron a cambiar sus procesos productivos, dejaron de ver la mano de obra como una fuerza simple de trabajo y lo llamaron talento humano. (p. 4)

Igor Ansoff (citado por Gomez y Rodriguez, 2013, p. 4) es uno de los teóricos más destacados de la administración moderna y su aporte a la sistematización teórica de la cultura organizacional es destacable, proponiendo la tipificación siguiente:

Tipos de cultura organizacional

Tipos de Atributos Organizacionales	Niveles de Cultura			
	Estable	Reactiva	Anticipadora	Iniciativa
Valores gerenciales	No agitar las cosas	Actuar acorde a lo que venga	Planear anticipadamente	Soñar anticipadamente
Foco de la conducta	Operaciones repetitivas	Eficiencia	Efectividad sinérgica	Efectividad global
Gatillador de la respuesta organizacional al cambio	Crisis	Historia de desempeño insatisfactorio	Anticipación de amenazas y oportunidades	Búsqueda continua del cambio novedoso
Reacción al cambio	Rechazo	Adaptación	Anticipación	Búsqueda
Fuente de alternativas	Casual	Experiencia pasada	Experiencia pasada y extrapolación al futuro	Totalidad de oportunidades futuras,
Preferencia por el riesgo	Rechazo	Acepta riesgo familiar	Busca riesgo familiar	Busca transar entre riesgo y ganancia
Metas de respuesta	Restaurar el status quo	Minimizar los problemas de eficiencia organizacional	Mejorar el desempeño pasado	El potencial de desempeño mejor posible

Como sucede en la ciencia, en todos los tiempos, no existe conocimiento concluido pues todo el conocimiento está en proceso continuo de enriquecimiento, y en tal realidad han surgido, surgen y surgirán una serie de controversias; en este contexto,

La cultura organizacional es un tema que ha producido mucho interés e investigación en los últimos años. No obstante, dicho avance se ha realizado no sin polémicas y debates, algunos aún no resueltos, que hacen que desde determinadas perspectivas se critiquen y se cuestionen los métodos de obtención y análisis de datos, con la consecuente puesta en duda de las conclusiones obtenidas. Lo cual se debe, en nuestra opinión y como hemos visto, al hecho de que existen múltiples definiciones diferentes de cultura organizacional, lo que impide que haya acuerdo sobre cómo medirla. (Arias-Sánchez, 2019, p. 274)

De otro lado, en la mirada integradora de Edgar K. Schein (citado en Ulloa, 2019, p. 156), científico social de mayor aporte al estudio de la cultura organizacional de todos los tiempos, la define como:

El conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa. Junto a estos atributos, también se refiere al modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos, que la configuran como la influencia del entorno en el que se encuentra.

Se debe enfatizar en que se han encontrado pocas publicaciones que, desde el punto de vista teórico, expongan relaciones de causa efecto entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional; así, una de ellas, es una investigación formal que propone nuevo conocimiento sobre estos constructos:

La investigación no halló evidencia para aceptar que las prácticas de recursos humanos impactan positivamente la cultura organizacional, relación que fue identificada en otros contextos. A este respecto que Campbell & Tawadey (1990), Dessler (1993) y Pfeffer (1998) consideran que las empresas con cultura mercado (racional) deben impulsar la práctica capacitación para desarrollar capacidades y habilidades de los empleados capaces de lograr alcanzar los fines de la organización y Yeung, et.al. (1991) hallaron incidencia de prácticas como evaluación, comunicación, carrera y compensación sobre la cultura clan y de la evaluación y el diseño sobre la cultura jerárquica. (Serna y Calderón, 2011, p. 221)

Y, a manera de reflexión sobre la importancia que tiene la gestión del talento humano en la formación de una determinada cultura organizacional, que responde a un determinado contexto antropológico, social y económico, Armas, et al. (2017) afirman que “Las organizaciones se forman, desarrollan y sucumben de la mano de las personas, sin las cuales, no son más que ideas de lo que podría o deberían ser ... Son las personas quienes le dan vida a la misma” (p. 4).

2.5. Bases Epistemológicas

La investigación busca nuevo conocimiento, y éste se produce por diversos mecanismos que articulan experiencias materiales con experiencias teóricas y un proceso iterativo alternante de uno y otro; pero, ¿por qué sucede ello? La respuesta la intenta dar la epistemología “o filosofía de la ciencia, es la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico. Mera hoja del árbol de la filosofía hace un siglo, la epistemología es hoy una rama importante del mismo” (Bunge, 2004, p. 21). A partir de tal pauta, se ha escrito mucho, en particular Michael Gibbons con su modelo epistemológico de 2 modos de producción del conocimiento (Gibbons et al., 1997) citado en Zion (2015, p. 306): el modo 1, o tradicional, que a semejanza de la ciencia pura busca el nuevo conocimiento por sí mismo y no su aplicación práctica para resolver problemas, conocimiento validado por universidades a través de expertos y de carácter exclusivo disciplinario; el modo 2, en cambio, implica una participación social mayor, más allá de la universidad, con carácter transdisciplinario, en consecuencia con mayor flexibilidad para su validación, y lo más importante, orientada a la solución de los problemas concretos de la sociedad como producción científica y tecnológica.

A manera de actualización del modelo de Gibbons, emerge un modo 3 de la producción del conocimiento propuesto por Carayannis y Campbel (2009, citado en Acosta y Carreño, 2013), que inicialmente integra a otros entes sociales no contemplados en los dos modos mencionados, en la producción del conocimiento orientado hacia la competitividad internacional y basado en la innovación; así, consideran como nuevo actor al entorno natural, el que se suma al existente factor gubernamental y privado; consideran también que la orientación del nuevo conocimiento no solamente es solucionar problemas productivos sino solucionar los problemas de la humanidad y el empoderamiento de las comunidades que es donde surgen los problemas y hacia donde se dirigen las soluciones (las comunidades pueden generar y consumir nuevo conocimiento dentro de un esquema cooperativo), mediante articulaciones transculturales que sintetizan saberes, que reflejan y sustentan las acciones de responsabilidad social con énfasis en actitudes éticas. El

modo 3, considera adicionalmente, que la validación involucra al director, pero además participa la comunidad en ella.

Por lo argumentado, la investigación se adhiere al modelo de producción del conocimiento, modo 3 de Carayannis y Campbel (2009), que da continuidad al modelo de Michael Gibbons y lo actualiza, para cubrir las expectativas personales del investigador que, en este caso, aspira proponer nuevo conocimiento a la ciencia de la administración, en particular en los ámbitos de la gestión del talento humano y la cultura organizacional, donde se puede producir nuevos conocimientos en el marco de este enfoque epistemológico.

Así, en relación a que el modo 3 integra al entorno natural con el factor gubernamental y privado, el enfoque cuantitativo de la investigación permitirá explicar, con mayor aproximación probabilística a la verdad (a causa del análisis estadístico inferencial) las relaciones de causa efecto de la gestión del talento humano sobre los fenómenos que se dan en la cultura organizacional del objeto de estudio, siendo validado por el comportamiento del entorno, la empresa y los actores que conforman el capital humano.

Por lo antes mencionado, el diseño de la investigación adoptará el enfoque epistemológico que corresponde al modelo de producción del conocimiento, modo 3 de Carayannis y Campbel (2009), que seguidamente se explica:

Sobre lo que considera el modo 3, relacionado a la producción del conocimiento orientado hacia la competitividad internacional, si consideramos que una persona u organización cuando posee habilidades, saberes y buen desempeño se le llama competente, pero cuando además de ello, se le considera un referente o como afirman Lombana y Palacios (2020) “el más hábil, el que más sabe o el que mejor lo hace es competitivo. Difícilmente, para no decir imposible, alguien incompetente podrá llegar a ser competitivo” (p. 114); de ser así, aquella entidad que, con tales atributos, logra traspasar de manera tangible o intangible las fronteras de un país puede considerarse como internacionalmente competitivo, lo que puede llegar a explicarse a partir de la investigación, cuando los resultados se enfoquen al logro de las metas sociales y económicas del Banco de la Nación, siendo la cultura organizacional resultado de una adecuada gestión de las personas hacia la competitividad de la institución que trascienda las fronteras.

En el caso de la base en la innovación que propugna el modo 3 de la producción del conocimiento, la investigación buscará ser innovadora en cuanto a los instrumentos de recolección de datos, los cuales serán preparados con racionalidad, en el marco de los indicadores resultantes de la operacionalización de variables, resultando en una propuesta ad hoc a la investigación.

Los problemas de la humanidad que, según el modo 3, el nuevo conocimiento debe solucionar, se encuadra en la explicación de la manera en que la gestión del talento humano influye en la cultura organizacional, conocimiento nuevo que tras la contrastación de las hipótesis se podrá generalizar a los casos de otras organizaciones, solucionando sus problemas a partir de los resultados y recomendaciones que identificarán las relaciones de causa-efecto.

En cuanto al empoderamiento de las comunidades, que aporta el modo 3 de producción del conocimiento, la investigación se convierte en empoderamiento una herramienta útil para examinar la influencia de una variable sobre otra, planteado por los problemas, y que solamente a partir de tal conocimiento los colaboradores tendrán la oportunidad de tomar la iniciativa autónoma de construcción de un adecuado espacio vital de convivencia, conociendo las dimensiones que concurren y su comportamiento.

La responsabilidad social, en particular uno de sus componentes como son las actitudes éticas, también es considerada por el modo 3, como otro de los actores intervinientes en la producción del conocimiento. Si se considera que la responsabilidad social de la empresa y sus interesados están “en un momento clave que tiene mucho que ver con la dimensión ética de la gestión de personas: por un lado, es indudable la creciente inclusión de las direcciones de gestión de personas en el Core estratégico de las empresas” (Valbuena y Monfort, 2020, p. 71), la investigación cuidará que exista coherencia entre la estrategia para el análisis de datos cualitativos y el diseño metodológico seleccionado que toma como punto de partida para la recolección de datos no una muestra, sino el total de la población.

Un aspecto que merece atención es respecto a cómo medir la cultura organizacional, especialmente cuando no se ha tratado el tema de manera profusa, y menos se ha discutido amplia y públicamente, lo que es reafirmado por la literatura cuando se opina al respecto:

De hecho, sea consciente o inconscientemente, la mayoría de las publicaciones empíricas simplemente no plantean estas discusiones metodológicas y directamente recurren a una u otra medida, sin plantearse otras alternativas, siendo los cuestionarios sobre valores culturales probablemente la medida más usada. (Arias-Sánchez, 2019, p. 279)

Es importante determinar el rol adoptado por el investigador que, para el presente caso, se determina en base a “el rol del investigador y el rol que él debe, puede, quiere asumir o crear para interactuar con el grupo (...) concierne a la identidad del investigador, pero más aún a la producida por sus interlocutores, la identidad recibida de aquellos con los que interactúa durante la investigación” (Fava, 2020, s.p.); por consiguiente, en primer lugar, el investigador forma parte del objeto de investigación y asume el rol que ha querido asumir para interactuar con los colaboradores del Banco, debiendo construir espacio de abstracción para que lo que recoja e interprete no se vea condicionado por sus apreciaciones personales, buscando en todo momento el mayor nivel de objetividad y comportamiento ético.

La investigación requiere de una configuración explicativa, la que le confiere el nivel elegido; así, el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (2006) establece que el nivel explicativo de la investigación “se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto (...) mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados constituyen el nivel más profundo de conocimientos” (p. 32).

El haber optado por un enfoque cuantitativo de la investigación, permitirá el logro de resultados con una alta probabilidad de acercarse a la verdad, considerando la formulación de hipótesis, sobre la que Ñaupas et al. (2014) asegura que “El enfoque cuantitativo le da un alto valor a la objetividad. Los fenómenos que están siendo observados y/o medidos no deben de ser afectados de ninguna forma por el investigador” (p. 351”).

2.6. Bases antropológicas

La investigación se adhiere parcial e inicialmente a la escuela Funcionalista del pensamiento antropológico, al que pertenece el método etnográfico, sobre el cual

“para muchos esta escuela del pensamiento antropológico significó un gran avance en términos metodológicos puesto que a menudo se argumenta que, con una de sus figuras más emblemáticas, Malinowski, se inicia el trabajo de campo etnográfico moderno” (Restrepo, 2016, p. 26). Esta escuela tuvo mucha importancia en la década de los años 70 del siglo pasado, y enfatizaba en la importancia de la identificación de las diversas funciones de los componentes culturales y sus interrelaciones sistémicas con miras a formular leyes universales, al estilo de la física o la química; así, la aparición de Malinowski marca el nacimiento de la etnografía moderna que incluye mayor rigurosidad científica y precisión, constituyendo la base filosófica del trabajo de campo antropológico con observación participante, de enfoque cualitativo y reflexividad; así, la presente investigación incorporará este primer criterio vinculante con la etnografía, pues la autora forma parte de la institución objeto de estudio y será testigo objetiva de lo que busca, fiel resguardo de los datos y actriz de los hechos; pero, la articulación de esta investigación con la etnografía ocurre desde el enfoque de la etnografía reconfigurada del siglo XXI, que se aleja de lo que tradicionalmente afirmaba acerca que el etnógrafo trabaja sobre la base de interpretaciones personales a las que suma las interpretaciones que los sujetos objeto de investigación efectúan sobre sus culturas: una suma de interpretaciones, para tomar un rumbo que admite el enfoque cuantitativo, que finalmente es el enfoque adoptado por esta investigación por tener mayor peso; sobre ello, se establece que “los métodos mixtos, llamados ‘la tercera vía’ de la investigación, tienen como característica que el investigador o investigadora define el número de fases, el enfoque que tiene mayor peso (cuantitativo o cualitativo)” (Hernández et al., 2014, p. 535).

Según lo mencionado, el enfoque de la etnografía reconfigurada del siglo XXI, o modelo pragmático (tercera vía, enfoque mixto) que propugna Hernández Sampieri, suma al enfoque cualitativo propio, el enfoque cuantitativo de la investigación; así, se propone que el diseño etnográfico considere:

- i. La necesidad de incluir una mayor utilización de métodos y técnicas cuantitativos en la investigación etnográfica, a fin de enriquecer el abanico de preguntas y las posibilidades cognoscitivas del etnógrafo (Mora Nawrath, 2010);
- ii. La necesidad de explicitación y debate en torno a los criterios de validez y confiabilidad, bajo el horizonte de una mayor “objetividad”, así

como de incluir los mismos en el proceso de investigación en su conjunto (Aunger, 1995; Samaja, 1997); iii. La importancia de la reflexividad como herramienta metodológica, sin por ello caer en posicionamientos relativistas. (Apud, 2013, p. 216).

De esta manera, los métodos mixtos de investigación, en el presente, han tomado relativa importancia desde el punto de vista antropológico y que evidentemente dan marco al enfoque mixto de la investigación, tan es así que:

Este crecimiento de los métodos mixtos en la década de 1990 fue vertiginoso: Patton (1990) en el campo de la evaluación señaló las siguientes combinaciones de métodos: a) diseño experimental, datos cualitativos y análisis de contenido cuantitativo y cualitativo; b) diseño experimental, datos cualitativos y análisis estadístico; c) indagación naturalista (cualitativa), datos cualitativos y análisis estadístico; y d) indagación naturalista, datos cuantitativos y análisis estadístico” (Carreon, 2012, p. 16).

La investigación que se presenta, también se ubica dentro del punto d) citado en el párrafo anterior, que refuerza el criterio de decisión por el enfoque cuantitativo. Lo desarrollado hasta el momento, es complementado por la siguiente afirmación: “como punto de partida para la mejora de la práctica profesional y de modo específico, a partir de diseños de investigación, nos sitúa dentro del paradigma naturalista. Este paradigma, que igualmente puede denominarse antropológico o etnográfico” (Piera, 1999, p. 92).

Habiendo tomado la decisión de otorgarle un enfoque cuantitativo a la investigación sobre cultura organizacional, ésta se fundamenta además por lo siguiente:

“Estas investigaciones tienen una orientación más comparativa y pragmática, y encuentran en las encuestas y escalas los instrumentos más adecuados de medida y comparación (Alvesson, 2002). En su mayoría, tienden a utilizar aproximaciones cuantitativas que les permiten relacionar determinados rasgos culturales concretos con otras variables de interés, utilizando muy frecuentemente cuestionarios y complejos modelos estadísticos. (Arias-Sánchez, 2019, p. 275)

De otro lado, la cultura es “elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. La gerencia debe estar consciente de la importancia de este proceso, y

de cuál es su importancia ante ese panorama, donde la comunicación de la cultura juega un papel elemental en la socialización” (Galíndez, 2020, p. 52); pero, también se debe tomar en cuenta, cuando se estudia a las personas y en particular a las que dirigen personas, que deben considerar una valoración diferenciada dentro de los parámetros de la gestión respecto al talento humano, “ya que desde la óptica disciplinar se tiene la gran ventaja de apreciar en su conjunto a la organización laboral como tal, que funciona con personas que tienen entre sí relaciones directas e indirectas, percepciones del mundo, prácticas y hábitos, costumbres y rutinas” (Vergara, 2016, p. 13).

Siendo la antropología una ciencia que analiza al ser humano de manera integral, tanto desde sus dimensiones físicas en su calidad de animal, como de sus dimensiones culturales, se hace difícil a la ciencia cambiar sus comportamientos; así, las investigaciones han demostrado que “cambiar el modelo de recursos humanos no era suficiente para producir el cambio de ‘cultura’ deseado; y que aquello que se denominaba ‘cultura’ era mucho más complejo, imprevisible e incoherente que los limpios modelos que suele presentar la literatura de gestión” (Bezoz, 2004, p. 7).

CAPÍTULO III. SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.1 Formulación de las hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

Ha: La gestión del talento humano tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Ho: La gestión del talento humano no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

3.1.2 Hipótesis específicas

Ha1: El liderazgo tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Ho1: El liderazgo no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Ha2: El desarrollo de las personas tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Ho2: El desarrollo de las personas no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Ha3: Las relaciones con el entorno tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

- H03:** Las relaciones con el entorno no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.
- Ha4:** Las compensaciones tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.
- H04:** Las compensaciones no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.
- Ha5:** La comunicación integral tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.
- H05:** La comunicación integral no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

3.2 Operacionalización de variables

Operacionalización de la variable: Gestión del talento humano.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores *
Gestión del talento humano	“Es la gestión de todos los elementos básicos que son los responsables de administrar a las personas desde que ingresa a una empresa hasta que finaliza en ella” (Naumov, 2018, p. 11).	“Tener una alta sensibilidad para trabajar con las personas ... Define el desarrollo de las personas ... Genera la imagen de la empresa ... Mantiene la equidad interna de las compensaciones ... Procesos de comunicación interna y externa de acuerdo a política” (Naumov, 2018, pp. 11-35).	1. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de confianza hacia el líder - Nivel de sensibilidad del líder - Modo de relación interpersonal - Nivel de apoyo a los dependientes - Nivel de lealtad del líder
			2. Desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de coordinación interáreas - Grado de promoción de la profesionalización - Grado de evaluación de planes de desarrollo de personas - Nivel de propuestas de capacitación al dependiente
			3. Relaciones con el entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de actuación para consolidar imagen institucional interna - Clase de grupos de interés externos - Grado de reflejo externo de cultura organizacional
			4. Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de equidad interna de compensaciones laborales - Sistema de valoración para cada puesto - Nivel competitivo de las compensaciones - Grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo
			5. Comunicación integral	<ul style="list-style-type: none"> - Política de comunicación interna institucional - Grado de formalidad de la comunicación interna - Grado de claridad y precisión de las comunicaciones internas - Nivel de comunicación interna fuera de horario de trabajo

* En base a Naumov, 2018.

Operacionalización de la variable: Cultura organizacional.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores *
Cultura Organizacional	“Abarca el conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan al comportamiento de directivos y del personal en su conjunto” (Bayón, 2019, p. 10)	“Compromiso en base a los resultados (...) Sentimiento de contribución y utilidad hacia la compañía (...) Cada empleado se siente su propio jefe (...) Maneja la transparencia (...) Interacción diaria” (Bayón, 2019, p. 31).	1. Compromiso con los resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de valoración a los usuarios del Banco - Grado de oportunidad en resolución de problemas del usuario/cliente - Grado de comodidad en el puesto de trabajo - Nivel de conocimiento de las metas de la empresa - Grado de conocimiento de la filosofía empresarial
			2. Responsabilidad hacia la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de capacitación sobre tradición empresarial - Nivel de prioridad institucional - Grado de desarrollo de política integral de bienestar - Grado de conciencia individual de uso de recursos institucionales
			3. Autonomía decisional	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de reconocimiento de la innovación - Nivel de autonomía para formar equipos - Grado de promoción meritocrática - Grado de respuesta a cambios del entorno - Nivel de tolerancia a las iniciativas
			4. Transparencia institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de promoción como buen empleador - Grado de promoción de excelente lugar para trabajar - Política de exposición pública del valor de trabajador - Nivel de credibilidad de mensajes sobre bondades del Banco
			5. Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de relación jefe-personal - Mecanismos de atención a las demandas de los empleados - Nivel e retroalimentación responsable-empleado - Nivel de fomento del compañerismo - Grado de sentido de pertenencia hacia el Banco.

* En base a Bayón, 2019

3.3 Definición operacional de las variables

Gestión del talento humano.

Variable	Definición Operacional	Dimensiones *
Gestión del talento humano	“Tener una alta sensibilidad para trabajar con las personas ... Define el desarrollo de las personas ... General la imagen de la empresa ... Mantiene la equidad interna de las compensaciones ... Procesos de comunicación interna y externa de acuerdo a política” (Naumov, 2018, pp. 11-35).	1. Liderazgo 2. Desarrollo de las personas 3. Relaciones públicas 4. Compensaciones 5. Comunicación integral

* En base a Naumov, 2018.

Operacionalización de la variable: Cultura organizacional.

Variable	Definición Operacional	Dimensiones *
Cultura Organizacional	“Compromiso en base a los resultados (...) Sentimiento de contribución y utilidad hacia la compañía (...) Cada empleado se siente su propio jefe (...) Enfatiza el respaldo mutuo (...) Maneja la transparencia” (Bayón, 2019, p. 31).	1. Compromiso con resultados 2. Responsabilidad hacia la empresa 3. Autonomía decisional 4. Transparencia institucional 5. Clima laboral

* En base a Bayón, 2019

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 **Ámbito**

La Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos, Lima.

4.2 **Tipo y nivel de investigación**

Por su objetivo, la investigación fue aplicada la cual, según Baena (2014) “tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción. La investigación aplicada puede aportar hechos nuevos (p. 18); asimismo, por sus procedimientos, será inicialmente documental porque buscará respuestas indagando en documentos, y fue de campo porque recolectó y registró sistemáticamente los datos relacionados al tema de investigación; además, fue observacional porque no se alteró el comportamiento natural de las variables (Baena, 2014). También, fue de tipo prospectivo, porque los hechos ya ocurrieron y los datos fueron tomados específicamente para la investigación; además, fue de tipo analítico, donde se ha considerado dos variables y la formulación de hipótesis.

Respecto al nivel, éste fue el explicativo que “se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis” (Arias, 2012, p. 26). Además, el estudio fue de incidencia, por lo cual “algunos estudios explicativos, se pretende demostrar una relación de causalidad y aparecen las variables independientes y dependientes, pero no hay manipulación, la exposición que puede sufrir una persona es completamente ajena a la realización del estudio” (Supo, 2020, p. 5).

4.3 Población y muestra

4.3.1. Descripción de la población

La población bajo estudio estuvo compuesta por 28 colaboradores la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos.

En la Tabla, se detalla las categorías laborales, de acuerdo a la organización del Banco de la Nación, y dentro de cada una de ellas de especificó el número de colaboradores, dando un total de 28 personas.

Personal según categoría laboral

Personal/Categoría	Número
Jefe de operaciones	1
Jefe de caja	1
Administrador	1
Gestores de servicio	25
Total	28

Nota: Elaboración propia

4.3.2. Muestra y método de muestreo

En razón de que la población es pequeña, se tomó la decisión de considerar el total para los trabajos de la investigación; por ello, la muestra es equivalente a la población; es decir, será censal. No se aplicó muestreo, porque a todos por igual se les aplicó el mismo instrumento de recolección de datos, toda vez que la cultura organizacional es corporativa y sostiene a todos.

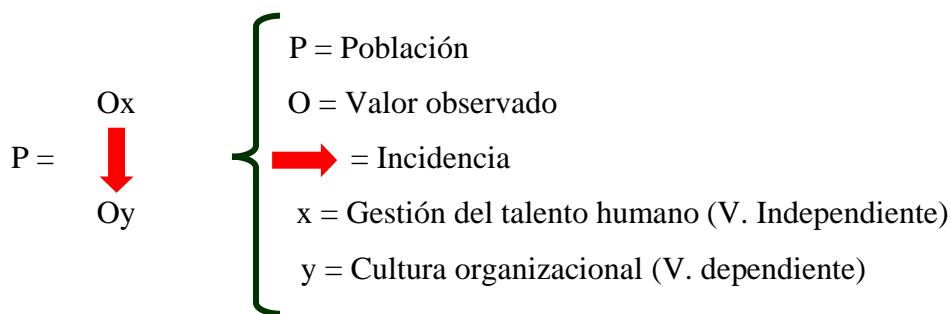
4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyó a todos los colaboradores, sin exclusión; preferentemente, se consultará documentos en idioma español; el estudio se restringirá a las delimitaciones espacial, conceptual, social y temporal.

4.4 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue de enfoque cuantitativo, no experimental. porque al ser de nivel explicativo se infiere causalidad; además es transeccional causal, porque el estudio se realizó en un período determinado. Para un nivel explicativo e hipótesis causal, Toro y Parra (2006) establecen lo siguiente para el diseño: “la investigación transeccional causal es aquella que se realiza cuando hay bases para inferir causalidad, un mínimo de control y análisis estadísticos apropiados para analizar relaciones causales (...) los diseños de investigación transeccional o transversal causal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 163). Además, el enfoque de la investigación fue cuantitativo porque, como afirman Toro y Parra (2006), “busca establecer resultados generales tipo ley, que se presentan siempre y cuando se construyan indicadores que operacionalicen fielmente los conceptos, y se cumpla con los requisitos de medición” (p. 28).

El diseño de investigación fue el siguiente:



4.5 Técnicas e instrumentos

4.5.1 Técnicas

Se aplicaron dos encuestas a los 28 colaboradores la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos, con la finalidad de determinar la correlación entre ambas variables; Enseguida, de encontrar correlación entre ellas, se procedió a realizar el estudio de regresión para determinar las relaciones causa-efecto y el modelo correspondiente. La encuesta es

básicamente una “técnica de recogida de información con una filosofía subyacente (lo que la convierte en un método)” (Alvira, 2011, p.7).

4.5.2 Instrumentos

Se prepararon dos cuestionarios, sobre los que Bayón (2019) afirma que “En este caso, lo ideal es contar con cuestionarios diseñados a medida ya que cada cultura es única. No obstante, en la red encontrarás muchos ejemplos de test de cultura organizacional generalistas” (p. 43). Se utilizarán para encuestar a los colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito Los Olivos de Lima, organizados según la escala de actitudes de Likert:

5 = Siempre; 4 = A menudo; 3 = Algunas veces; 2 = Raras veces; 1 = Nunca

4.5.2.1 Validación de los instrumentos para la recolección de datos

Se ha buscado que los ítems del cuestionario guarden relaciones armónicas y lógicas entre ellos, expresando aquello que los indicadores pretenden medir.

Sin embargo, se determinó la validez de los instrumentos de recolección de datos a efectos de contar con elementos estructuralmente bien trabajados, robustos y lo más exactos, que ofrezcan la confianza necesaria para generalizar los resultados del estudio.

De esta manera, se aplicó el juicio de expertos para establecer la validez de contenido de cada instrumento, lo que ha posibilitado mejorar su estructura y contenido, de tal forma que se tiene actualmente dos cuestionarios perfeccionados, más idóneos para recolectar la información necesaria.

4.5.2.2 Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos

Para determinar la confiabilidad de los cuestionarios, se efectuó pruebas de correlación ítem-total (Correlación total de elementos corregida: coeficiente de homogeneidad corregido), aplicando los cuestionarios a una muestra piloto de 8 colaboradores. Como parte del desarrollo del plan de tesis se definió la confiabilidad de los instrumentos aludidos, aplicando el coeficiente Alpha de Cronbach.

CRITERIO DE CONFIABILIDAD	VALORES
Inaceptable	Menor a 0,5
Pobre	Mayor a 0,5 hasta 0,6
Cuestionable	Mayor a 0,6 hasta 0,7
Aceptable	Mayor a 0,7 hasta 0,8
Bueno	Mayor 0,8 hasta 0,9
Excelente	Mayor 0,9

George y Mallery (2003, p. 231)

Confiabilidad de la variable Gestión de Talento Humano

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	20

Nota: Prueba de estadística de confiabilidad

El instrumento variable Gestión de Talento Humano consta de 20 preguntas, por lo que se propone una prueba de confiabilidad alfa de Cronbach, por ser un instrumento politómico, el mismo tiene una confiabilidad de 0.972, mayor a 0.7 logrando una confiabilidad muy alta.

Confiabilidad de la variable Cultura Organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	23

Nota: Prueba de estadística de confiabilidad

El instrumento variable Cultura Organizacional consta de 10 preguntas, por lo que se propone una prueba de confiabilidad alfa de Cronbach, por ser un instrumento politómico, el mismo tiene una confiabilidad muy alta de 0.981, mayor a 0.7.

Interpretación

En base a estos resultados podemos analizar y así interpretar lo siguiente, ya que podemos mostrar una excelente escala, podemos garantizar la validez y confiabilidad de nuestro instrumento.

4.6 Técnica para el procesamiento y análisis de datos

En primer lugar, se determinó la normalidad de la data utilizando la prueba de Shapiro-Wilk porque el tamaño de la muestra es inferior a 50 individuos. El resultado orientó en la elección del coeficiente de correlación para la contratación de hipótesis.

Después, con los resultados de la aplicación de las encuestas se formó una base de datos, que sirvió de insumo para elaborar tablas y figuras (análisis descriptivo) utilizando el programa Microsoft Excel, con la finalidad de facilitar su lectura e interpretación, para finalmente arribar a conclusiones preliminares y contrastar las hipótesis.

Como se mencionó, las respuestas al cuestionario de encuesta se han organizado en base al método de identificación de actitudes de Rensis Likert, con cinco atributos de opinión: 5 = Siempre; 4 = A menudo; 3 = Algunas veces; 2 = Raras veces; 1 = Nunca

Después, la base de datos se trató en el software IBM SPSS para obtener frecuencias absolutas, frecuencias relativas, medias, desviaciones estándar y las correlaciones (análisis inferencial) cuyo estadístico se determinó tras la prueba de normalidad. Como antes se mencionó, se aplicaron dos encuestas a los colaboradores bajo estudio, para determinar la correlación entre ambas variables; después, se procedió a realizar el estudio de regresión para determinar las relaciones causa-efecto y el modelo correspondiente.

4.7 Aspectos éticos

Se tramitó, ante las autoridades competentes del Banco de la Nación de Lima, la autorización para aplicar las encuestas al personal de la agencia, asumiendo el compromiso de guardar reserva sobre los datos proporcionados (anonimato). Los formatos llenos, fueron destruidos después de rescatar la data. Además, se deja como constancia de compromiso, que se respetó estrictamente el contenido y

determinación de los resultados recogidos. Finalmente, se utilizó las normas APA, como mecanismo de resguardar los derechos de autoría.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1 Análisis descriptivo

Variable Independiente : Gestión del talento humano

Dimensión I : Liderazgo

Tabla 1

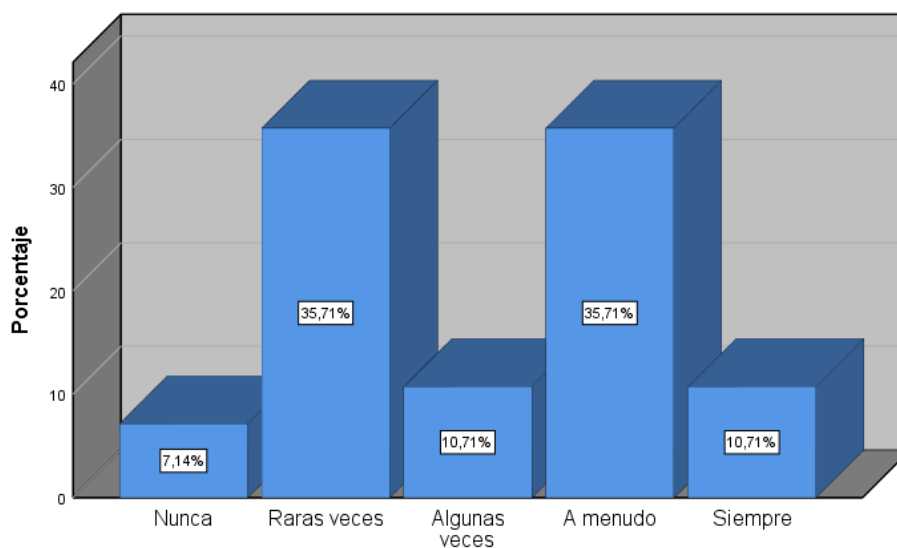
Grado de confianza hacia el líder

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7,1	7,1	7,1
Raras veces	10	35,7	35,7	42,9
Algunas veces	3	10,7	10,7	53,6
A menudo	10	35,7	35,7	89,3
Siempre	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 1

Grado de confianza hacia el líder



Nota. Datos tomados de la Tabla N° 1.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca le inspiró confianza el liderazgo de su jefe inmediato, mientras que 10 colaboradores sienten que raras veces les inspiran confianza el liderazgo de su jefe inmediato, asu ves 3 colaboradores consideran sentir que algunas veces les inspiró confianza el liderazgo de su jefe inmediato, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo le inspira confianza el liderazgo de su jefe inmediato, finalmente son 3 los colaboradores que siempre les inspira confianza el liderazgo de su jefe inmediato.

Tabla 2

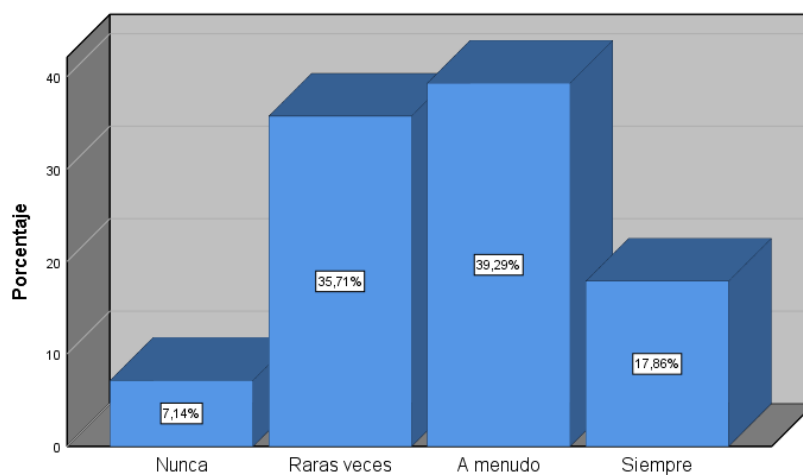
Nivel de sensibilidad del líder

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	10	35.7	35.7	42.9
Válido A menudo	11	39.3	39.3	82.1
Siempre	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 2

Nivel de sensibilidad del líder



Nota. Datos tomados de la Tabla N° 2.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca le inspiró confianza el liderazgo de su jefe inmediato, mientras que 10 colaboradores sienten que raras veces les inspiran confianza el liderazgo de su jefe inmediato, a su vez 3 colaboradores consideran sentir que algunas veces les inspiró confianza el liderazgo de su jefe inmediato, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo le inspira confianza el liderazgo de su jefe inmediato, finalmente son 3 los colaboradores que siempre les inspira confianza el liderazgo de su jefe inmediato.

Tabla 3

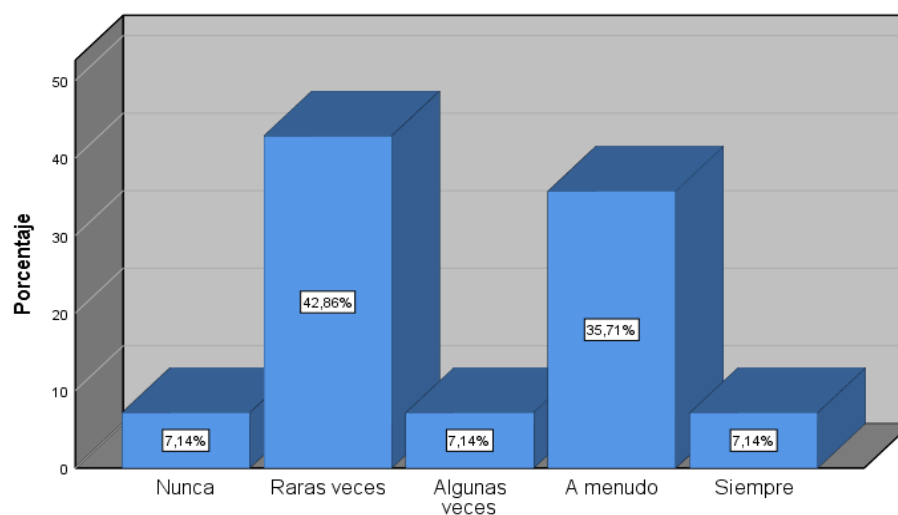
Modo de relación interpersonal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	12	42.9	42.9	50.0
Algunas veces	2	7.1	7.1	57.1
A menudo	10	35.7	35.7	92.9
Siempre	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 3

Modo de relación interpersonal



Nota. Datos tomados de la Tabla N° 3.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca los responsables del banco muestran alta sensibilidad en el trato con los empleados, mientras que 10 colaboradores sienten que raras veces los responsables del banco muestran alta sensibilidad en el trato con los empleados, a su vez 2 colaboradores consideran sentir que algunas veces los responsables del banco muestran alta sensibilidad en el trato con los empleados, por otro lado 11 trabajadores piensan que a menudo los responsables del banco muestran alta sensibilidad en el trato con los empleados, finalmente son 5 los colaboradores que siempre los responsables del banco muestran alta sensibilidad en el trato con los empleados.

Tabla 4

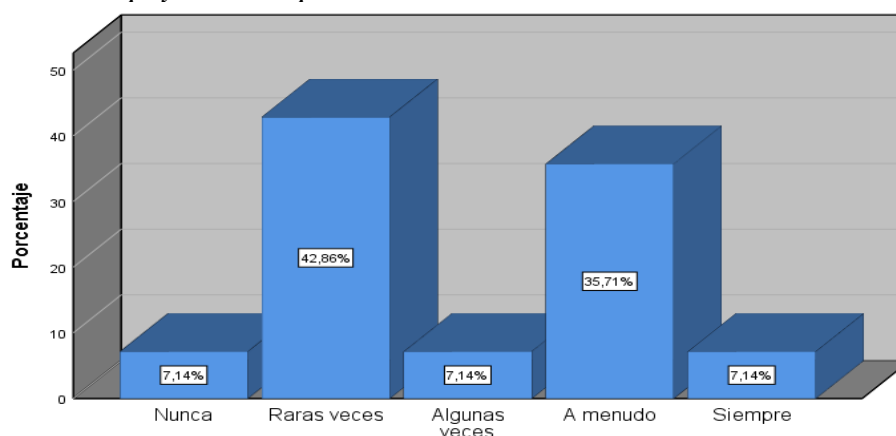
Nivel de apoyo a los dependientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7.1	7.1
	Raras veces	12	42.9	50.0
	Algunas veces	2	7.1	57.1
	A menudo	10	35.7	92.9
	Siempre	2	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 4

Nivel de apoyo a los dependientes



Nota. Datos tomados de la Tabla N° 4.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca los responsables del Banco se relacionan horizontalmente con los colaboradores, mientras que 12 colaboradores sienten que raras veces los responsables del Banco se relacionan horizontalmente con los colaboradores, a su vez 2 colaboradores consideran sentir que algunas veces Los responsables del Banco se relacionan horizontalmente con los colaboradores, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo los responsables del Banco se relacionan horizontalmente con los colaboradores, finalmente son 2 los colaboradores que siempre los responsables del Banco se relacionan horizontalmente con los colaboradores.

Tabla 5

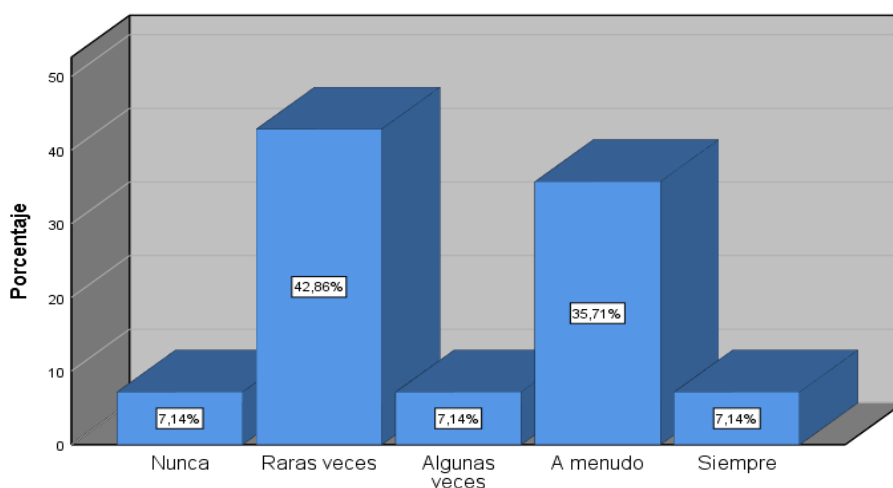
Nivel de lealtad del líder

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	12	42.9	42.9	50.0
Algunas veces	2	7.1	7.1	57.1
A menudo	10	35.7	35.7	92.9
Siempre	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 5

Nivel de lealtad del líder



Nota. Datos tomados de la Tabla N° 5.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca los responsables del Banco facilitan el trabajo de los colaboradores, mientras que 12 colaboradores sienten que raras veces los responsables del Banco facilitan el trabajo de los colaboradores, a su vez 2 colaboradores consideran sentir que algunas veces los responsables del Banco facilitan el trabajo de los colaboradores, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo los responsables del Banco facilitan el trabajo de los colaboradores, finalmente son 2 los colaboradores que siempre los responsables del Banco facilitan el trabajo de los colaboradores.

Dimensión II : Desarrollo de las personas

Tabla 6

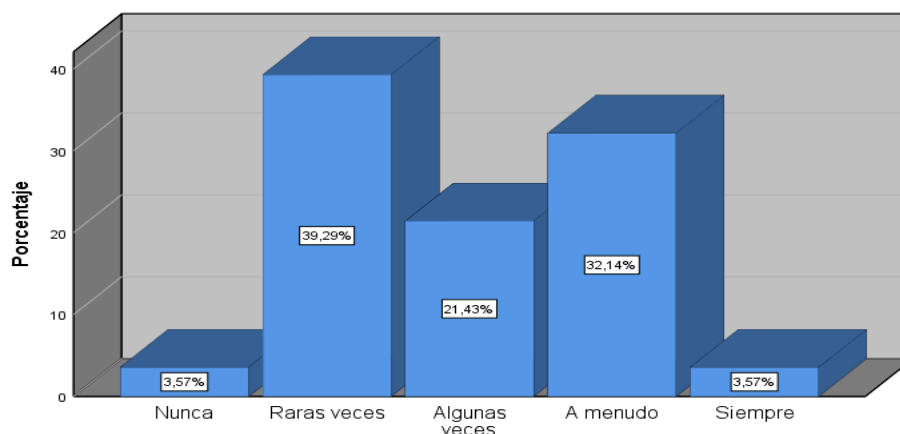
Nivel de coordinación interáreas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3.6	3.6	3.6
Raras veces	11	39.3	39.3	42.9
Algunas veces	6	21.4	21.4	64.3
A menudo	9	32.1	32.1	96.4
Siempre	1	3.6	3.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 6

Nivel de coordinación interáreas



Nota. Datos tomados de la Tabla N° 6.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca el líder muestra lealtad en sus responsabilidades de la organización, mientras que 12 colaboradores sienten que raras veces el líder muestra lealtad en sus responsabilidades de la organización, así ves 2 colaboradores consideran sentir que algunas veces el líder muestra lealtad en sus responsabilidades de la organización, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo el líder muestra lealtad en sus responsabilidades de la organización, finalmente son 2 los colaboradores que siempre el líder muestra lealtad en sus responsabilidades de la organización.

Tabla 7

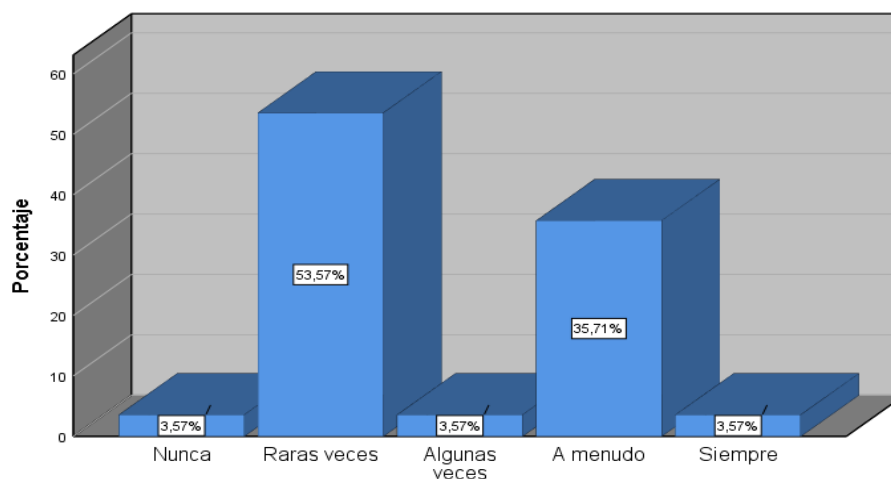
Grado de promoción de la profesionalización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3.6	3.6	3.6
Raras veces	15	53.6	53.6	57.1
Algunas veces	1	3.6	3.6	60.7
A menudo	10	35.7	35.7	96.4
Siempre	1	3.6	3.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 7

Grado de promoción de la profesionalización



Nota. Datos tomados de la Tabla N° 7.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 1 de ellos consideran que nunca los directivos del Banco coordinan entre sí el desarrollo de las personas, mientras que 11 colaboradores sienten que raras veces los directivos del Banco coordinan entre sí el desarrollo de las personas, a su vez 6 colaboradores consideran sentir que algunas veces los directivos del Banco coordinan entre sí el desarrollo de las personas, por otro lado 9 trabajadores piensan que a menudo los directivos del Banco coordinan entre sí el desarrollo de las personas, finalmente es 1 el colaborador que siempre piensa que los directivos del Banco coordinan entre sí el desarrollo de las personas.

Tabla 8

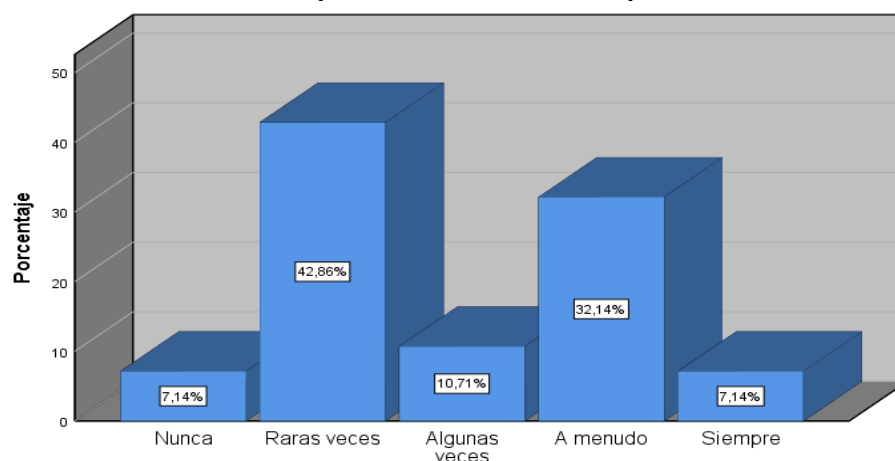
Grado de evaluación de planes de desarrollo de personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	12	42.9	42.9	50.0
Algunas veces	3	10.7	10.7	60.7
A menudo	9	32.1	32.1	92.9
Siempre	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 8

Grado de evaluación de planes de desarrollo de personas



Nota. Datos tomados de la Tabla N° 8.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 1 de ellos consideran que nunca el banco promueve la profesionalización de sus colaboradores, mientras que 15 colaboradores sienten que raras veces el banco promueve la profesionalización de sus colaboradores, a su vez 1 colaborador consideran sentir que algunas veces el banco promueve la profesionalización de sus colaboradores, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo el banco promueve la profesionalización de sus colaboradores, finalmente es 1 el colaborador que siempre piensa que el banco promueve la profesionalización de sus colaboradores.

Tabla 9

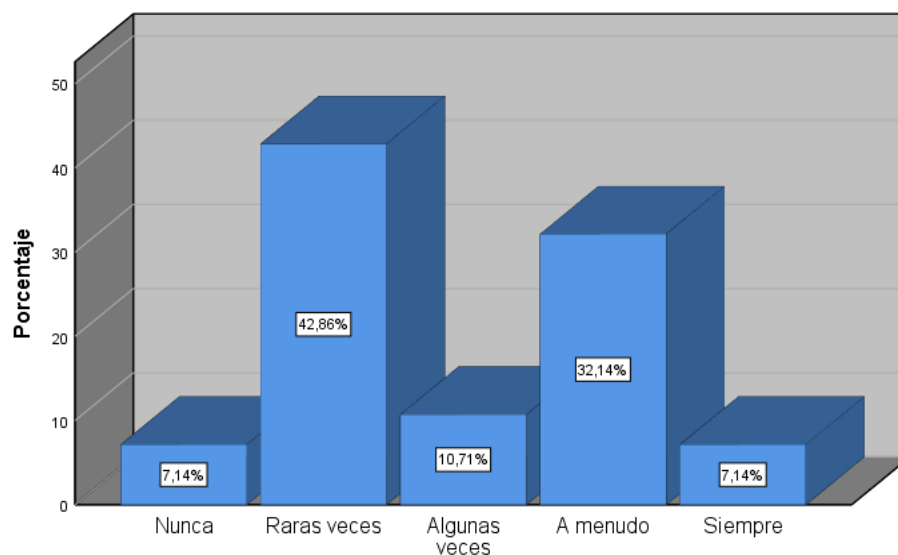
Nivel de propuestas de capacitación al dependiente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	12	42.9	42.9	50.0
Algunas veces	3	10.7	10.7	60.7
A menudo	9	32.1	32.1	92.9
Siempre	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 9

Nivel de propuestas de capacitación al dependiente



Nota. Datos tomados de la Tabla N° 9.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca se evalúa los planes anuales de capacitación y desarrollo, mientras que 12 colaboradores sienten que raras veces se evalúa los planes anuales de capacitación y desarrollo, así ves 3 colaboradores consideran sentir que algunas veces se evalúa los planes anuales de capacitación y desarrollo, por otro lado 9 trabajadores piensan que a menudo se evalúa los planes anuales de capacitación y desarrollo, finalmente 2 colaboradores siempre piensa que se evalúa los planes anuales de capacitación y desarrollo.

Dimensión III : Relaciones con el entorno

Tabla 10

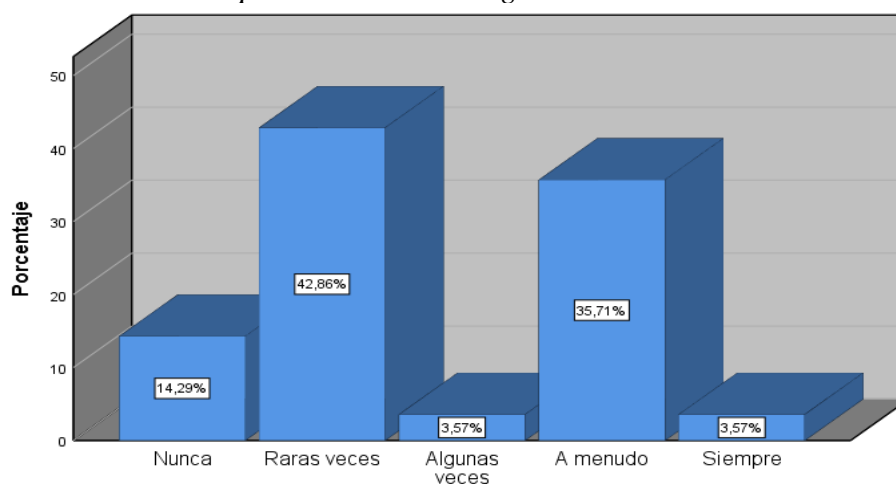
Nivel de actuación para consolidar imagen institucional interna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	14.3	14.3	14.3
Raras veces	12	42.9	42.9	57.1
Algunas veces	1	3.6	3.6	60.7
A menudo	10	35.7	35.7	96.4
Siempre	1	3.6	3.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 10

Nivel de actuación para consolidar imagen institucional interna



Nota. Datos tomados de la Tabla N° 10.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca el jefe inmediato propone al colaborador acciones de capacitación, mientras que 12 colaboradores sienten que raras veces el jefe inmediato propone al colaborador acciones de capacitación, así ves 3 colaboradores consideran sentir que algunas veces el jefe inmediato propone al colaborador acciones de capacitación, por otro lado 9 trabajadores piensan que a menudo el jefe inmediato propone al colaborador acciones de capacitación, finalmente 2 colaboradores siempre piensan que el jefe inmediato propone al colaborador acciones de capacitación.

Tabla 11

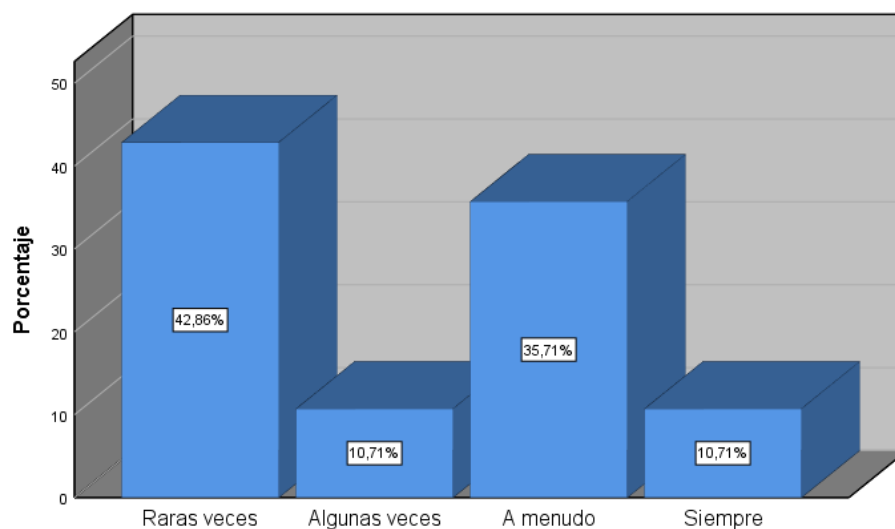
Clase de grupos de interés externos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Raras veces	12	42.9	42.9	42.9
Algunas veces	3	10.7	10.7	53.6
Válido A menudo	10	35.7	35.7	89.3
Siempre	3	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 11

Clase de grupos de interés externos



Nota. Datos tomados de la Tabla 11.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 4 de ellos consideran que nunca los directivos promueven internamente la consolidación de la imagen del Banco, mientras que 12 colaboradores sienten que raras veces los directivos promueven internamente la consolidación de la imagen del Banco, a su vez 1 colaborador considera sentir que algunas veces los directivos promueven internamente la consolidación de la imagen del Banco, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo los directivos promueven internamente la consolidación de la imagen del Banco, finalmente 1 colaborador siempre piensan que los directivos promueven internamente la consolidación de la imagen del Banco.

Tabla 12

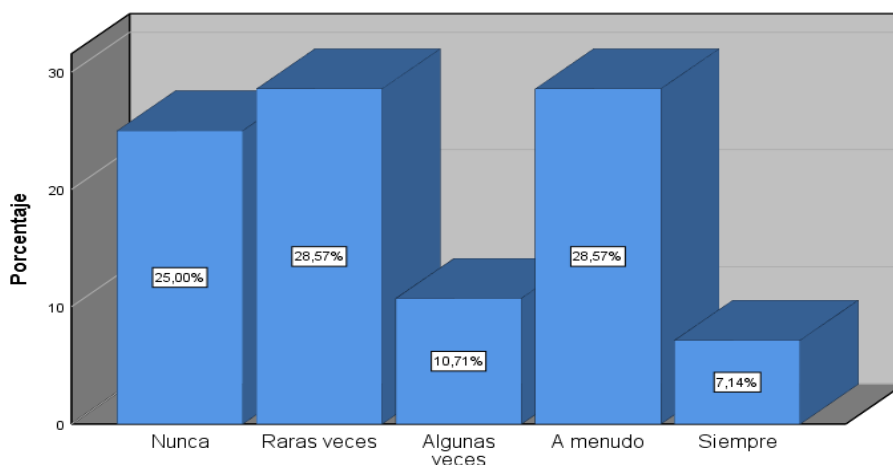
Grado de reflejo externo de cultura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	25.0	25.0
	Raras veces	8	28.6	53.6
	Algunas veces	3	10.7	64.3
	A menudo	8	28.6	92.9
	Siempre	2	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 12

Grado de reflejo externo de cultura organizacional



Nota. Datos tomados de la Tabla 12.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 0 de ellos consideran que nunca identifica los grupos de interés externos al Banco, mientras que 12 colaboradores sienten que raras veces identifica los grupos de interés externos al Banco, a su vez 3 colaboradores considera sentir que algunas veces identifica los grupos de interés externos al Banco, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo identifica los grupos de interés externos al Banco, finalmente 3 colaboradores siempre identifica los grupos de interés externos al Banco.

Dimensión IV : Compensaciones

Tabla 13

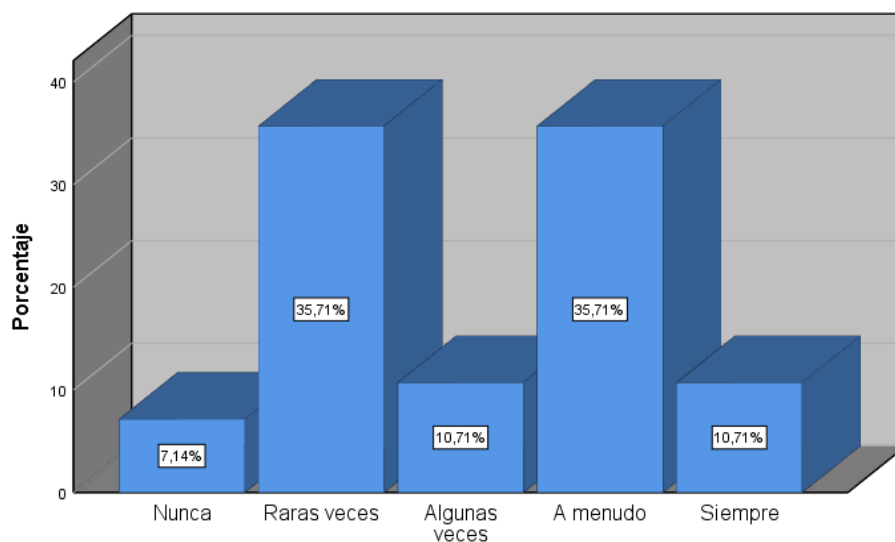
Grado de equidad interna de compensaciones laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	10	35.7	35.7	42.9
Algunas veces	3	10.7	10.7	53.6
A menudo	10	35.7	35.7	89.3
Siempre	3	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 13

Grado de equidad interna de compensaciones laborales



Nota. Datos tomados de la Tabla 13.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 7 de ellos consideran que nunca el Banco refleja sus valores organizacionales hacia la comunidad, mientras que 8 colaboradores sienten que raras veces el Banco refleja sus valores organizacionales hacia la comunidad, a su vez 3 colaboradores consideran sentir que algunas veces el Banco refleja sus valores organizacionales hacia la comunidad, por otro lado 8 trabajadores piensan que a menudo el Banco refleja sus valores organizacionales hacia la comunidad, finalmente 2 colaboradores siempre piensan que el Banco refleja sus valores organizacionales hacia la comunidad.

Tabla 14

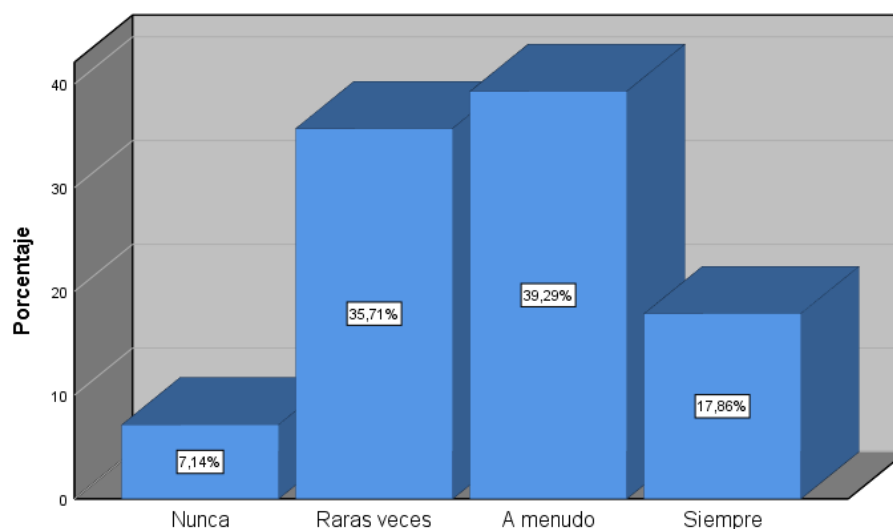
Sistema de valoración para cada puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	10	35.7	35.7	42.9
Válido A menudo	11	39.3	39.3	82.1
Siempre	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 14

Sistema de valoración para cada puesto



Nota. Datos tomados de la Tabla 14.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca el banco mantiene equidad en la asignación de las compensaciones laborales, mientras que 10 colaboradores sienten que raras veces el banco mantiene equidad en la asignación de las compensaciones laborales, a su vez 3 colaboradores considera sentir que algunas veces el banco mantiene equidad en la asignación de las compensaciones laborales, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo el banco mantiene equidad en la asignación de las compensaciones laborales, finalmente 3 colaboradores siempre piensan que el banco mantiene equidad en la asignación de las compensaciones laborales.

Tabla 15

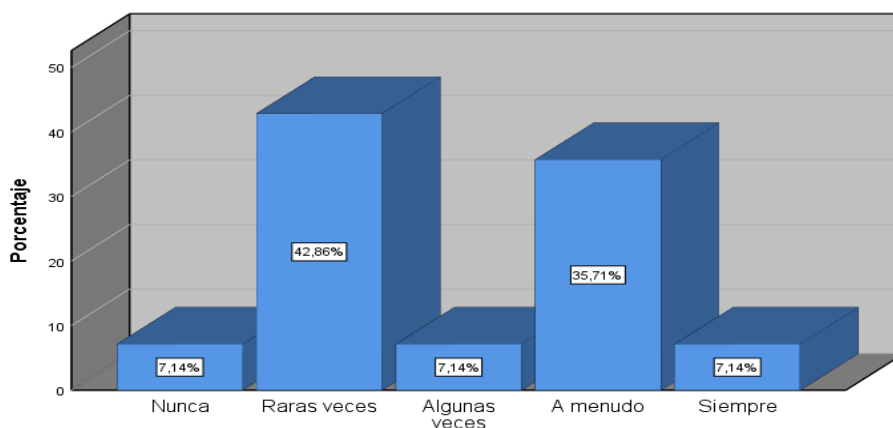
Nivel competitivo de las compensaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7.1	7.1
	Raras veces	12	42.9	50.0
	Algunas veces	2	7.1	57.1
	A menudo	10	35.7	92.9
	Siempre	2	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 15

Nivel competitivo de las compensaciones



Nota. Datos tomados de la Tabla 15.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca existe un sistema de valoración para cada puesto de trabajo, mientras que 10 colaboradores sienten que raras veces existe un sistema de valoración para cada puesto de trabajo, a su vez 0 colaboradores considera sentir que algunas veces existe un sistema de valoración para cada puesto de trabajo, por otro lado 11 trabajadores piensan que a menudo existe un sistema de valoración para cada puesto de trabajo, finalmente 5 colaboradores siempre piensan que existe un sistema de valoración para cada puesto de trabajo.

Tabla 16

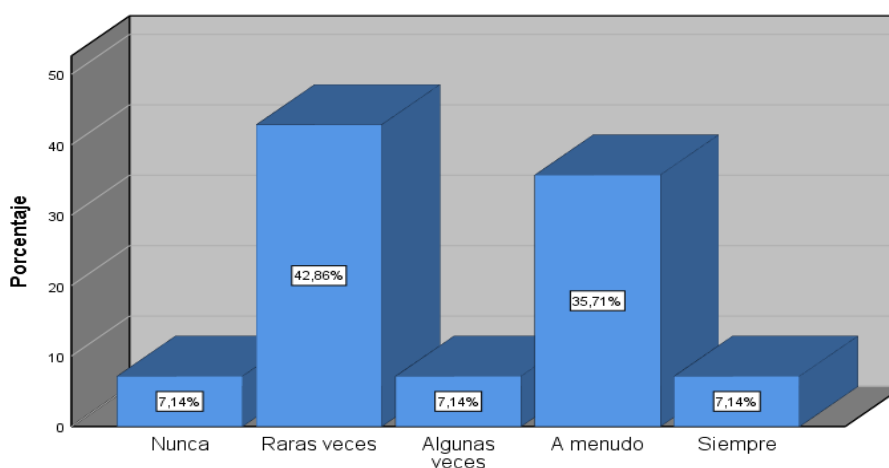
Grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	12	42.9	42.9	50.0
Algunas veces	2	7.1	7.1	57.1
A menudo	10	35.7	35.7	92.9
Siempre	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 16

Grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo



Nota. Datos tomados de la Tabla 16.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca está satisfecho con su sueldo y beneficios que le ofrece el Banco, mientras que 12 colaboradores sienten que raras veces está satisfecho con su sueldo y beneficios que le ofrece el Banco, a su vez 2 colaboradores considera sentir que algunas veces está satisfecho con su sueldo y beneficios que le ofrece el Banco, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo está satisfecho con su sueldo y beneficios que le ofrece el Banco, finalmente 2 colaboradores siempre piensan que están satisfechos con su sueldo y beneficios que le ofrece el Banco.

Dimensión V : Comunicación integral

Tabla 17

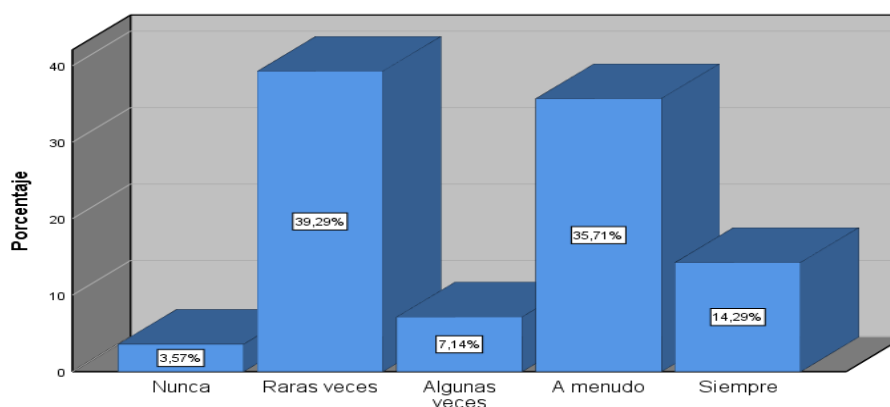
Política de comunicación interna institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3.6	3.6
	Raras veces	11	39.3	42.9
	Algunas veces	2	7.1	50.0
	A menudo	10	35.7	85.7
	Siempre	4	14.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 17

Política de comunicación interna institucional



Nota. Datos tomados de la Tabla 17.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 1 de ellos consideran que nunca conoce la política de comunicación interna del Banco, mientras que 11 colaboradores sienten que raras veces conocen la política de comunicación interna del Banco, a su vez 2 colaboradores considera sentir que algunas veces conocen la política de comunicación interna del Banco, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo conocen la política de comunicación interna del Banco, finalmente 2 colaboradores siempre piensan que conocen la política de comunicación interna del Banco.

Tabla 18

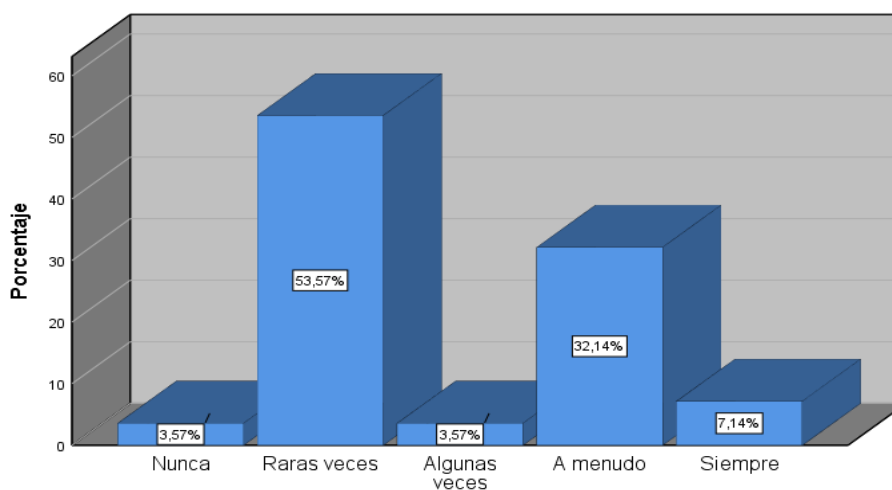
Grado de formalidad de la comunicación interna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3.6	3.6	3.6
Raras veces	15	53.6	53.6	57.1
Algunas veces	1	3.6	3.6	60.7
A menudo	9	32.1	32.1	92.9
Siempre	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 18

Grado de formalidad de la comunicación interna



Nota. Datos tomados de la Tabla 18.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 1 de ellos consideran que nunca valoran como formal la comunicación interna del Banco, mientras que 15 colaboradores sienten que raras veces valoran como formal la comunicación interna del Banco, a su vez 1 colaborador considera sentir que algunas veces valora como formal la comunicación interna del Banco, por otro lado 9 trabajadores piensan que a menudo valoran como formal la comunicación interna del Banco, finalmente 2 colaboradores siempre piensan que valoran como formal la comunicación interna del Banco.

Tabla 19

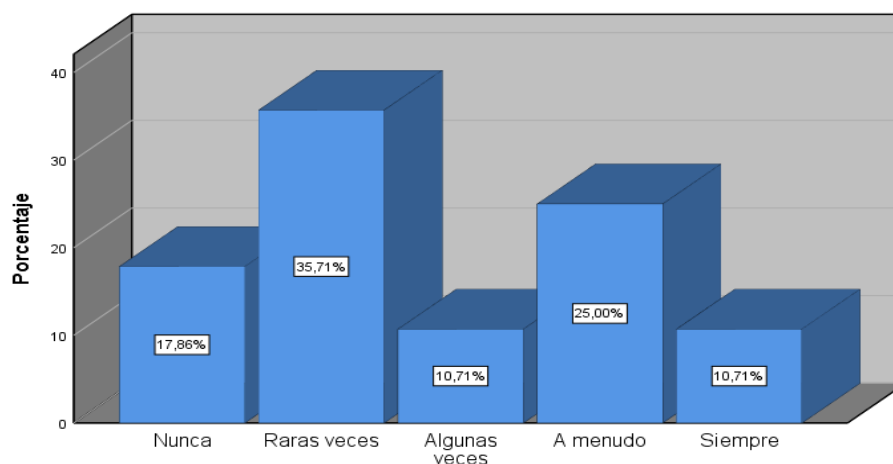
Grado de claridad y precisión de las comunicaciones internas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	17.9	17.9
	Raras veces	10	35.7	53.6
	Algunas veces	3	10.7	64.3
	A menudo	7	25.0	89.3
	Siempre	3	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 19

Grado de claridad y precisión de las comunicaciones internas



Nota. Datos tomados de la Tabla 19.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 5 de ellos consideran que nunca las comunicaciones internas son claras y precisas, mientras que 10 colaboradores sienten que raras veces las comunicaciones internas son claras y precisas, a su vez 3 colaboradores considera sentir que algunas veces las comunicaciones internas son claras y precisas, por otro lado 7 trabajadores piensan que a menudo las comunicaciones internas son claras y precisas, finalmente 3 colaboradores siempre piensan que las comunicaciones internas son claras y precisas

Tabla 20

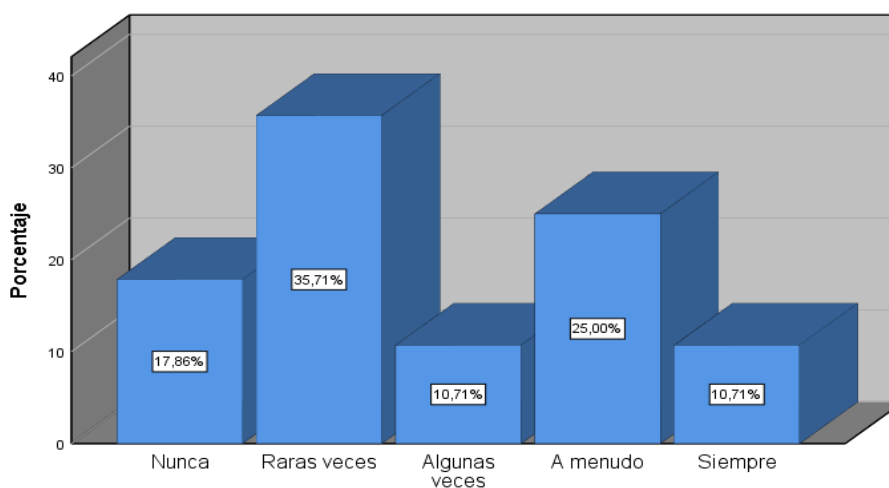
Nivel de comunicación interna fuera de horario de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	17.9	17.9
	Raras veces	10	35.7	53.6
	Algunas veces	3	10.7	64.3
	A menudo	7	25.0	89.3
	Siempre	3	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 20

Nivel de comunicación interna fuera de horario de trabajo



Nota. Datos tomados de la Tabla 20.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 5 de ellos consideran que nunca la comunicación interna del Banco se realiza fuera de horas de trabajo, mientras que 10 colaboradores sienten que raras veces la comunicación interna del Banco se realiza fuera de horas de trabajo, a su vez 3 colaboradores considera sentir que algunas veces la comunicación interna del Banco se realiza fuera de horas de trabajo, por otro lado 7 trabajadores piensan que a menudo la comunicación interna del Banco se realiza fuera de horas de trabajo, finalmente 3 colaboradores siempre piensan que la comunicación interna del Banco se realiza fuera de horas de trabajo.

Variable dependiente : Cultura organizacional
Dimensión I : Compromiso con los resultados

Tabla 21

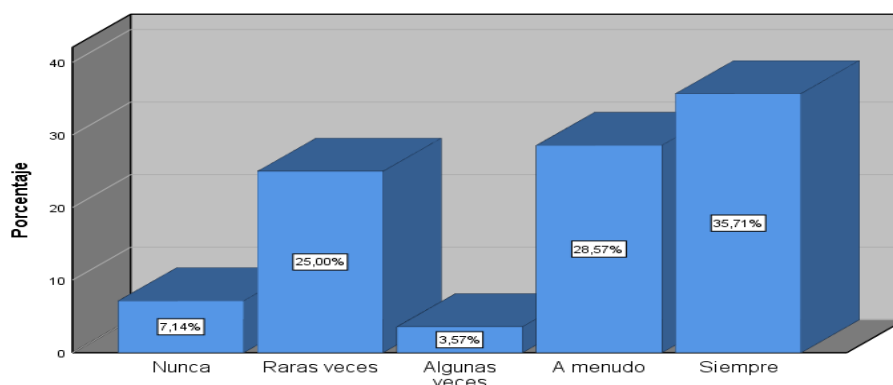
Nivel de valoración a los usuarios del Banco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7.1	7.1
	Raras veces	7	25.0	32.1
	Algunas veces	1	3.6	35.7
	A menudo	8	28.6	64.3
	Siempre	10	35.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 21

Nivel de valoración a los usuarios del Banco



Nota. Datos tomados de la Tabla 21.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca considera que mostrando una estrecha confianza por parte del líder dentro de la organización se conseguiría una alta valoración a los usuarios del Banco, mientras que 7 colaboradores sienten que raras veces considera que mostrando una estrecha confianza por parte del líder dentro de la organización se conseguiría una alta valoración a los usuarios del Banco, a su vez 1 colaborador considera sentir que algunas veces considera que mostrando una estrecha confianza por parte del líder dentro de la organización se conseguiría una alta valoración a los usuarios del Banco, por otro lado 8 trabajadores piensan que a menudo considera que mostrando una estrecha confianza por parte del líder dentro de la organización se conseguiría una alta valoración a los usuarios del Banco, finalmente 10 colaboradores siempre consideran que mostrando una estrecha confianza por parte del líder dentro de la organización se conseguiría una alta valoración a los usuarios del Banco.

Tabla 22

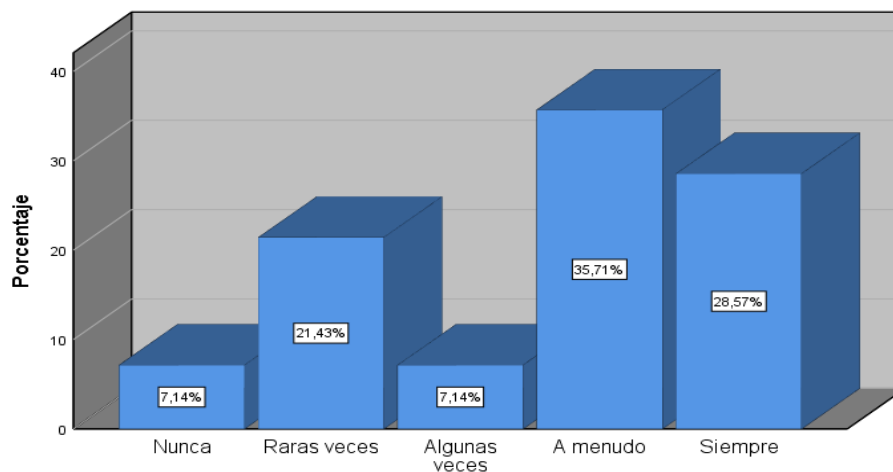
Grado de oportunidad en resolución de problemas del usuario/cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	6	21.4	21.4	28.6
Algunas veces	2	7.1	7.1	35.7
A menudo	10	35.7	35.7	71.4
Siempre	8	28.6	28.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 22

Grado de oportunidad en resolución de problemas del usuario/cliente



Nota. Datos tomados de la Tabla 22.

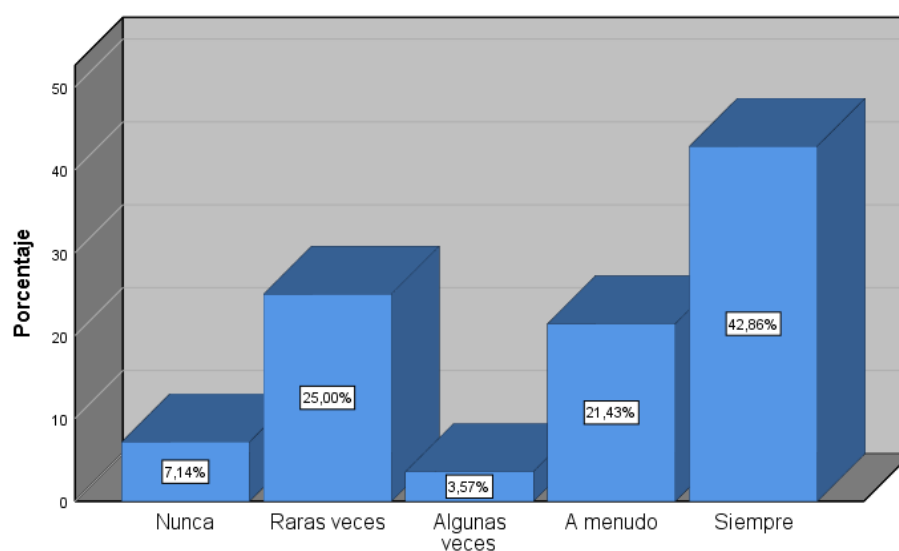
Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca cree que mostrando una sensibilidad y consideración por parte del líder en la organización se resolverá oportunamente los problemas de los usuarios o clientes, mientras que 6 colaboradores sienten que raras veces cree que mostrando una sensibilidad y consideración por parte del líder en la organización se resolverá oportunamente los problemas de los usuarios o clientes, a su vez 2 colaborador considera sentir que algunas veces cree que mostrando una sensibilidad y consideración por parte del líder en la organización se resolverá oportunamente los problemas de los usuarios o clientes, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo cree que mostrando una sensibilidad y consideración por parte del líder en la organización se resolverá oportunamente los problemas de los usuarios o clientes, finalmente 8 colaboradores siempre cree que mostrando una sensibilidad y consideración por parte del líder en la organización se resolverá oportunamente los problemas de los usuarios o clientes..

Tabla 23*Grado de comodidad en el puesto de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7.1	7.1
	Raras veces	7	25.0	32.1
	Algunas veces	1	3.6	35.7
	A menudo	6	21.4	57.1
	Siempre	12	42.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 23*Grado de comodidad en el puesto de trabajo*

Nota. Datos tomados de la Tabla 23.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca cuánto considera que la relación interpersonal permite que los colaboradores sientan comodidad en el puesto de trabajo, mientras que 7 colaboradores sienten que raras veces cuánto considera que la relación interpersonal permite que los colaboradores sientan comodidad en el puesto de trabajo, a su vez 1 colaborador considera sentir que algunas veces cuánto considera que la relación interpersonal permite que los colaboradores sientan comodidad en el puesto de

trabajo, por otro lado 6 trabajadores piensan que a menudo cuánto considera que la relación interpersonal permite que los colaboradores sientan comodidad en el puesto de trabajo, finalmente 12 colaboradores siempre cuánto considera que la relación interpersonal permite que los colaboradores sientan comodidad en el puesto de trabajo.

Tabla 24

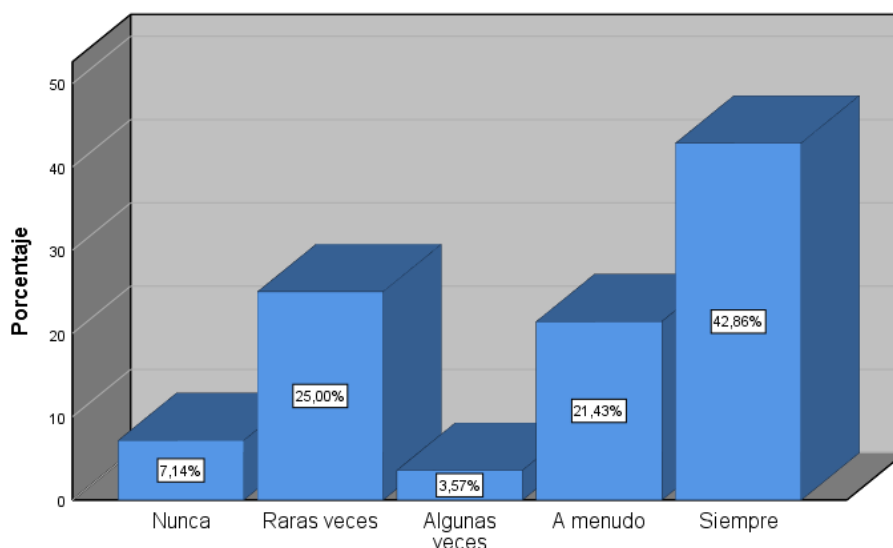
Nivel de conocimiento de las metas de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7.1	7.1
	Raras veces	7	25.0	32.1
	Algunas veces	1	3.6	35.7
	A menudo	6	21.4	57.1
	Siempre	12	42.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 24

Nivel de conocimiento de las metas de la empresa



Nota. Datos tomados de la Tabla 24.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca cree Ud. Que el nivel de apoyo a los dependientes se

podrá conocer las metas específicas de la agencia donde labora, mientras que 7 colaboradores sienten que raras veces cree Ud. Que el nivel de apoyo a los dependientes se podrá conocer las metas específicas de la agencia donde labora, a su vez 1 colaborador considera sentir que algunas veces cree Ud. Que el nivel de apoyo a los dependientes se podrá conocer las metas específicas de la agencia donde labora, por otro lado 6 trabajadores piensan que a menudo cree Ud. Que el nivel de apoyo a los dependientes se podrá conocer las metas específicas de la agencia donde labora, finalmente 12 colaboradores siempre creen Ud. Que el nivel de apoyo a los dependientes se podrá conocer las metas específicas de la agencia donde labora.

Tabla 25

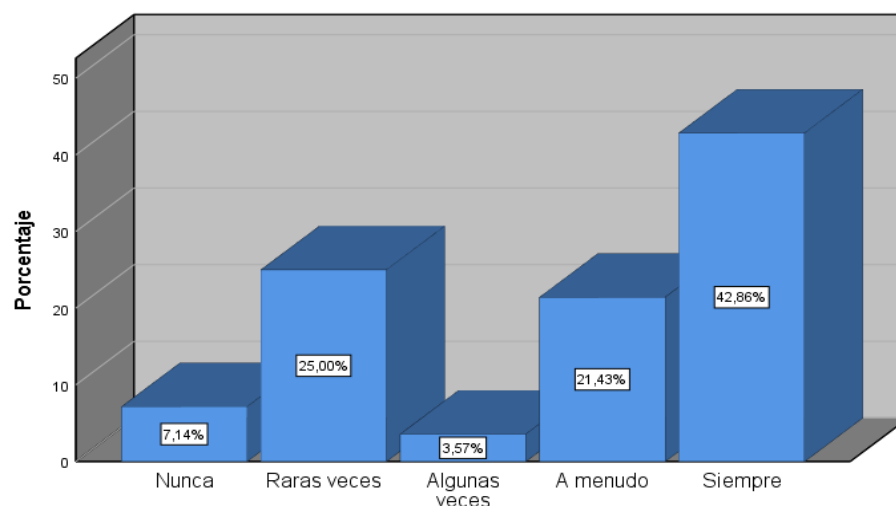
Grado de conocimiento de la filosofía empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	7	25.0	25.0	32.1
Algunas veces	1	3.6	3.6	35.7
A menudo	6	21.4	21.4	57.1
Siempre	12	42.9	42.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 25

Grado de conocimiento de la filosofía empresarial



Nota. Datos tomados de la Tabla 25.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca considera que el nivel de lealtad en el líder podría permitir conocer la visión, misión y valores del Banco, mientras que 7 colaboradores sienten que raras veces cuánto considera que el nivel de lealtad en el líder podría permitir conocer la visión, misión y valores del Banco, a su vez 1 colaborador considera sentir que algunas veces cuánto considera que el nivel de lealtad en el líder podría permitir conocer la visión, misión y valores del Banco, por otro lado 6 trabajadores piensan que a menudo cuánto considera que el nivel de lealtad en el líder podría permitir conocer la visión, misión y valores del Banco, finalmente 12 colaboradores siempre cuánto considera que el nivel de lealtad en el líder podría permitir conocer la visión, misión y valores del Banco.

Dimensión II : Responsabilidad hacia la empresa

Tabla 26

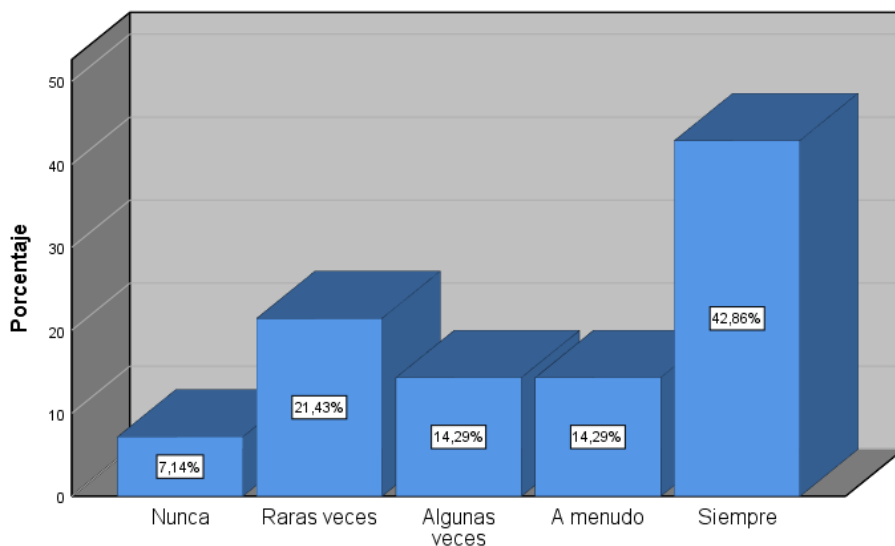
Nivel de capacitación sobre tradición empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	6	21.4	21.4	28.6
Algunas veces	4	14.3	14.3	42.9
A menudo	4	14.3	14.3	57.1
Siempre	12	42.9	42.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 26

Nivel de capacitación sobre tradición empresarial



Nota. Datos tomados de la Tabla 26.

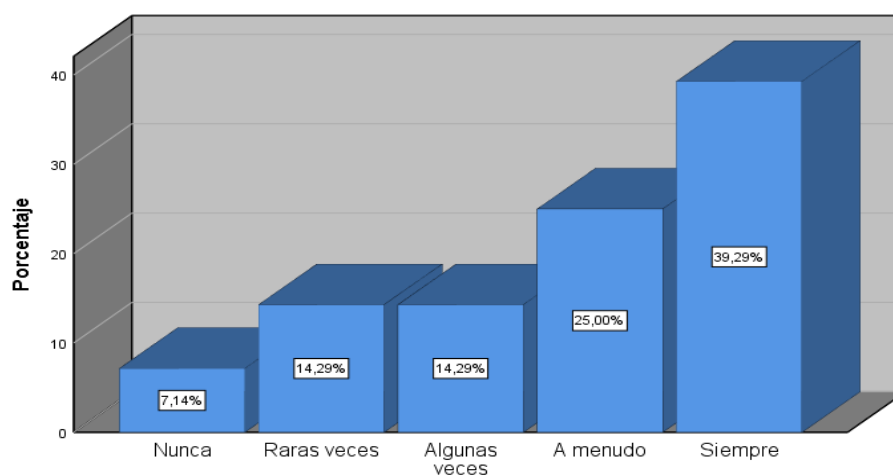
Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca considera que una buena coordinación interáreas podrá brindar una direccionada capacitación o instrucción sobre las creencias y valores tradicionales del Banco, mientras que 6 colaboradores sienten que raras veces considera que una buena coordinación interáreas podrá brindar una direccionada capacitación o instrucción sobre las creencias y valores tradicionales del Banco, a su vez 4 colaboradores consideran sentir que algunas veces considera que una buena coordinación interáreas podrá brindar una direccionada capacitación o instrucción sobre las creencias y valores tradicionales del Banco, por otro lado 4 trabajadores piensan que a menudo considera que una buena coordinación interáreas podrá brindar una direccionada capacitación o instrucción sobre las creencias y valores tradicionales del Banco, finalmente 12 colaboradores siempre consideran que una buena coordinación interáreas podrá brindar una direccionada capacitación o instrucción sobre las creencias y valores tradicionales del Banco.

Tabla 27*Nivel de prioridad institucional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7.1	7.1
	Raras veces	4	14.3	21.4
	Algunas veces	4	14.3	35.7
	A menudo	7	25.0	60.7
	Siempre	11	39.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 27*Nivel de prioridad institucional*

Nota. Datos tomados de la Tabla 27.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca cree que mediante una promoción de la profesionalización se podrá priorizar la identificación institucional sobre sus beneficios económicos, mientras que 4 colaboradores sienten que raras veces cree que mediante una promoción de la profesionalización se podrá priorizar la identificación institucional sobre sus beneficios económicos, a su vez 4 colaboradores consideran sentir que algunas veces cree que mediante una promoción de la profesionalización se podrá priorizar la identificación institucional sobre sus

beneficios económicos, por otro lado 7 trabajadores piensan que a menudo cree que mediante una promoción de la profesionalización se podrá priorizar la identificación institucional sobre sus beneficios económicos, finalmente 11 colaboradores siempre cree que mediante una promoción de la profesionalización se podrá priorizar la identificación institucional sobre sus beneficios económicos.

Tabla 28

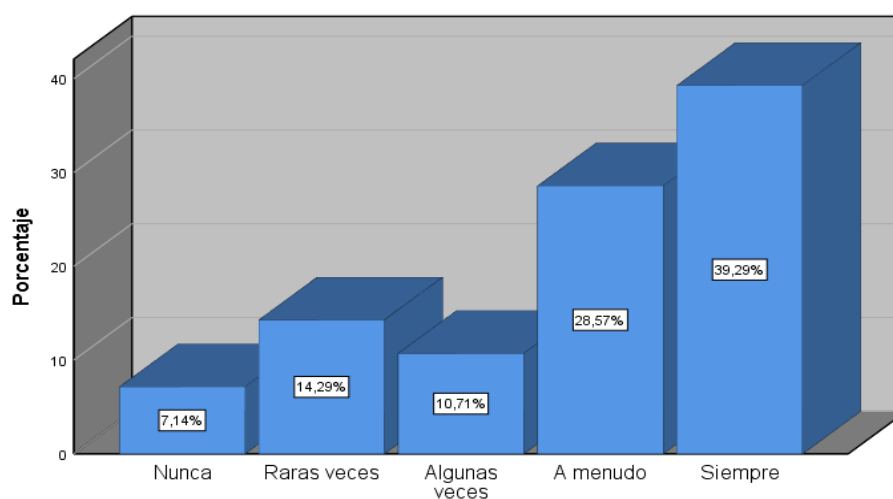
Grado de desarrollo de política integral de bienestar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7.1	7.1
	Raras veces	4	14.3	21.4
	Algunas veces	3	10.7	32.1
	A menudo	8	28.6	60.7
	Siempre	11	39.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 28

Grado de desarrollo de política integral de bienestar



Nota. Datos tomados de la Tabla 28.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca en qué medida la evaluación de planes de desarrollo de las

personas va a poder percibir la existencia de una política del Banco que integre al trabajo, la ilusión, el bienestar y la felicidad, mientras que 4 colaboradores sienten que raras veces en qué medida la evaluación de planes de desarrollo de las personas va a poder percibir la existencia de una política del Banco que integre al trabajo, la ilusión, el bienestar y la felicidad, a su vez 3 colaboradores consideran sentir que algunas veces en qué medida la evaluación de planes de desarrollo de las personas va a poder percibir la existencia de una política del Banco que integre al trabajo, la ilusión, el bienestar y la felicidad, por otro lado 8 trabajadores piensan que a menudo en qué medida la evaluación de planes de desarrollo de las personas va a poder percibir la existencia de una política del Banco que integre al trabajo, la ilusión, el bienestar y la felicidad, finalmente 11 colaboradores siempre creen qué medida la evaluación de planes de desarrollo de las personas va a poder percibir la existencia de una política del Banco que integre al trabajo, la ilusión, el bienestar y la felicidad.

Tabla 29

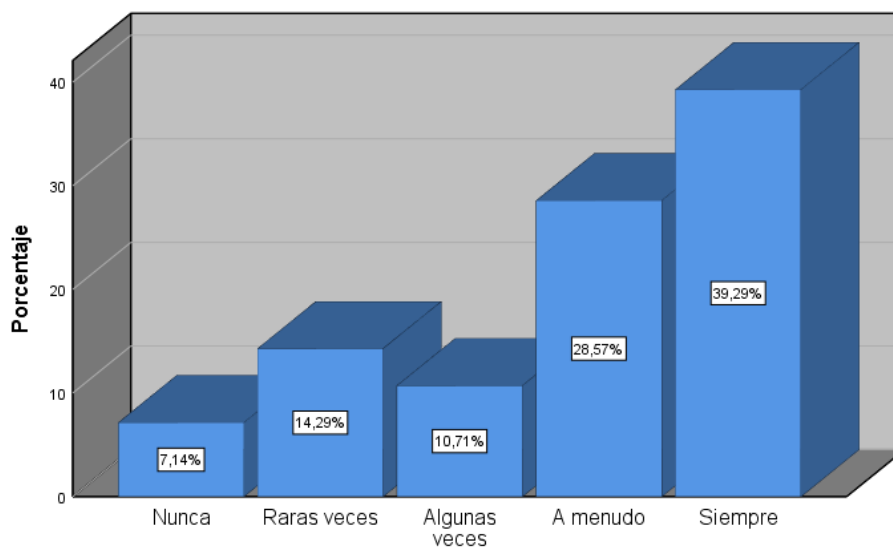
Grado de conciencia individual de uso de recursos institucionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	4	14.3	14.3	21.4
Algunas veces	3	10.7	10.7	32.1
A menudo	8	28.6	28.6	60.7
Siempre	11	39.3	39.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 29

Grado de conciencia individual de uso de recursos institucionales



Nota. Datos tomados de la Tabla 29.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca en cuánto alcance cree que el nivel de las propuestas de capacitación de los dependientes lograra proteger la integridad de los bienes institucionales y los utiliza racionalmente, mientras que 4 colaboradores sienten que raras veces en cuánto alcance cree que el nivel de las propuestas de capacitación de los dependientes lograra proteger la integridad de los bienes institucionales y los utiliza racionalmente, a su vez 3 colaboradores consideran sentir que algunas veces en cuánto alcance cree que el nivel de las propuestas de capacitación de los dependientes lograra proteger la integridad de los bienes institucionales y los utiliza racionalmente, por otro lado 8 trabajadores piensan que a menudo en cuánto alcance cree que el nivel de las propuestas de capacitación de los dependientes lograra proteger la integridad de los bienes institucionales y los utiliza racionalmente, finalmente 11 colaboradores siempre piensan en cuánto alcance cree que el nivel de las propuestas de capacitación de los dependientes lograra proteger la integridad de los bienes institucionales y los utiliza racionalmente.

Dimensión III : Autonomía decisional

Tabla 30

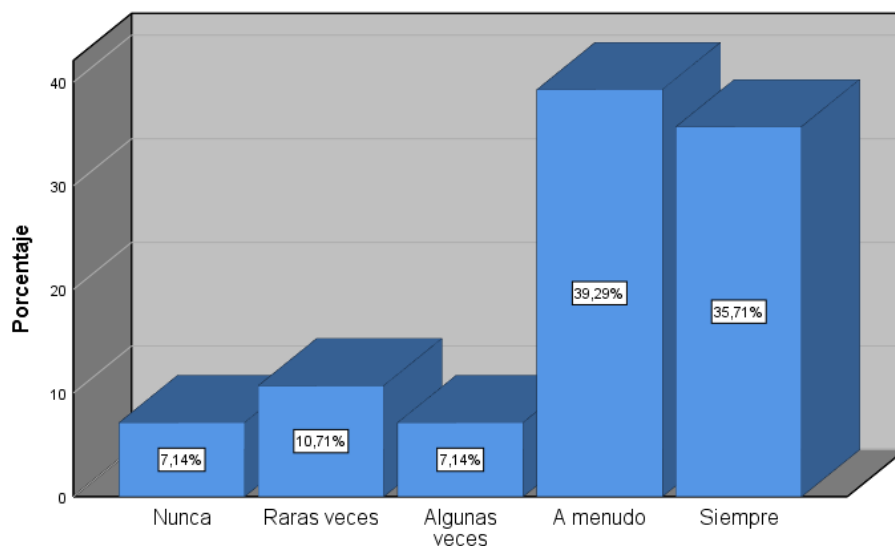
Grado de reconocimiento de la innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	3	10.7	10.7	17.9
Algunas veces	2	7.1	7.1	25.0
A menudo	11	39.3	39.3	64.3
Siempre	10	35.7	35.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 30

Grado de reconocimiento de la innovación



Nota. Datos tomados de la Tabla 30.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca considera que con un nivel de actuación adecuado en la consolidación de la imagen institucional interna permitirá al Banco premiar e incentivar la innovación, mientras que 3 colaboradores sienten que raras veces considera que con un nivel de actuación adecuado en la consolidación de la imagen institucional interna permitirá al Banco premiar e incentivar la innovación, a su vez 2

colaboradores consideran sentir que algunas veces considera que con un nivel de actuación adecuado en la consolidación de la imagen institucional interna permitirá al Banco premiar e incentivar la innovación, por otro lado 11 trabajadores piensan que a menudo considera que con un nivel de actuación adecuado en la consolidación de la imagen institucional interna permitirá al Banco premiar e incentivar la innovación, finalmente 10 colaboradores siempre consideran que con un nivel de actuación adecuado en la consolidación de la imagen institucional interna permitirá al Banco premiar e incentivar la innovación.

Tabla 31

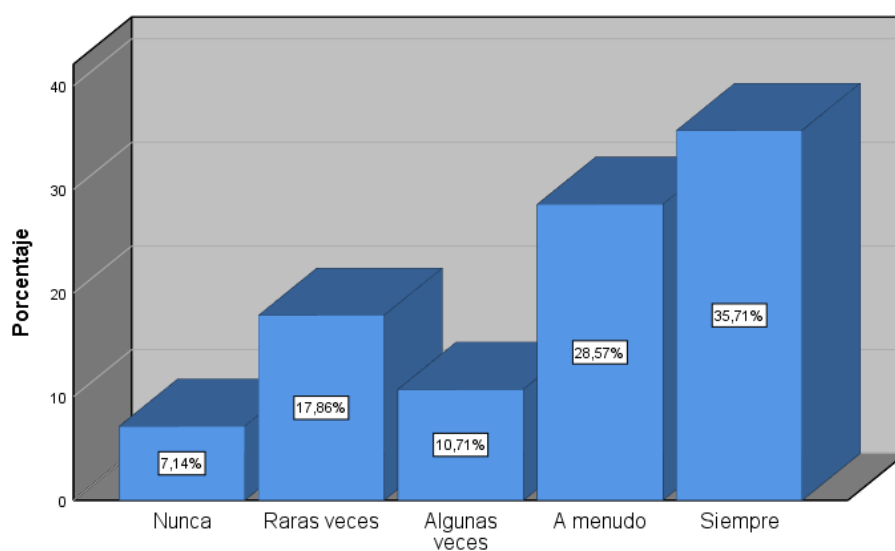
Nivel de autonomía para formar equipos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	5	17.9	17.9	25.0
Algunas veces	3	10.7	10.7	35.7
A menudo	8	28.6	28.6	64.3
Siempre	10	35.7	35.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 31

Nivel de autonomía para formar equipos



Nota. Datos tomados de la Tabla 31.

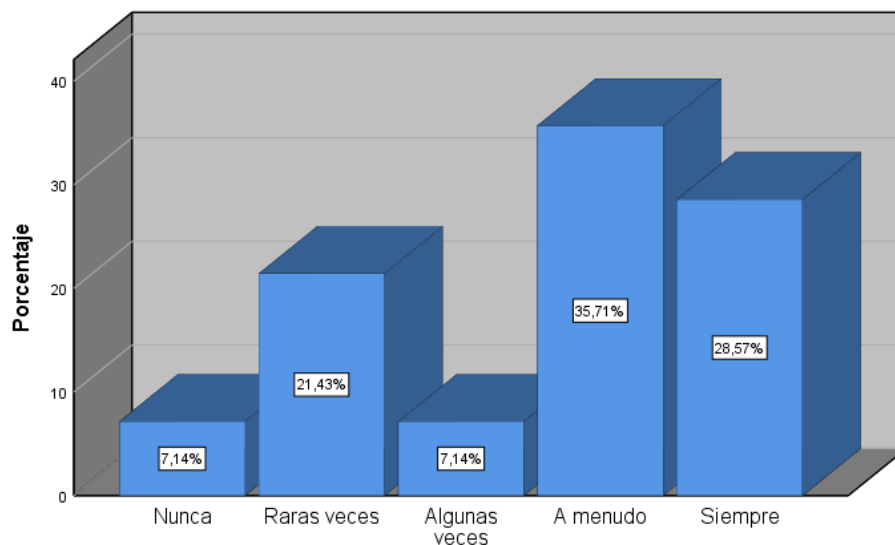
Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca creen que identificando un tipo de clase o caracterización de grupos de interés externo en la organización permitirá al colaborador decidir con qué colega formar equipo de trabajo, mientras que 5 colaboradores sienten que raras veces creen que identificando un tipo de clase o caracterización de grupos de interés externo en la organización permitirá al colaborador decidir con qué colega formar equipo de trabajo, a su vez 3 colaboradores consideran sentir que algunas veces creen que identificando un tipo de clase o caracterización de grupos de interés externo en la organización permitirá al colaborador decidir con qué colega formar equipo de trabajo, por otro lado 8 trabajadores piensan que a menudo creen que identificando un tipo de clase o caracterización de grupos de interés externo en la organización permitirá al colaborador decidir con qué colega formar equipo de trabajo, finalmente 10 colaboradores siempre creen que identificando un tipo de clase o caracterización de grupos de interés externo en la organización permitirá al colaborador decidir con qué colega formar equipo de trabajo.

Tabla 32*Grado de promoción meritocrática*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	6	21.4	21.4	28.6
Algunas veces	2	7.1	7.1	35.7
A menudo	10	35.7	35.7	71.4
Siempre	8	28.6	28.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 32*Grado de promoción meritocrática*

Nota. Datos tomados de la Tabla 32.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca consideran factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios, mientras que 6 colaboradores sienten que raras veces consideran factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios, a su vez 2 colaboradores consideran sentir que algunas veces consideran factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo consideran factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios, finalmente 8 colaboradores siempre consideran factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios.

Tabla 33*Grado de respuesta a cambios del entorno*

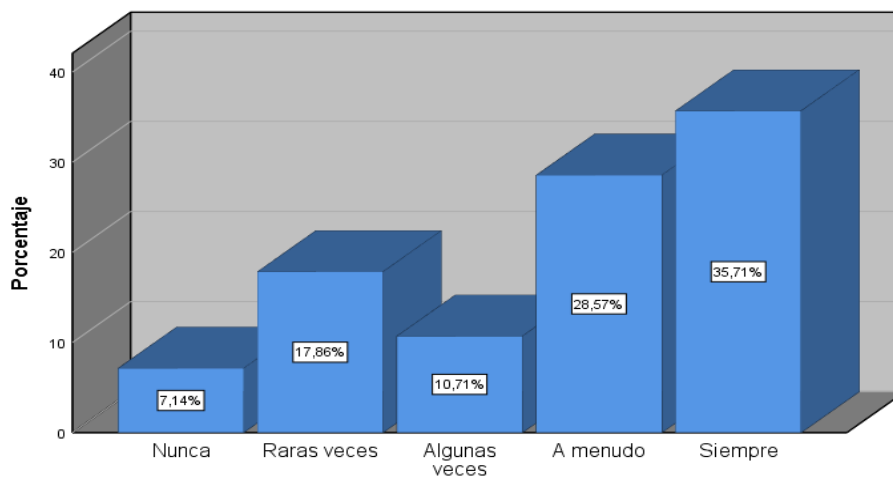
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	5	17.9	17.9	25.0
Algunas veces	3	10.7	10.7	35.7
A menudo	8	28.6	28.6	64.3
Siempre	10	35.7	35.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.**Interpretación**

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca consideran factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios, mientras que 6 colaboradores sienten que raras veces consideran factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios, a su vez 2 colaboradores consideran sentir que algunas veces consideran factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo consideran factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios, finalmente 8 colaboradores siempre consideran factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios.

Figura 33

Grado de respuesta a cambios del entorno



Nota. Datos tomados de la Tabla 33.

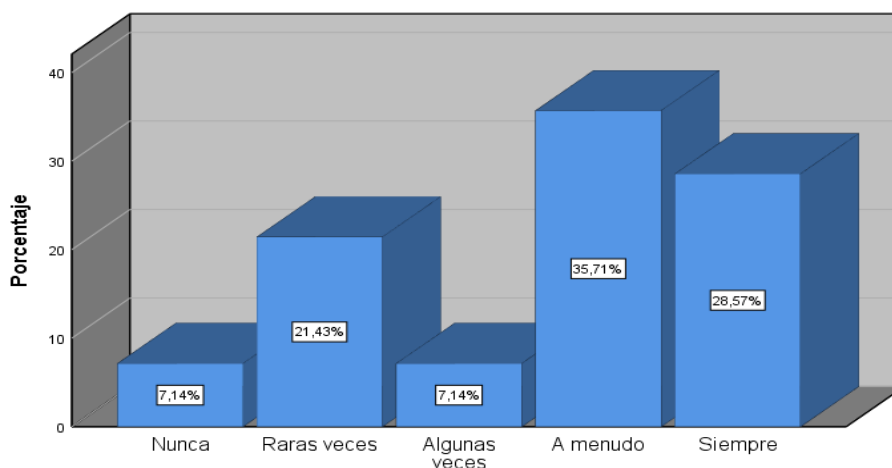
Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca considera que evidenciando un adecuado grado de equidad interna de compensaciones laborales se tendrá una libertad para responder de manera autónoma a los cambios del entorno laboral, mientras que 5 colaboradores sienten que raras veces considera que evidenciando un adecuado grado de equidad interna de compensaciones laborales se tendrá una libertad para responder de manera autónoma a los cambios del entorno laboral, a su vez 3 colaboradores consideran sentir que algunas veces considera que evidenciando un adecuado grado de equidad interna de compensaciones laborales se tendrá una libertad para responder de manera autónoma a los cambios del entorno laboral, por otro lado 8 trabajadores piensan que a menudo considera que evidenciando un adecuado grado de equidad interna de compensaciones laborales se tendrá una libertad para responder de manera autónoma a los cambios del entorno laboral, finalmente 10 colaboradores siempre considera que evidenciando un adecuado grado de equidad interna de compensaciones laborales se tendrá una libertad para responder de manera autónoma a los cambios del entorno laboral.

Tabla 34*Nivel de tolerancia a las iniciativas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7.1	7.1
	Raras veces	6	21.4	28.6
	Algunas veces	2	7.1	35.7
	A menudo	10	35.7	71.4
	Siempre	8	28.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 34*Nivel de tolerancia a las iniciativas*

Nota. Datos tomados de la Tabla 34.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca los colaboradores y líderes fomentan la equidad laboral como participación activa el banco podrá mostrar tolerancia ante las iniciativas de los colaboradores, mientras que 6 colaboradores sienten que raras veces los colaboradores y líderes fomentan la equidad laboral como participación activa el banco podrá mostrar tolerancia ante las iniciativas de los colaboradores, a su vez 2 colaboradores consideran sentir que algunas veces los colaboradores y líderes

fomentan la equidad laboral como participación activa el banco podrá mostrar tolerancia ante las iniciativas de los colaboradores, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo los colaboradores y líderes fomentan la equidad laboral como participación activa el banco podrá mostrar tolerancia ante las iniciativas de los colaboradores, finalmente 8 colaboradores siempre considera que si los colaboradores y líderes fomentan la equidad laboral como participación activa el banco podrá mostrar tolerancia ante las iniciativas de los colaboradores.

Dimensión IV : Transparencia institucional

Tabla 35

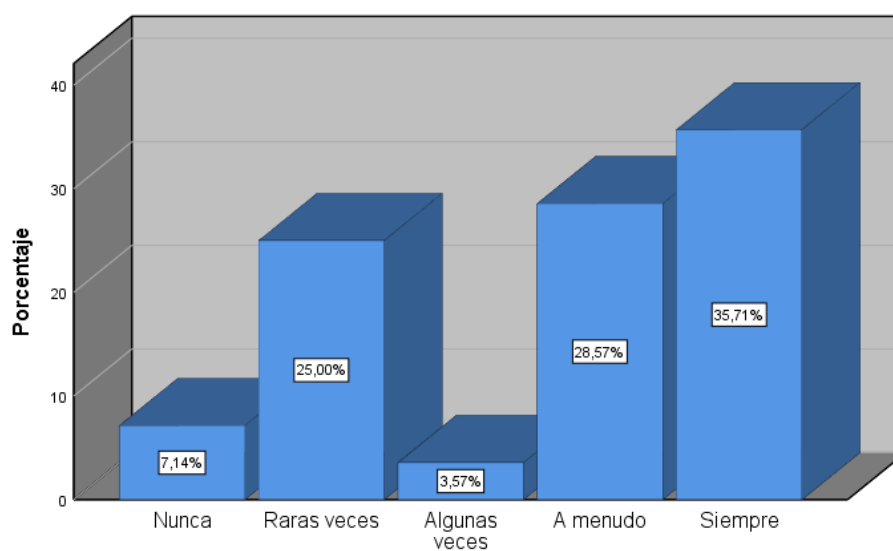
Grado de promoción como buen empleador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	7	25.0	25.0	32.1
Algunas veces	1	3.6	3.6	35.7
A menudo	8	28.6	28.6	64.3
Siempre	10	35.7	35.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 35

Grado de promoción como buen empleador



Nota. Datos tomados de la Tabla 35.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca cree que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador, mientras que 7 colaboradores sienten que raras veces cree que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador, a su vez 1 colaborador consideran sentir que algunas veces cree que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador, por otro lado 8 trabajadores piensan que a menudo cree que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador, finalmente 10 colaboradores siempre creen que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador.

Tabla 36

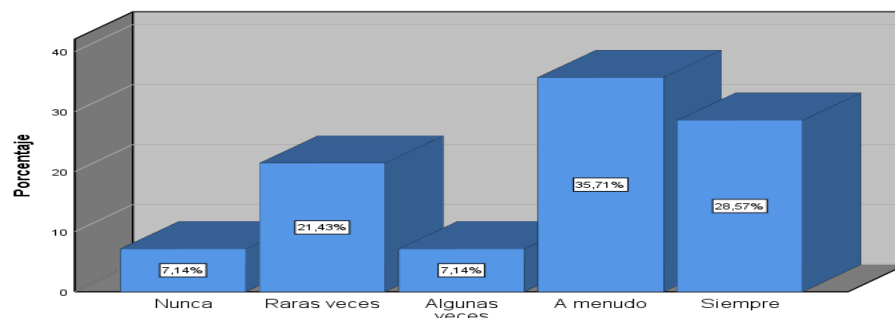
Grado de promoción de excelente lugar para trabajar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	6	21.4	21.4	28.6
Algunas veces	2	7.1	7.1	35.7
A menudo	10	35.7	35.7	71.4
Siempre	8	28.6	28.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 36

Grado de promoción de excelente lugar para trabajar



Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca considera que a partir de una compensación competente le permitirá al Banco publicitar su imagen de excelente lugar para trabajar, mientras que 6 colaboradores sienten que raras veces considera que a partir de una compensación competente le permitirá al Banco publicitar su imagen de excelente lugar para trabajar, a su vez 2 colaboradores consideran sentir que algunas veces considera que a partir de una compensación competente le permitirá al Banco publicitar su imagen de excelente lugar para trabajar, por otro lado 10 trabajadores piensan que a menudo cree que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador, finalmente 8 colaboradores siempre consideran que a partir de una compensación competente le permitirá al Banco publicitar su imagen de excelente lugar para trabajar.

Tabla 37

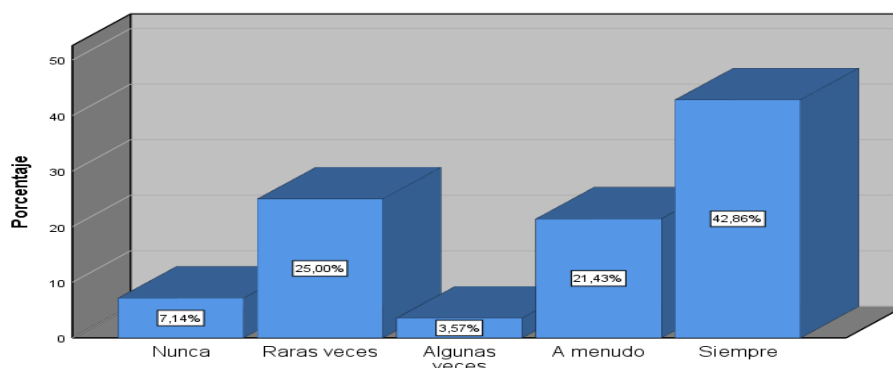
Política de exposición pública del valor de trabajador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7.1	7.1
	Raras veces	7	25.0	32.1
	Algunas veces	1	3.6	35.7
	A menudo	6	21.4	57.1
	Siempre	12	42.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 37

Política de exposición pública del valor de trabajador



Nota. Datos tomados de la Tabla 37.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca creen que evidenciando un excelente grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo se podrán implementar políticas institucionales para exhibir públicamente el valor que aportan sus clientes y usuarios, mientras que 7 colaboradores sienten que raras veces creen que evidenciando un excelente grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo se podrán implementar políticas institucionales para exhibir públicamente el valor que aportan sus clientes y usuarios, a su vez 1 colaborador considera sentir que algunas veces cree que evidenciando un excelente grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo se podrán implementar políticas institucionales para exhibir públicamente el valor que aportan sus clientes y usuarios, por otro lado 6 trabajadores piensan que a menudo creen que evidenciando un excelente grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo se podrán implementar políticas institucionales para exhibir públicamente el valor que aportan sus clientes y usuarios, finalmente 12 colaboradores siempre creen que evidenciando un excelente grado de satisfacción personal con las compensaciones

por su trabajo se podrán implementar políticas institucionales para exhibir públicamente el valor que aportan sus clientes y usuarios.

Tabla 38

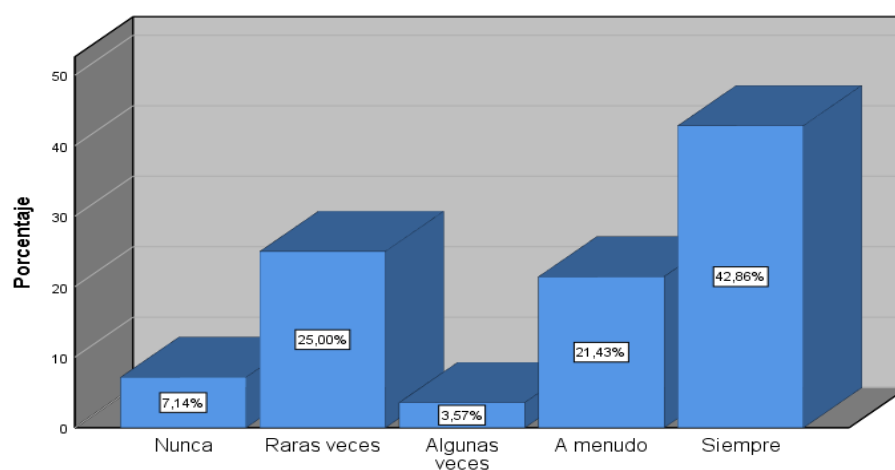
Nivel de credibilidad de mensajes sobre bondades del Banco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7.1	7.1
	Raras veces	7	25.0	32.1
	Algunas veces	1	3.6	35.7
	A menudo	6	21.4	57.1
	Siempre	12	42.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 38

Nivel de credibilidad de mensajes sobre bondades del Banco



Nota. Datos tomados de la Tabla 38.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca consideran que evaluando las necesidades de comodidad de los colaboradores se podrá identificar como implementar políticas institucionales para publicitar con honestidad las fortalezas del Banco, mientras que 7 colaboradores sienten que raras veces consideran que evaluando las necesidades de

comodidad de lo colaboradores se podrá identificar como implementar políticas institucionales para publicitar con honestidad las fortalezas del Banco, a su vez 1 colaborador considera sentir que algunas veces consideran que evaluando las necesidades de comodidad de lo colaboradores se podrá identificar como implementar políticas institucionales para publicitar con honestidad las fortalezas del Banco, por otro lado 6 trabajadores piensan que a menudo consideran que evaluando las necesidades de comodidad de lo colaboradores se podrá identificar como implementar políticas institucionales para publicitar con honestidad las fortalezas del Banco, finalmente 12 colaboradores siempre consideran que evaluando las necesidades de comodidad de lo colaboradores se podrá identificar como implementar políticas institucionales para publicitar con honestidad las fortalezas del Banco.

Dimensión V : Clima laboral

Tabla 39

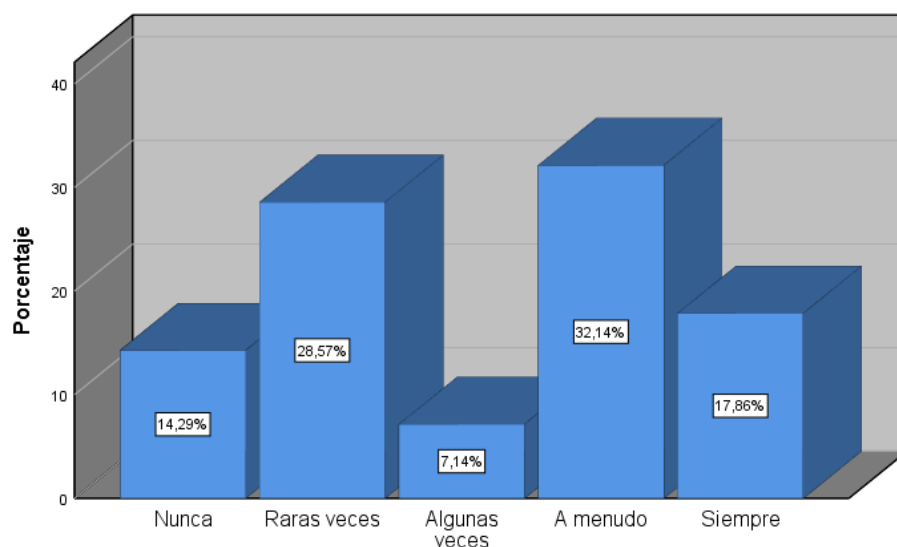
Grado de relación jefe-personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	14.3	14.3	14.3
Raras veces	8	28.6	28.6	42.9
Algunas veces	2	7.1	7.1	50.0
A menudo	9	32.1	32.1	82.1
Siempre	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 39

Grado de relación jefe-personal



Nota. Datos tomados de la Tabla 39.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 4 de ellos consideran que nunca consideran que mediante el manejo de un buen ambiente de trabajo, la organización vendrá a ser objetivo en las apropiadas relaciones humanas existentes entre jefe y colaborador, mientras que 8 colaboradores sienten que raras veces consideran que mediante el manejo de un buen ambiente de trabajo, la organización vendrá a ser objetivo en las apropiadas relaciones humanas existentes entre jefe y colaborador, a su vez 2 colaboradores consideran sentir que algunas veces consideran que mediante el manejo de un buen ambiente de trabajo, la organización vendrá a ser objetivo en las apropiadas relaciones humanas existentes entre jefe y colaborador, por otro lado 9 trabajadores piensan que a menudo consideran que mediante el manejo de un buen ambiente de trabajo, la organización vendrá a ser objetivo en las apropiadas relaciones humanas existentes entre jefe y colaborador, finalmente 5 colaboradores siempre consideran que mediante el manejo de un buen ambiente de trabajo, la organización vendrá a ser objetivo en las apropiadas relaciones humanas existentes entre jefe y colaborador.

Tabla 40

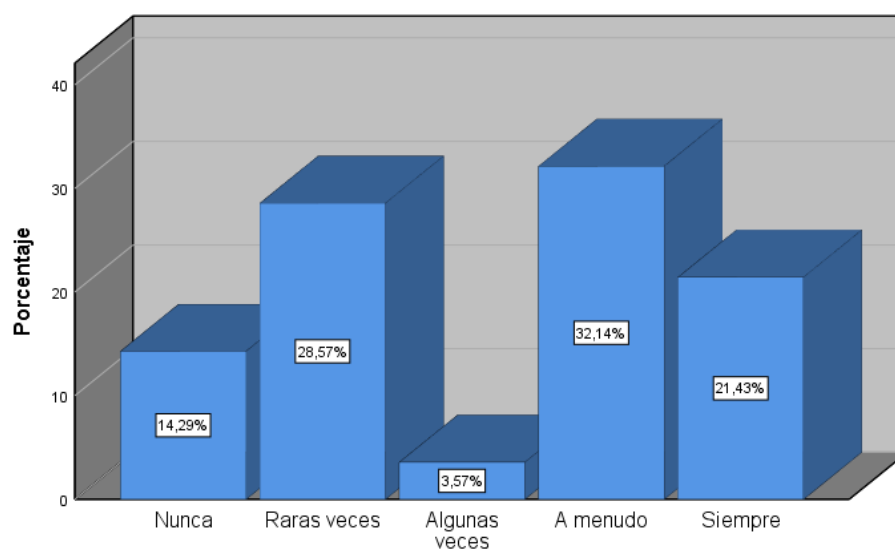
Mecanismos de atención a las demandas de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	14.3	14.3	14.3
Raras veces	8	28.6	28.6	42.9
Algunas veces	1	3.6	3.6	46.4
A menudo	9	32.1	32.1	78.6
Siempre	6	21.4	21.4	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 40

Mecanismos de atención a las demandas de los empleados



Nota. Datos tomados de la Tabla 40.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 4 de ellos consideran que nunca creen que si se implementa una excelente

comunicación interna institucional podrá existir mecanismos efectivos de comunicación continua con los directivos del Banco, mientras que 8 colaboradores sienten que raras veces creen que si se implementa una excelente comunicación interna institucional podrá existir mecanismos efectivos de comunicación continua con los directivos del Banco, a su vez 1 colaborador considera sentir que algunas veces cree que si se implementa una excelente comunicación interna institucional podrá existir mecanismos efectivos de comunicación continua con los directivos del Banco, por otro lado 9 trabajadores piensan que a menudo creen que si se implementa una excelente comunicación interna institucional podrá existir mecanismos efectivos de comunicación continua con los directivos del Banco, finalmente 6 colaboradores siempre creen que si se implementa una excelente comunicación interna institucional podrá existir mecanismos efectivos de comunicación continua con los directivos del Banco.

Tabla 41

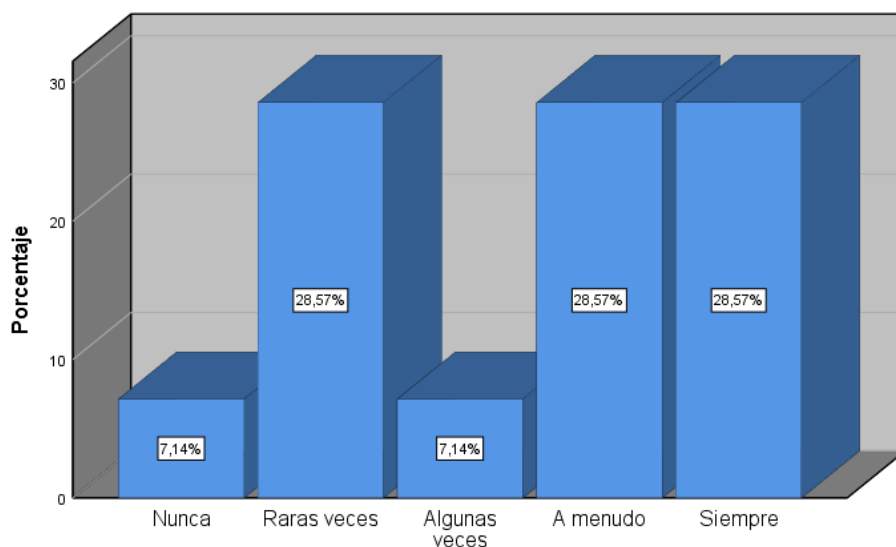
Nivel e retroalimentación responsable-empleado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	8	28.6	28.6	35.7
Algunas veces	2	7.1	7.1	42.9
A menudo	8	28.6	28.6	71.4
Siempre	8	28.6	28.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 41

Nivel e retroalimentación responsable-empleado



Nota. Datos tomados de la Tabla 41.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca consideran que mientras la organización posea un grado de formalidad de la comunicación interna se tendrá una permanente retroalimentación entre directivos y colaboradores, mientras que 8 colaboradores sienten que raras veces consideran que mientras la organización posea un grado de formalidad de la comunicación interna se tendrá una permanente retroalimentación entre directivos y colaboradores, a su vez 2 colaboradores consideran sentir que algunas veces consideran que mientras la organización posea un grado de formalidad de la comunicación interna se tendrá una permanente retroalimentación entre directivos y colaboradores, por otro lado 8 trabajadores piensan que a menudo consideran que mientras la organización posea un grado de formalidad de la comunicación interna se tendrá una permanente retroalimentación entre directivos y colaboradores, finalmente 8 colaboradores siempre consideran que mientras la organización posea un grado de formalidad de la comunicación interna se tendrá una permanente retroalimentación entre directivos y colaboradores.

Tabla 42

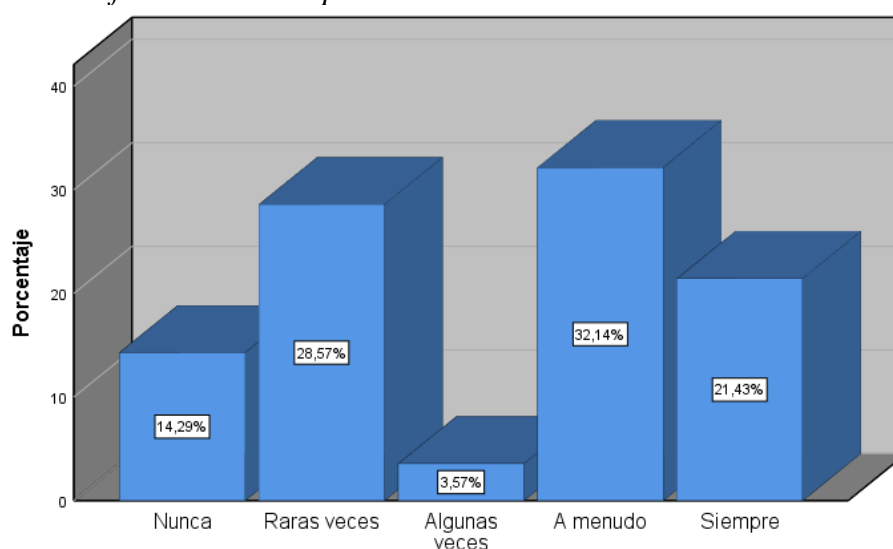
Nivel de fomento del compañerismo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	14.3	14.3
	Raras veces	8	28.6	42.9
	Algunas veces	1	3.6	46.4
	A menudo	9	32.1	78.6
	Siempre	6	21.4	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 42

Nivel de fomento del compañerismo



Nota. Datos tomados de la Tabla 42.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 4 de ellos consideran que nunca creen que si se consta de una claridad y precisión de las comunicaciones internas los directivos fomentaran el compañerismo y la cordialidad, mientras que 8 colaboradores sienten que raras veces creen que si se consta de una claridad y precisión de las comunicaciones internas los directivos fomentaran el compañerismo y la cordialidad, a su vez 1 colaborador considera sentir que algunas veces creen que si se consta de una claridad y precisión de las comunicaciones internas los directivos fomentaran el compañerismo y la cordialidad,

por otro lado 9 trabajadores piensan que a menudo creen que si se consta de una claridad y precisión de las comunicaciones internas los directivos fomentaran el compañerismo y la cordialidad, finalmente 6 colaboradores siempre creen que si se consta de una claridad y precisión de las comunicaciones internas los directivos fomentaran el compañerismo y la cordialidad.

Tabla 43

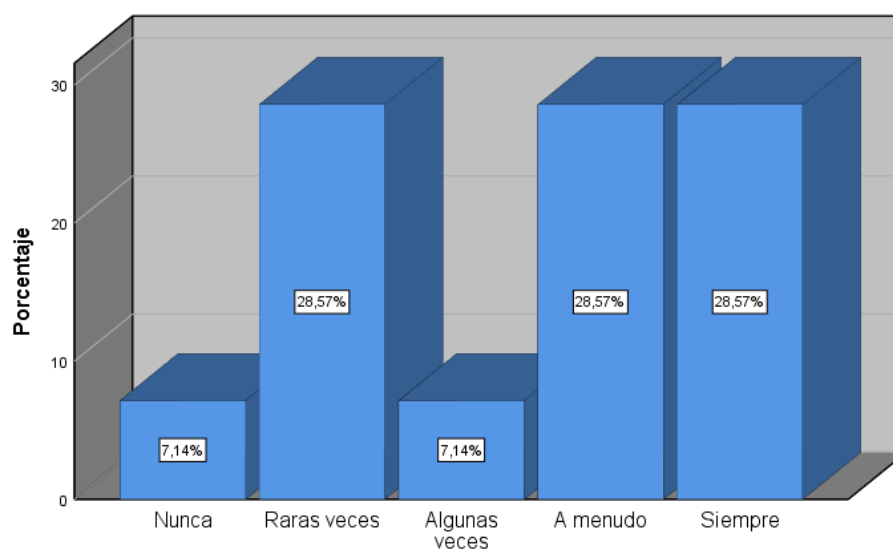
Grado de sentido de pertenencia hacia el Banco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7.1	7.1	7.1
Raras veces	8	28.6	28.6	35.7
Algunas veces	2	7.1	7.1	42.9
A menudo	8	28.6	28.6	71.4
Siempre	8	28.6	28.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Nota. Datos tomados del cuestionario del investigador.

Figura 43

Grado de sentido de pertenencia hacia el Banco



Nota. Datos tomados de la Tabla 43.

Interpretación

Mediante una muestra constituida por 28 colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos se tiene los siguientes resultados; 2 de ellos consideran que nunca consideran que mientras la organización posea una

adecuada comunicación interna fuera de horario de trabajo se podrá identificar la asociación y agrado de los colaboradores por formar parte de la comunidad del Banco, mientras que 8 colaboradores sienten que raras veces consideran que mientras la organización posea una adecuada comunicación interna fuera de horario de trabajo se podrá identificar la asociación y agrado de los colaboradores por formar parte de la comunidad del Banco, a su vez 2 colaboradores consideran sentir que algunas veces consideran que mientras la organización posea una adecuada comunicación interna fuera de horario de trabajo se podrá identificar la asociación y agrado de los colaboradores por formar parte de la comunidad del Banco, por otro lado 8 trabajadores piensan que a menudo consideran que mientras la organización posea una adecuada comunicación interna fuera de horario de trabajo se podrá identificar la asociación y agrado de los colaboradores por formar parte de la comunidad del Banco, finalmente 8 colaboradores siempre consideran que mientras la organización posea una adecuada comunicación interna fuera de horario de trabajo se podrá identificar la asociación y agrado de los colaboradores por formar parte de la comunidad del Banco.

5.2 Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

Para la prueba de hipótesis, se plantearon las hipótesis de investigación y las hipótesis nulas tanto para la general y las específicas, luego se utilizó la “Prueba no Paramétrica”, principalmente la chi-cuadrada empleando el software SSPS (VERSIÓN 25.0), ingresando los datos de las variables: Gestión de Talento Humano y Cultura Organizacional, así como las dimensiones de ambas variables, con un nivel de significancia del 5% o margen de error (0.05), y un grado de confianza del 95%.

Prueba de Hipótesis General

Hipótesis Alterna

Ha: La gestión del talento humano tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Hipótesis Negativa

Ho: La gestión del talento humano no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Tabla 44.

Prueba de Chi-cuadrado Hipótesis General

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	55,253 ^a	16	p-valor → ,000
Razón de verosimilitud	45,953	16	,000
Asociación lineal por lineal	19,662	1	,000
N de casos válidos	28		

Nota. Datos tomados del análisis SPSS.

Análisis e Interpretación

Dado que el **p-valor** es **0.000** < 0.05, (grado de significancia o margen de error) rechazamos la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alterna; por consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que La gestión del talento humano SI tiene incidencia significativamente en la

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891

cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos.

Análisis e Interpretación

En la prueba de la Chi - Cuadrada, se aprecia que el valor de la prueba estadística (Chi Cuadrado, χ_c^2) cae en la zona de rechazo, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir que La gestión del talento humano tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional, con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde ($\chi_c^2 = 55,253 > \chi_t^2 = 26,2962$) al 95% de confianza estadística.

Prueba de Hipótesis Específicas

- **HE1: El liderazgo y La cultura Organizacional**

Hipótesis Alterna

Ha: El liderazgo tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Hipótesis Negativa

Ho: El liderazgo no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Tabla 45.

Prueba Chi-cuadrado Hipótesis Especifica 1

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62,720 ^a	16	p-valor → ,000
Razón de verosimilitud	51,221	16	,000
Asociación lineal por lineal	21,476	1	,000
N de casos válidos	28		

Nota. Datos tomados del análisis SPSS.

Análisis e Interpretación

Dado que el **p-valor** es $0.000 < 0.05$ (grado de significancia o margen de error), rechazamos la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alterna; por consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que El

liderazgo tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos.

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891

Análisis e Interpretación

En la prueba de la Chi - Cuadrada, se aprecia que el valor de la prueba estadística (Chi Cuadrado, χ_c^2) cae en la zona de rechazo, por consiguiente se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir que El liderazgo tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional, con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde $(\chi_c^2 = 62,720 > \chi_t^2 = 26,2962)$ al 95% de confianza estadística.

■ HE2: El desarrollo de las personas y La cultura Organizacional

Hipótesis Alterna

H_a: El desarrollo de las personas tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Hipótesis Negativa

H₀: El desarrollo de las personas no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Tabla 46.*Prueba Chi-cuadrado Hipótesis Específica 2*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45,015 ^a	16	p-valor → ,000
Razón de verosimilitud	42,631	16	,000
Asociación lineal por lineal	18,589	1	,000
N de casos válidos	28		

Nota. Datos tomados del análisis SPSS.

Análisis e Interpretación

Dado que el **p-valor** es $0.000 < 0.05$ (grado de significancia o margen de error), rechazamos la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alterna; por consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que El desarrollo de las personas tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación – Agencia 2, Los Olivos.

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217
16	39,2518	36,4555	34,2071	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891

Análisis e Interpretación

En la prueba de la Chi – Cuadrada, se aprecia que el valor de la prueba estadística (Chi Cuadrado, χ_c^2) cae en la zona de rechazo, por consiguiente se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir que El desarrollo de las personas tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde ($\chi_c^2 = 45,015 > \chi_c^2 = 26,2962$) al 95% de confianza estadística.

- **HE3: Las relaciones con el entorno y La cultura Organizacional**

Hipótesis Alterna

Ha: Las relaciones con el entorno tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación – Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Hipótesis Negativa

Ho: Las relaciones con el entorno no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación – Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Tabla 47.

Prueba Chi-cuadrado Hipótesis Especifica 3

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	43,400 ^a	16	p-valor \rightarrow ,000
Razón de verosimilitud	45,614	16	,000
Asociación lineal por lineal	19,913	1	,000
N de casos válidos	28		

Nota. Datos tomados del análisis SPSS.

Análisis e Interpretación

Dado que el **p-valor** es menor a 0.05, (grado de significancia o margen de error) rechazamos la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alterna; por consiguiente

existe suficiente evidencia estadística para afirmar que Las relaciones con el entorno SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos.

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891

Análisis e Interpretación

En la prueba de la Chi - Cuadrada, se aprecia que el valor de la prueba estadística (Chi Cuadrado, χ_c^2) cae en la zona de rechazo, por consiguiente se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir que Las relaciones con el entorno SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional, con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde $(\chi_c^2 = 43,400 > \chi_c^2 = 26,2962)$ al 95% de confianza estadística.

▪ **HE4: Las compensaciones y La cultura Organizacional**

Hipótesis Alterna


Ha: Las compensaciones tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Hipótesis Negativa

Ho: Las compensaciones no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Tabla 48.

Prueba Chi-cuadrado Hipótesis Especifica 4

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	59,570 ^a	16	p-valor  ,000
Razón de verosimilitud	49,012	16	,000
Asociación lineal por lineal	21,187	1	,000
N de casos válidos	28		

Nota. Datos tomados del análisis SPSS.

Análisis e Interpretación

Dado que el **p-valor** es $0.000 < 0.05$ (grado de significancia o margen de error), rechazamos la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alterna; por consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que Las compensaciones SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación – Agencia 2, Los Olivos.

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217
16	39,2518	36,4555	34,2071	31,9999	28,8455	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891

Análisis e Interpretación

En la prueba de la Chi – Cuadrada, se aprecia que el valor de la prueba estadística (Chi Cuadrado, χ_c^2) cae en la zona de rechazo, por consiguiente se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir que Las compensaciones SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional, con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde $(\chi_c^2 = 59,570 > \chi_t^2 = 26,2962)$ al 95% de confianza estadística.

- **HE5: Las compensaciones y La cultura Organizacional**

Hipótesis Alterna

H_a: La comunicación Integral tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación – Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Hipótesis Negativa

Ho: La comunicación Integral no tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación – Agencia 2, Los Olivos, 2021.

Tabla 49.

Prueba Chi-cuadrado Hipótesis Específica 4

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45,103 ^a	16	p-valor → ,000
Razón de verosimilitud	42,881	16	,000
Asociación lineal por lineal	18,401	1	,000
N de casos válidos	28		

Nota. Datos tomados del análisis SPSS.

Análisis e Interpretación

Dado que el **p-valor** es $0.000 < 0.05$ (grado de significancia o margen de error), rechazamos la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis alterna; por consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que La comunicación Integral SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos.

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8455	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891

Análisis e Interpretación

En la prueba de la Chi - Cuadrada, se aprecia que el valor de la prueba estadística (Chi Cuadrado, χ_c^2) cae en la zona de rechazo, por consiguiente se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir que La comunicación Integral SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional, con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde ($\chi_c^2 = 45,103 > \chi_c^2 = 26,2962$) al 95% de confianza estadística.

5.3 Discusión de resultados

5.3.1 Con las bases teóricas

Es muy difícil conducir grupos humanos, implica una serie de competencias y habilidades que no todos suelen desarrollar; pero, también es muy difícil conceptuar esta actividad; por ello, cuando se tiene este tipo de dificultad, muchos administradores acuden a la sabiduría de Chiavenato (2006), “la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas

necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Citado en Bendezú, 2020, p. 23).

Lo mencionado se corrobora con los resultados N° 8, 13 y 15; dado que como bien se menciona en líneas anteriores para una factible gestión del talento humano la organización debe procurar una buena selección y administración de los recursos para cumplir como tener respuesta positiva en las actividades de los colaboradores, ante ello evaluar los planes de desarrollo, remuneración justa como adecuada así como una buena acción competitiva de los laboradores sería un aporte conveniente dentro de la organización en el marco gerencial de los recursos.

En tal contexto, el estudio de la gestión del talento humano debemos incrustarlo en un marco de análisis que asume como premisa que la persona humana es el activo más importante de una organización social, postura coincidente con lo afirmado por Abril (2018) quien propone que “La relación que se puede establecer entre la gestión de la cultura organizacional y la Gestión del Talento Humano es vital para poder proyectar las líneas generales de un modelo de gestión del factor humano en la organización” (p. 12).

Lo mencionado se corrobora con los resultados N° 24 y 25; dado que una buena gestión fomentara el direccionamiento de la línea que la empresa u organización este llevando, es decir el correcto manejo de los recursos ayudara a cumplir los objetivos organizacionales, por ello es trascendental que la organización primeramente de a conocer a sus colaboradores los resultados que está siguiendo la organización, en seguida el fomento de la filosofía empresarial ayudara a asimilar en mejor manera lo anterior y en colaboración a esto la simpatía de los laboradores perfeccionara las actividades de la organización.

Algunos autores vinculan al factor humano con la cultura de la organización y le asignan a la primera una categoría de estratégica y la coloca dependiente de la existencia de las personas, de tal forma que “la Gestión del Talento Humano debe ser conceptualizada como una herramienta que permita

relacionar a un colectivo de personas con un campo culturalmente de valores y tareas” (abril, 2018, p. 13).

Lo mencionado se corrobora con los resultados N° 33 y 3; dado que muchas veces el cambio de entorno laboral en el proceso de reclutamiento de talento humano puede significar una desventaja de no manejarse adecuadamente; evidenciar el grado de adaptabilidad en los laboradores es muchas veces la clave para tomar adecuadas decisiones ya que si estos están prestos al cambio será ventajoso para la organización evidenciar su potencial aporte, por otro lado si este tiende a dificultarse del proceso la organización debe prestarse a influir positivamente en su desenvolvimiento; agregado a ello la relación interpersonal de los laboradores puede significar una construcción de ambiente favorable.

La cultura organizacional influye en la puntualidad, productividad, calidad y atención al cliente, representa la identidad de la organización. La cultura representa la forma de comunicación informal no escrita que orienta el comportamiento de los miembros de la organización para alcanzar sus objetivos. La cultura es como un iceberg, porque solo se ve una fracción pequeña sobre el agua; la parte más grande está oculta. (Vallejo, 2016, p. 62)

Lo mencionado se corrobora con los resultados N° 31 y 33; ya que los valores siempre están presentes en toda cultura, el ambiente formado de la organización también debe estar enriquecida de ello, por eso tener en cuenta la meritocracia ayuda a potenciar la responsabilidad y compromiso con la organización entre colaboradores, del mismo modo incentivar el crecimiento mutuo e innovación permitirá la creación de valores y respeto entre pares.

5.3.2 Con los antecedentes

La tesis de Cavelier (2020) titulada “*La relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de empresas en Colombia*”, persiguió el objetivo de “entender cómo la cultura organizacional de algunas empresas en Colombia se relaciona con la productividad de los trabajadores y, por consiguiente, de la misma organización” (p. 9). La investigación desarrolló

una metodología con dos enfoques: Primero fue el cualitativo por medio de una entrevista estructurada a líderes de empresas de Colombia; la parte cuantitativa, implicó la revisión de literatura para medir la cultura organizacional y productividad laboral. El autor llegó a concluir que, si se mejora la cultura organizacional ésta puede mejorar la productividad de sus trabajadores, lograr formar una ventaja competitiva más en el mercado y reducir costos; así, los directivos argumentan a favor de la cultura de la empresa como originada en un valor destacable de la gestión de personas como el respeto que hace posible satisfacción en el centro laboral; además se encontró otros factores de gestión del talento humano como la claridad y consistencia en la comunicación bajo cánones de respeto y honestidad; ahora, desde el punto de vista cuantitativo, la empresa mejoró su productividad laboral lo que se reflejó numéricamente en sus estados financieros.

Es bien a considerar que si una organización mantiene un buen ambiente de trabajo propicia a mejorar el nivel de productividad de sus laboradores y en respuesta a ello los resultados para la concepción de los objetivos organizacionales se ven positivos y en ventaja; todo lo mencionado se puede corroborar con los resultados N° 20, 21 y 22 en las cuales se consideran los diversos mecanismos de atención a las demandas de los empleados, así como el nivel de retroalimentación responsable empleado que progresivamente y en conjunto al fomento del compañerismo se puede direccionar un adecuado ambiente de trabajo.

Hurtado (2019) escribió la tesis “Cultura organizacional y desempeño laboral del personal del Banco de Crédito del Perú, agencias Andahuaylas - Abancay, Apurímac 2018”, donde determinó como objetivo “Determinar el nivel de relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal en el Banco de Crédito del Perú, agencias Andahuaylas - Abancay, Apurímac 2018” (p. 36). El autor plantea su metodología basándose en una investigación con enfoque cuantitativo, de nivel correlacional-descriptivo, cuyo diseño de investigación no experimental–transversal,

recolectándose la información en un solo momento y en un tiempo único del año 2018. Se demostró la existencia de una correlación positiva muy fuerte entre la Cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del Banco de Crédito del Perú, agencias Andahuaylas - Abancay, Apurímac; además, se establece correlación positiva muy fuerte entre la dimensión implicación y el desempeño laboral de la institución; también se aprecia una correlación positiva considerable entre la dimensión consistencia y el desempeño laboral del personal; también existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión adaptabilidad y el desempeño laboral; finalmente, existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión misión y el desempeño laboral del personal del Banco.

En concordancia a lo afirmado en líneas anteriores de debe conocer la importancia de la adaptación a nuevos entornos de trabajo, dado que este factor favorece a la mejora continua de las habilidades interpersonales de los colaboradores y esto justamente puede potenciar al desarrollo de las actividades propuestas a cada espacio de trabajo; en relación a ello se pueden relacionar los resultados N° 33 y 3.

5.4. Aporte del Investigador

En el presente trabajo de investigación se pudo demostrar que la primera variable denominada independiente (Gestión del talento humano) posee una incidencia bastante significativa dentro de la variable dependiente (Clima Organizacional) dentro de los colaboradores la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos, en tal sentido las habilidades gerenciales de una línea media con el talento humano podrá configurar en gran medida la conformidad de estos sobre su entorno denominada cultura organizacional, siendo la última muy importante para una mayor productividad en el aspecto actitudinal de los colaboradores.

Por ello se ha logrado demostrar mediante una investigación científica con la siguiente estructura: descripción del problema, Marco Teórico, Marco Metodológico,

Resultados y discusión de resultados; para llegar finalmente a unas conclusiones y brindar de tal manera sugerencias; este esquema es el recomendado por la Escuela de Post Grado de la UNHEVAL.

Habiéndose llevado a cabo un proceso riguroso, coherente y objetivo de la investigación que servirá de base para otras investigaciones con nuevas variables, dimensiones e indicadores, porque el presente estudio constituye una fracción de la realidad empírica no llegando a ser una investigación terminal, habiéndose demostrado la situación actual en las dimensiones e indicadores trabajados

CONCLUSIONES

Luego de una exhaustiva observación en los resultados estadísticos y teóricos del presente estudio se puede corroborar las siguientes conclusiones mediante fundamento claro:

1. La gestión del talento humano SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional, con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde $(x_c^2 = 55,253 > x_t^2 = 26,2962)$ al 95% de confianza estadística. Mediante ello el estudio demuestra dentro de la organización cierta deficiencia en los aspectos analizados como el liderazgo en las autoridades, la relevancia de las decisiones organizacionales por sobre el desarrollo de las personas, así como su relación con su entorno, la remuneración y compensación por sus servicios y la comunicación que mantiene; demostrando en tal sentido su preponderancia en el ámbito de cultura organización.
2. El liderazgo SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional, con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde $(x_c^2 = 62,720 > x_t^2 = 26,2962)$ al 95% de confianza estadística. En ese sentido los colaboradores demostraron la falta de una figura de autoridad que fomente la confianza y empatía hacia los trabajadores dado a esto el apoyo a los dependientes se debilita generando un ambiente negativo y de poca lealtad para el progreso de la agencia.
3. El desarrollo de las personas SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde $(x_c^2 = 45,015 > x_t^2 = 26,2962)$ al 95% de confianza estadística. Por su parte los laboradores demuestran una frecuencia escasa en aspectos por parte de la organización como; la evaluación de planes de desarrollo de las personas al tomar en cuenta sus perspectivas de crecimiento personal y profesional, por otra parte las propuestas de capacitación al dependiente para su correspondiente especialización, finalmente la múltiple participación de estos también corroboró la importante intervención que tiene todo lo mencionado en líneas anteriores para la segunda variable de estudio.

4. Las relaciones con el entorno SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional, con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde $(x_c^2 = 43,400 > x_t^2 = 26,2962)$ al 95% de confianza estadística, Los Olivos, 2021, en tal sentido el presente estudio mostro que existe poca consideración o no se toma interés aspectos de la interacción de los laboradores, entre ellos por ejemplo se pudo apreciar en los siguientes; la actuación de estos para una consolidación de imagen institucional interna ya que el trabajo y determinación que demuestran ellos para con los objetivos como responsabilidades de la organización, del mismo modo el reflejo o demostración que tiene la cultura organizacional de manera externa, por otro lado la múltiple participación de estos también corroboró la importante intervención que tiene todo lo mencionado en líneas anteriores para la segunda variable de estudio.
5. Las compensaciones SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional, con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde $(x_c^2 = 59,570 > x_t^2 = 26,2962)$ al 95% de confianza estadística, Los Olivos, 2021, en este punto el presente estudio mostro que dentro de la organización existe una poca frecuencia por parte del correcto análisis en las remuneraciones y compensaciones al no emitir un monto justo al corresponderles sus esfuerzos, aspectos como la equidad interna de compensaciones como un sistema de valoración para cada puesto en aplicación de la meritocracia se ve poco frecuente provocando el desinterés en la innovación y superación de estos para con los objetivos organizaciones, por otro lado la múltiple participación de estos también corroboró la importante intervención que tiene todo lo mencionado en líneas anteriores para la segunda variable de estudio.
6. La comunicación Integral SI tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional, con un nivel de significación de 5% ó margen de error del 0.05, donde $(x_c^2 = 45,103 > x_t^2 = 26,2962)$ al 95% de confianza estadística. En tal sentido el presente estudio demostró la necesidad de un medio adecuado para el intercambio de información, dentro de los que mostraron poca frecuencia de intervención son; la necesidad de una política de comunicación interna para la

información oficial de documentos importantes para que este obtenga el grado de formalidad que amerite, así como la ejecución de medios de comunicación interna fuera del horario de trabajo para una mayor interacción entre colaboradores, por otro lado la múltiple participación de estos también corroboró la importante intervención que tiene todo lo mencionado en líneas anteriores para la segunda variable de estudio.

SUGERENCIAS

Luego de una profunda observación y habiendo interpretado como entendido los resultados, se presenta las siguientes sugerencias con el objetivo de mejorar y potenciar el desarrollo de la marca en la empresa:

1. Se sugiere a la administración, poder tomar en cuenta siempre las variables estudiadas para así mantener un desenlace óptimo, por un lado se tiene la gestión del talento humano como el primer eslabón para una adecuada coordinación como ejecución; así como la cultura organizacional ya que estudiar aspectos que influyan en esta le permitirá estratégicamente aplicar y motivar adecuadamente a sus colaboradores mejorando en tal sentido su productividad, promover actitudes de liderazgo en sus directores o autoridades en distintos componentes de la organización, así como mejorar el desarrollo personal y profesional de los laboradores para cumplir con sus expectativas de superación para que así se sientan en la misma línea que los objetivos organizacionales, también generar mejor ejecución y modelo de remuneración en las compensaciones en bien de su esfuerzo y dedicación a sus responsabilidades, finalmente fomentar una adecuada comunicación integral.
2. Se sugiere a la administración, que dentro de la organización se pueda incorporar o identificar a la figura de autoridad como una persona de confianza y empatía para que de ese modo se pueda mejorar la relación interpersonal de los laboradores con lealtad a los objetivos organizacionales, brindándoles un buen ambiente de trabajo que les inspire a una mejora constante y liderados por personas aptas como capacitadas en evaluar dicho desempeño.
3. Se sugiere a la administración, tener en cuenta un tipo de direccionamiento por parte de los colaboradores de fuentes externas para manejarlos como un impulso a una mejora continua, a su vez tener en cuenta el reflejo del manejo organizacional de manera ya que propiciara a un modo más eficaz de evaluar la cultura dentro de la agencia que se encuentra desarrollando.
4. Se sugiere a la administración, que dado al estar rodeado de una serie de elementos y factores propios del trabajo que desempeña el colaborador, la

organización debe fomentar estrategias que modelen un espacio digno y de inspiración para estos, como es el caso de una fuente equitativa de compensaciones, así como un sistema de valoración para cada puesto de trabajo, del mismo modo evaluar y tomar a conciencia la propia satisfacción de sus trabajadores sobre las remuneraciones y compensaciones por su trabajo a manera de referencia para la aplicación de las estrategias mencionadas en líneas anteriores.

5. Se sugiere a la administración que, la organización debe ser consciente que las remuneraciones deben estar ligadas estrechamente al personal y su rendimiento, para ello el pago debería estar fijado en relación a diversos factores que realicen, la equidad y justicia basados en la meritocracia y las responsabilidades que implican la tecnicidad e innovación del colaborador, de tal modo se pueda sentir valorado en bien de su responsabilidad y disciplina.
6. Se sugiere a la administración, siempre tener en cuenta que la comunicación debe ser la base y mecanismo coordinador de todo el manejo en la organización, ya que esto mejorara las relaciones entre pares, de esto mantener una política de comunicación interna institucional, así como buscar la debida formalidad en la comunicación interna, a su vez procurar una adecuada intervención de un modo claro y preciso, finalmente la comunicación fuera del horario de trabajo también impulsara la disciplina y contacto de los colaboradores en todo momento.

REFERENCIAS

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Acosta, W. y Carreño, C. (2013). Modo 3 de producción de conocimiento: implicaciones para la universidad de hoy. *Revista de la Universidad de La Salle* (61), 67-87.
- Alvarado, Ó. y Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración* 26(47), 259-283.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. 2ª ed. revisada. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Apud, I. (2013). Repensar el método etnográfico. Hacia una etnografía multitécnica, reflexiva y abierta al diálogo interdisciplinario. Uruguay: Universidad de la República de Uruguay. *Antipoda Rev. Antropol. Arqueol.* 16(1), 213-235.
- Arellano, D. (2007). Fallas de transparencia: hacia una incorporación efectiva de políticas de transparencia en las organizaciones públicas. *UAEMex*, 45, pp. 31-46. <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v14n45/v14n45a2.pdf>
- Arias-Sánchez, S. (2019). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. *Universidad & Empresa, Bogotá, Colombia* 21(37), 263-291.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ª ed. Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Armas, Y., Llanos, M. y Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Arredondo, F., De la Garza, J. y Vázquez, J. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios Gerenciales* 30, 408-418. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n133/v30n133a10.pdf>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Banco de la Nación (2018). *Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021*. Acuerdo de Directorio N° 002-2018/001-FONAFE.

- Barrera, R. y Stolarz, P. (14 de mayo del 2019). *La transparencia como valor organizacional*. <https://blog.pdainternacional.net/blog/2019/05/14/la-transparencia-como-valor-organizacional/>
- Bayón, J. (2019). *Cultura empresarial*. España: Editorial Elearning S.L. https://books.google.com.pe/books?id=hXbIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cultura+organizacional+y+gesti%C3%B3n+del+talento+humano+o+recurso+humano&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=cultura%20organizacional%20y%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20o%20recurso%20humano&f=false
- Bendezú, K. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14 (1), 22-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7409391>
- Bernal, E. y Vargas, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Gestión Joven*, 16, 109 – 126. http://elcriterio.com/revista/contenidos_16/8.pdf
- Bezoz, C. (2004). *Antropología y Recursos Humanos El conocimiento profesional del Capital Humano*. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/4455/_3405583201d697_Antropologia_y_RH.pdf
- Blas, M. (2019). *Cultura organizacional y equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos*. Trujillo. 2019. [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35006/blas_gm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blas, K. (2020). Gestión del talento humano y cultura organizacional en la municipalidad provincial de Oyón, 2020. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/4905/KETTY%20KELEN%20BLAS%20RAMOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Brito, C. (2018). ¿Orientación a resultados u orientación al compromiso? *DebatesIESA*. <http://www.debatesiesa.com/orientacion-a-resultados-u-orientacion-al-compromiso/>
- Buffer. *El estado del trabajo remoto en 2021*. <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work>
- Bunge, M. (2004). *Epistemología: Curso de actualización*. 4ª ed. México: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V.
- Camelo, M. (2020). Análisis de la transparencia organizacional y el poder económico a partir la teoría de juegos. *Universidad & Empresa, Bogotá, Colombia* 22(38), 257-278.
- Campus Virtual Romero (6 de junio del 2019). *Importancia de un buen clima laboral*. <https://www.campusromero.pe/blog/lanzar-o-impulsar-mi-negocio-propio/importancia-de-un-buen-clima-laboral>
- Carreon, V. (2012). *Historia de los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto: Raíces y momentos decisivos*. https://www.uv.mx/personal/vcarreon/files/2012/02/Historia_enfoques.pdf
- Carrillo, A. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. [Tesis Doctoral]. Universidad de La Plata. https://base.socioeco.org/docs/documento_completo.pdf-pdf1b.pdf
- Cavelier, L. (2020). *La relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de empresas en Colombia*. [Tesis de Titulación]. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_1020825371_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Chango, E. (2021). *La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas Caso microempresa Ielectric, de la ciudad de Quito*. [Tesis de Maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7842/1/T3382-MDTH-Chango-La%20cultura.pdf>
- Chicoma, F., Chuquitaipe, M., Preciado, S. y Rivas, M. (2017). *Principales factores en la gestión del talento que generan satisfacción laboral en los ejecutivos de*

atención al cliente de banca personal: Un estudio basado en los bancos BBVA Continental, Interbank y Banco de Crédito del Perú (BCP). [Tesis de titulación]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621869/?sequence=5>

Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (2006). *Introducción a la investigación bioantropológica en actividad física, deporte y salud.* Caracas: Universidad Central de Venezuela. <https://books.google.com.pe/books?id=3fxmBaTGUygC&pg=PA32&dq=investigaci%C3%B3n+explicativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjhtGImerzAhUhIbkGHR5vAmAQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20explicativa&f=false>

Deloitte (2021). *Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos- Reescribiendo las reglas para la era digital.* <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>

Fava, F. (2020). *El antropólogo en la escena etnográfica: Implicación y lazo emergente.* 1ª ed. digital. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Sb editorial. <https://books.google.com.pe/books?id=RrUIEAAAQBAJ&lpg=PT42&dq=rol%20del%20investigador&hl=es&pg=PT5#v=onepage&q=rol%20del%20investigador&f=false>

Fenández De Santos, F. (2021). Santander, la cultura del éxito. *Executive Excellence*, 76. <http://www.eexcellence.es/index.php/entrevistas/alta-direccion/santander-la-cultura-del-exito>

Fiorillo, C. (7 de marzo del 2019). *El impacto de la Cultura en la transformación de la Industria Financiera.* Fintech Americas. <https://www.fintechamericas.co/es/news/el-impacto-de-la-cultura-en-la-transformacion-de-la-industria-financiera/>

Franco-López, J. y Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85-101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>

- Fuchs, R. y Torres, C. (2012). Los Tipos de Cultura y su Relación con la Rotación Organizacional. *Journal of Business*, 4(1): 41-60.
file:///C:/Users/Windows%20user/Downloads/Dialnet-LosTiposDeCulturaYSuRelacionConLaRotacionOrganizac-6763265.pdf
- Galíndez, B. (2020). Visión compartida de cultura organizacional en la gestión de talento humano, Clínica Nuestra Señora del Pilar, Estado Barinas. *Gerentia I*. 52-71.
https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/issue/view/gerentia2020_1/52
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos* 18(3), 381-398. file:///C:/Users/Windows%20user/Downloads/Dialnet-CulturaDeServicioEnLaOptimizacionDelServicioAlClie-5655321.pdf
- García, M. y Flores, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa – Perú. *COMUNI@CCIÓN* 8(2), 137-147. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000200007&script=sci_abstract
- Gomez, C. y Rodriguez, J. (2013). *Teorías de la cultura organizacional*. Versión revisada.
https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacional
- González, A. y Michelena, E. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde*, 4(3), 99-114. <https://www.redalyc.org/pdf/260/26040307.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Herrera, W. y Mahecha, I. (2018). Transparencia, razón pública y rendición de cuentas en las empresas. *VERITAS* 41, 39-68.
<https://www.scielo.cl/pdf/veritas/n41/0718-9273-veritas-41-00039.pdf>
- Hurtado, H. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral del personal del Banco de Crédito del Perú, agencias Andahuaylas - Abancay, Apurímac*

2018. [Tesis de Titulación]. Universidad Nacional José María Arguedas. https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/480/Henry_Tesis_Bachiller_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lombana, J. y Palacios, L. (2020). *Competitividad y contexto internacional de los negocios: Teoría y aplicación*. Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- López, P. (19 de noviembre de 2020). *La transformación de la cultura corporativa para afrontar los nuevos retos*. <https://www.bbva.com/es/pe/la-transformacion-de-la-cultura-corporativa-para-afrontar-los-nuevos-retos/>
- Louffat, E. (24 febrero 2021). ¿Qué desafíos enfrenta el área de Recursos Humanos con la prolongación del teletrabajo? *Conexionesan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/24/que-desafios-enfrenta-el-area-de-recursos-humanos-con-la-prolongacion-del-teletrabajo/>
- Macazana, D. (2021). *Cultura organizacional y gestión del talento humano en la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - 2016*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/5363/Dante%20Manuel%20MACAZANA%20FERN%c3%81NDEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medina, C. (2018). *Cultura organizacional y gestión del talento humano en la Institución Educativa Angélica Recharte Corrales del distrito de Chorrillos, Lima – 2017*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.
- Mondragón, A. (2016). *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la dgic de la SEDESOL*. [Tesis de maestría]. INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación. <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Mundo empresarial (15 de diciembre de 2020). *¿Qué enfrentarán las áreas de Talento Humano en el 2021?* <https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/que-enfrentaran-las-areas-de-talento-humano-en-el-2021-6216>

- Naranjo, J. y Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales* 31, 223–236. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592315000054?token=D6FB04DB10B44DC4FAD77A971A3FE8B502669320C87E4F4D8B21FA94973F025F652520423E48BE6A46D6A8B70CE4D421&originRegion=us-east-1&originCreation=20211028093651>
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Navarro, G. (2020). *Cultura organizacional en los trabajadores de la empresa Pofuturo AFP filial Iquitos, periodo 2020*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Privada de la Selva Peruana. http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/163/TESIS_GERARD_NAVARRO_VALERA_ORIGINALL.pdf
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. 4ª ed. Bogotá: Ediciones de la U.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales* 56, 1-35. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Oxford Economics (2021). *Talento Global 2021-Cómo la nueva geografía del talento cambiará las estrategias de recursos humanos*. http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf
- Piera, A. (1999). Fundamentación epistemológica de los diseños de investigación naturalista I. La investigación-acción. un diseño que se adapta al entorno enfermero. Hospital General Universitario de Valencia. *Cultura de los Cuidados*, 3(5), 89-95. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5190/1/CC_05_14.pdf
- Pilligua, C. y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* 16(28), 1-25. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

- Pomavilla, L. y Villa, J. (2021). *La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca, periodo 2019*. [Tesis de Titulación]. Universidad de Cuenca
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/35703/1/Trabajo%20de%20Titulacion.pdf>
- Restrepo, E. (2016). *Escuelas clásicas del pensamiento antropológico*. Cuzco: Impresiones Gráficas.
- Sánchez, A. (2017). *Estudio de la gestión de la cultura organizacional, en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador, a partir de la creación del departamento de comunicación interna 2014-2016*. [Tesis de Titulación]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5894/1/T2459-MCE-Sanchez-Estudio.pdf>
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. 1ª ed. Lima: Universidad Ricardo Palma, Vicerrectorado de Investigación.
- Serna, H. y Calderón, G. (2011). *La gestión del talento humano y sus relaciones con la cultura organizacional*. XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana (UV), México.
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_12_gestion_del_taalento_humano.pdf
- Simeon (2020). *Otorgar autonomía a los trabajadores impacta en la productividad*.
<https://simeon.com.co/item/40-otorgar-autonomia-a-los-trabajadores-impacta-en-la-productividad.html>
- Supo, J. (2020). *Metodología de la investigación científica*. 3ª ed. Arequipa: Bioestadístico EEDU EIRL.
- Tejero, B. (2008). *Potencia y desfases culturales de los equipos de trabajo: influencias en el compromiso laboral*. [Tesis doctoral]. Universidad de Salamanca.
https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/22595/DPSA_Potencia%20y%20desfases%20culturales%20equipos%20de%20trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Toro, I. y Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. 1ª ed. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista ComHumanitas* 10(2). 150-173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Ureta, F. (2018). *Cultura Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018*. [Tesis de Titulación]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625160/Ureta_CF.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Panamericana Sur.
- Valbuena, E. y Monfort, A. (2020). *Ética, deontología y responsabilidad social empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Vergara, N. (2016). *La antropología, la cultura y el clima organizacional*. [Tesis de Titulación]. Universidad de Antioquia.
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 1-22. <https://orcid.org/0000-0002-5643-5711>
- Zion, M. (2015). *Discursos sobre los modos de producción de conocimientos y nuevas demandas*. VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXII Jornadas de Investigación XI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Argentina. <https://www.aacademica.org/000-015/486.pdf>

ANEXOS

ANEXO N° 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema Principal	Objetivo principal	Hipótesis principal		Tipo de Investigación: Aplicada. No experimental
¿De qué manera la gestión del talento humano tiene incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021?	Explicar la manera en que la gestión del talento humano tiene incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.	La gestión del talento humano tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.	Variable Independiente: Gestión del talento humano	Nivel de Investigación: Explicativo de influencia
Problemas secundarios	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dimensiones: 1. Liderazgo 2. Desarrollo de las personas 3. Relaciones con el entorno 4. Compensaciones. 5. Comunicación integral	Método y Diseño: Diseño de Investigación: Enfoque cuantitativo, no experimental, transeccional causal,
a) ¿De qué manera el liderazgo tiene incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021? b) ¿De qué manera el desarrollo de las personas tiene incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021? c) ¿De qué manera las relaciones con el entorno tienen incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021? d) ¿De qué manera las compensaciones tienen incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021? e) ¿De qué manera la comunicación integral tiene incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación-Agencia 2, Los Olivos, en el 2021?	a) Explicar la manera en que el liderazgo tiene incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021. b) Explicar la manera en que el desarrollo de las personas tiene incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021. c) Explicar la manera en que las relaciones con el entorno tienen incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021. d) Explicar la manera en que las compensaciones tiene incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021. e) Explicar la manera en que la comunicación integral tiene incidencia en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.	a) El liderazgo tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021. b) El desarrollo de las personas tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021. c) Las relaciones con el entorno tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021. d) Las compensaciones tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021. e) La comunicación integral tiene incidencia significativamente en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.	Variable Dependiente: Cultura organizacional Dimensiones: 1. Compromiso con resultados 2. Responsabilidad hacia la empresa 3. Autonomía decisional 4. Transparencia institucional 5. Clima laboral	Técnicas: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario. Población: 28 colaboradores la Agencia 2 del Banco de La Nación, del distrito de Los Olivos Muestra: Censo.



Universidad Nacional "Hermilio Valdizán"
Facultad de Ciencias de la Educación
Unidad de Posgrado



ANEXO 02 CONSENTIMIENTO INFORMADO

ID:

FECHA: / /

TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, SU INCIDENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIA 2 LOS OLIVOS, 2021

OBJETIVO:

Determinar como la gestión del talento humano incide en la cultura organizacional del Banco de la Nación - Agencia 2, Los Olivos, 2021.

INVESTIGADOR: SOLORZANO CAMPO MARIELLA DEL PILAR

Consentimiento / Participación voluntaria

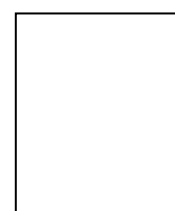
Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme al concluir la entrevista.

- **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: _____

Firma del investigador responsable: _____



ANEXO 03
INSTRUMENTOS
CUESTIONARIO 01
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Instrucciones

La encuesta recogerá datos proporcionados por los colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación del distrito Los Olivos de Lima, para conocer el comportamiento de su gestión del talento humano, datos útiles para mi tesis de doctorado en Administración.

Completar el cuestionario no le llevará mucho tiempo. Agradezco su amabilidad y después de extraer los datos, para preservar su seguridad, este formato será desechado.

5 = Siempre; 4 = A menudo; 3 = Algunas veces; 2 = Raras veces; 1 = Nunca

Liderazgo						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Le inspira confianza el liderazgo de su jefe inmediato?					
2	¿Los responsables del Banco muestran alta sensibilidad en el trato con los empleados?					
3	¿Los responsables del Banco se relacionan horizontalmente con los colaboradores?					
4	¿Los responsables del Banco facilitan el trabajo de los colaboradores?					
5	¿El líder muestra lealtad en sus responsabilidades de la organización?					
Desarrollo de las personas						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
6	¿Los directivos del Banco coordinan entre sí el desarrollo de las personas?					
7	¿El banco promueve la profesionalización de sus colaboradores?					
8	¿Se evalúa los planes anuales de capacitación y desarrollo?					
9	¿El jefe inmediato propone al colaborador acciones de					

	capacitación?					
Relaciones con el entorno						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
10	¿Los directivos promueven internamente la consolidación de la imagen del Banco?					
11	¿Identifica los grupos de interés externos al Banco?					
12	¿El Banco refleja sus valores organizacionales hacia la comunidad?					

Compensaciones						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
13	¿El banco mantiene equidad en la asignación de las compensaciones laborales?					
14	¿Existe un sistema de valoración para cada puesto de trabajo?					
15	¿Las compensaciones ofrecidas por el Banco son competitivas en el mercado del trabajo?					
16	¿Está satisfecho con su sueldo y beneficios que le ofrece el Banco?					
Comunicación integral						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
17	¿Conoce la política de comunicación interna del Banco?					
18	¿Valora como formal la comunicación interna del Banco?					
19	¿Las comunicaciones internas son claras y precisas?					
20	¿La comunicación interna del Banco se realiza fuera de horas de trabajo?					

CUESTIONARIO 02
CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones

La encuesta recogerá datos proporcionados por los colaboradores de la Agencia 2 del Banco de La Nación del distrito Los Olivos de Lima, para conocer las características de su cultura organizacional, datos útiles para mi tesis de doctorado en Administración.

Completar el cuestionario no le llevará mucho tiempo. Agradezco su amabilidad y después de extraer los datos, para preservar su seguridad, este formato será desechado.

5 = Siempre; 4 = A menudo; 3 = Algunas veces; 2 = Raras veces; 1 = Nunca

Compromiso con los resultados						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
21	¿Considera que mostrando una estrecha confianza por parte del líder dentro de la organización se conseguiría una alta valoración a los usuarios del Banco?					
22	¿Cree que mostrando una sensibilidad y consideración por parte del líder en la organización se resolverá oportunamente los problemas de los usuarios o clientes?					
23	¿Cuánto considera que la relación interpersonal permite que los colaboradores sientan comodidad en el puesto de trabajo?					
24	¿Cree Ud. Que el nivel de apoyo a los dependientes se podrá conocer las metas específicas de la agencia donde labora?					
25	¿Cuánto considera que el nivel de lealtad en el líder podría permitir conocer la visión, misión y valores del Banco?					

Responsabilidad hacia la empresa						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
26	¿Considera que una buena coordinación interáreas podrá brindar una direccionada capacitación o instrucción sobre las creencias y valores tradicionales del Banco?					
27	¿Cree que mediante una promoción de la profesionalización se podrá priorizar la identificación institucional sobre sus					

	beneficios económicos?					
28	¿En qué medida la evaluación de planes de desarrollo de las personas va a poder percibir la existencia de una política del Banco que integre al trabajo, la ilusión, el bienestar y la felicidad?					
29	¿En cuánto alcance cree que el nivel de las propuestas de capacitación de los dependientes lograra proteger la integridad de los bienes institucionales y los utiliza racionalmente?					
Autonomía decisional						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
30	¿Considera que con un nivel de actuación adecuado en la consolidación de la imagen institucional interna permitirá al Banco premiar e incentivar la innovación?					
31	¿Cree que identificando un tipo de clase o caracterización de grupos de interés externo en la organización permitirá al colaborador decidir con qué colega formar equipo de trabajo?					
32	¿Considera factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios?					
34	¿Considera que evidenciando un adecuado grado de equidad interna de compensaciones laborales se tendrá una libertad para responder de manera autónoma a los cambios del entorno laboral?					
35	¿Considera que si los colaboradores y líderes fomentan la equidad laboral como participación activa el banco podrá mostrar tolerancia ante las iniciativas de los colaboradores?					
Transparencia institucional						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
36	¿ Cree que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador?					
37	¿Considera que a partir de una compensación competente le permitirá al Banco publicitar su imagen de excelente lugar para trabajar?					

38	¿Cree que evidenciando un excelente grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo se podrán implementar políticas institucionales para exhibir públicamente el valor que aportan sus clientes y usuarios?					
39	¿Considera que evaluando las necesidades de comodidad de lo colaboradores se podrá identificar como implementar políticas institucionales para publicitar con honestidad las fortalezas del Banco?					
Clima laboral						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
40	¿Considera que mediante el manejo de un buen ambiente de trabajo, la organización vendrá a ser objetivo en las apropiadas relaciones humanas existentes entre jefe y colaborador?					
41	¿Cree que si se implementa una excelente comunicación interna institucional podrá existir mecanismos efectivos de comunicación continua con los directivos del Banco?					
42	¿Considera que mientras la organización posea un grado de formalidad de la comunicación interna se tendrá una permanente retroalimentación entre directivos y colaboradores?					
43	¿Cree que si se consta de una claridad y precisión de las comunicaciones internas los directivos fomentaran el compañerismo y la cordialidad?					
44	¿Considera que mientras la organización posea una adecuada comunicación interna fuera de horario de trabajo se podrá identificar la asociación y agrado de los colaboradores por formar parte de la comunidad del Banco?					

ANEXO 04

FORMATO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

VALIDACION POR JUECES O EXPERTOS

Hoja de instrucciones para la evaluación

CATEGORIA	CALIFICACION	INDICADOR
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
COHERENCIA El ítem tiene una relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem tiene una relación lógica con la dimensión.
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos.
	3. Moderado nivel	Se requiere de una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.

VALIDACION DEL INSTRUMENTO N° 01

Nombre del experto:

JUVENAL A. OLIVEROS DAVILA

Especialidad:

DR. ADMINISTRACION

"Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
LIDERAZGO	¿Le inspira confianza el liderazgo de su jefe inmediato?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco muestran alta sensibilidad en el trato con los empleados?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco se relacionan horizontalmente con los colaboradores?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco facilitan el trabajo de los colaboradores?	4	4	4	4
	¿El líder muestra lealtad en sus responsabilidades de la organización?	4	4	4	4
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	¿Los directivos del Banco coordinan entre si el desarrollo de las personas?	4	4	4	4
	¿El banco promueve la profesionalización de sus colaboradores?	4	4	4	4
	¿Se evalúa los planes anuales de capacitación y desarrollo?	4	4	4	4
RELACIONES CON EL ENTORNO	¿El jefe inmediato propone al colaborador acciones de capacitación?	4	4	4	4
	¿Los directivos promueven internamente la consolidación de la imagen del Banco?	4	4	4	4
	¿Identifica los grupos de interés externos al Banco?	4	4	4	4
COMPENSACIONES	¿El Banco refleja sus valores organizacionales hacia la comunidad?	4	4	4	4
	¿El banco mantiene equidad en la asignación de las compensaciones laborales?	4	4	4	4
	¿Existe un sistema de valoración para cada puesto de trabajo?	4	4	4	4

	¿Las compensaciones ofrecidas por el Banco son competitivas en el mercado del trabajo?	4	4	4	4
	¿Está satisfecho con su sueldo y beneficios que le ofrece el Banco?	4	21	4	4
COMUNICACIÓN INTEGRAL	¿Conoce la política de comunicación interna del Banco?	4	4	4	4
	¿Valora como formal la comunicación interna del Banco?	4	4	4	4
	¿Las comunicaciones internas son claras y precisas?	4	21	4	4
	¿La comunicación interna del Banco se realiza fuera de horas de trabajo?	21	4	21	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI,

¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()



Firma y sello del experto

D.N.I. 22428396...

VALIDACION DEL INSTRUMENTO N° 02

Nombre del experto: JUVENAL A. OLIVEROS DAVILA
 Especialidad: GRADO: DR. ADMINISTRACION

"Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	¿Considera que mostrando una estrecha confianza por parte del líder dentro de la organización se conseguiría una alta valoración a los usuarios del Banco?	4	4	4	4
	¿Cree que mostrando una sensibilidad y consideración por parte del líder en la organización se resolverá oportunamente los problemas de los usuarios o clientes?	4	4	4	4
	¿Cuánto considera que la relación interpersonal permite que los colaboradores sientan comodidad en el puesto de trabajo?	4	4	4	4
	¿Cree Ud. Que el nivel de apoyo a los dependientes se podrá conocer las metas específicas de la agencia donde labora?	4	4	4	4
	¿Cuánto considera que el nivel de lealtad en el líder podría permitir conocer la visión, misión y valores del Banco?	4	4	4	4
RESPONSABILIDAD HACIA LA EMPRESA	¿Considera que una buena coordinación interáreas podrá brindar una direccionada capacitación o instrucción sobre las creencias y valores tradicionales del Banco?	4	4	4	4
	¿Cree que mediante una promoción de la profesionalización se podrá priorizar la identificación institucional sobre sus beneficios económicos?	4	4	4	4
	¿En qué medida la evaluación de planes de desarrollo de las personas va a poder percibir la existencia de una política del Banco que integre al trabajo, la ilusión, el bienestar y la felicidad?	4	4	4	4

	¿En cuánto alcance cree que el nivel de las propuestas de capacitación de los dependientes lograra proteger la integridad de los bienes institucionales y los utiliza racionalmente?	4	4	4	4
AUTONOMIA DECISIONAL	¿Considera que con un nivel de actuación adecuado en la consolidación de la imagen institucional interna permitirá al Banco premiar e incentivar la innovación?	4	4	4	4
	¿Cree que identificando un tipo de clase o caracterización de grupos de interés externo en la organización permitirá al colaborador decidir con qué colega formar equipo de trabajo?	4	4	4	4
	¿Considera factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios?	4	4	4	4
	¿Considera que evidenciando un adecuado grado de equidad interna de compensaciones laborales se tendrá una libertad para responder de manera autónoma a los cambios del entorno laboral?	4	4	4	4
	¿Considera que si los colaboradores y líderes fomentan la equidad laboral como participación activa el banco podrá mostrar tolerancia ante las iniciativas de los colaboradores?	4	4	4	4
	¿ Cree que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador?	4	4	4	4
TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL	¿Considera que a partir de una compensación competente le permitirá al Banco publicitar su imagen de excelente lugar para trabajar?	4	4	4	4
	¿Cree que evidenciando un excelente grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo se podrán implementar políticas institucionales para exhibir públicamente el valor que aportan sus clientes y usuarios?	4	4	4	4
	¿Considera que evaluando las necesidades de comodidad de lo colaboradores se podrá identificar como implementar políticas institucionales para publicitar con honestidad las fortalezas del Banco?	4	4	4	4

CLIMA LABORAL	¿Considera que mediante el manejo de un buen ambiente de trabajo, la organización vendrá a ser objetivo en las apropiadas relaciones humanas existentes entre jefe y colaborador?	4	4	4	4
	¿Cree que si se implementa una excelente comunicación interna institucional podrá existir mecanismos efectivos de comunicación continua con los directivos del Banco?	4	4	4	4
	¿Considera que mientras la organización posea un grado de formalidad de la comunicación interna se tendrá una permanente retroalimentación entre directivos y colaboradores?	4	4	4	4
	¿Cree que si se consta de una claridad y precisión de las comunicaciones internas los directivos fomentaran el compañerismo y la cordialidad?	4	4	4	4
	¿Considera que mientras la organización posea una adecuada comunicación interna fuera de horario de trabajo se podrá identificar la asociación y agrado de los colaboradores por formar parte de la comunidad del Banco?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI,

¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI NO ()



Firma y sello del experto
D.N.I. 22428396

VALIDACION DEL INSTRUMENTO N° 01

Nombre del experto: Roger Wilfredo Cespedes ReveloEspecialidad: Doctor en Administración

"Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
LIDERAZGO	¿Le inspira confianza el liderazgo de su jefe inmediato?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco muestran alta sensibilidad en el trato con los empleados?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco se relacionan horizontalmente con los colaboradores?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco facilitan el trabajo de los colaboradores?	4	4	4	4
	¿El líder muestra lealtad en sus responsabilidades de la organización?	4	4	4	4
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	¿Los directivos del Banco coordinan entre sí el desarrollo de las personas?	4	4	4	4
	¿El banco promueve la profesionalización de sus colaboradores?	4	4	4	4
	¿Se evalúa los planes anuales de capacitación y desarrollo?	4	4	4	4
	¿El jefe inmediato propone al colaborador acciones de capacitación?	4	4	4	4
RELACIONES CON EL ENTORNO	¿Los directivos promueven internamente la consolidación de la imagen del Banco?	4	4	4	4
	¿Identifica los grupos de interés externos al Banco?	4	4	4	4
	¿El Banco refleja sus valores organizacionales hacia la comunidad?	4	4	4	4
COMPENSACIONES	¿El banco mantiene equidad en la asignación de las compensaciones laborales?	4	4	4	4
	¿Existe un sistema de valoración para cada puesto de trabajo?	4	4	4	4

	¿Las compensaciones ofrecidas por el Banco son competitivas en el mercado del trabajo?	4	4	4	4
	¿Está satisfecho con su sueldo y beneficios que le ofrece el Banco?	4	4	4	4
COMUNICACIÓN INTEGRAL	¿Conoce la política de comunicación interna del Banco?	4	4	4	4
	¿Valora como formal la comunicación interna del Banco?	4	4	4	4
	¿Las comunicaciones internas son claras y precisas?	4	4	4	4
	¿La comunicación interna del Banco se realiza fuera de horas de trabajo?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI,

¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()

Firma y sello del experto

D.N.I.22418335.....

VALIDACION DEL INSTRUMENTO N° 02

Nombre del experto: Roger Wilfredo Cespedes ReveloEspecialidad: Doctor en Administración

"Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	¿Considera que mostrando una estrecha confianza por parte del líder dentro de la organización se conseguiría una alta valoración a los usuarios del Banco?	4	4	4	4
	¿Cree que mostrando una sensibilidad y consideración por parte del líder en la organización se resolverá oportunamente los problemas de los usuarios o clientes?	4	4	4	4
	¿Cuánto considera que la relación interpersonal permite que los colaboradores sientan comodidad en el puesto de trabajo?	4	4	4	4
	¿Cree Ud. Que el nivel de apoyo a los dependientes se podrá conocer las metas específicas de la agencia donde labora?	4	4	4	4
	¿Cuánto considera que el nivel de lealtad en el líder podría permitir conocer la visión, misión y valores del Banco?	4	4	4	4
RESPONSABILIDAD HACIA LA EMPRESA	¿Considera que una buena coordinación interáreas podrá brindar una direccionada capacitación o instrucción sobre las creencias y valores tradicionales del Banco?	4	4	4	4
	¿Cree que mediante una promoción de la profesionalización se podrá priorizar la identificación institucional sobre sus beneficios económicos?	4	4	4	4
	¿En qué medida la evaluación de planes de desarrollo de las personas va a poder percibir la existencia de una política del Banco que integre al trabajo, la ilusión, el bienestar y la felicidad?	4	4	4	4

	¿En cuánto alcance cree que el nivel de las propuestas de capacitación de los dependientes lograra proteger la integridad de los bienes institucionales y los utiliza racionalmente?	4	4	4	4
AUTONOMIA DECISIONAL	¿Considera que con un nivel de actuación adecuado en la consolidación de la imagen institucional interna permitirá al Banco premiar e incentivar la innovación?	4	4	4	4
	¿Cree que identificando un tipo de clase o caracterización de grupos de interés externo en la organización permitirá al colaborador decidir con qué colega formar equipo de trabajo?	4	4	4	4
	¿Considera factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios?	4	4	4	4
	¿Considera que evidenciando un adecuado grado de equidad interna de compensaciones laborales se tendrá una libertad para responder de manera autónoma a los cambios del entorno laboral?	4	4	4	4
	¿Considera que si los colaboradores y líderes fomentan la equidad laboral como participación activa el banco podrá mostrar tolerancia ante las iniciativas de los colaboradores?	4	4	4	4
TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL	¿ Cree que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador?	4	4	4	4
	¿Considera que a partir de una compensación competente le permitirá al Banco publicitar su imagen de excelente lugar para trabajar?	4	4	4	4
	¿Cree que evidenciando un excelente grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo se podrán implementar políticas institucionales para exhibir públicamente el valor que aportan sus clientes y usuarios?	4	4	4	4
	¿Considera que evaluando las necesidades de comodidad de lo colaboradores se podrá identificar como implementar políticas institucionales para publicitar con honestidad las fortalezas del Banco?	4	4	4	4

CLIMA LABORAL	¿Considera que mediante el manejo de un buen ambiente de trabajo, la organización vendrá a ser objetivo en las apropiadas relaciones humanas existentes entre jefe y colaborador?	4	4	4	4
	¿Cree que si se implementa una excelente comunicación interna institucional podrá existir mecanismos efectivos de comunicación continua con los directivos del Banco?	4	4	4	4
	¿Considera que mientras la organización posea un grado de formalidad de la comunicación interna se tendrá una permanente retroalimentación entre directivos y colaboradores?	4	4	4	4
	¿Cree que si se consta de una claridad y precisión de las comunicaciones internas los directivos fomentaran el compañerismo y la cordialidad?	4	4	4	4
	¿Considera que mientras la organización posea una adecuada comunicación interna fuera de horario de trabajo se podrá identificar la asociación y agrado de los colaboradores por formar parte de la comunidad del Banco?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI,

¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()


 Firma y sello del experto
 D.N.I. 22418335

VALIDACION DEL INSTRUMENTO N° 01

Nombre del experto: Niker Jhon Salinas AlejandroEspecialidad: Doctor en Administración

"Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
LIDERAZGO	¿Le inspira confianza el liderazgo de su jefe inmediato?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco muestran alta sensibilidad en el trato con los empleados?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco se relacionan horizontalmente con los colaboradores?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco facilitan el trabajo de los colaboradores?	4	4	4	4
	¿El líder muestra lealtad en sus responsabilidades de la organización?	4	4	4	4
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	¿Los directivos del Banco coordinan entre sí el desarrollo de las personas?	4	4	4	4
	¿El banco promueve la profesionalización de sus colaboradores?	4	4	4	4
	¿Se evalúa los planes anuales de capacitación y desarrollo?	4	4	4	4
	¿El jefe inmediato propone al colaborador acciones de capacitación?	4	4	4	4
RELACIONES CON EL ENTORNO	¿Los directivos promueven internamente la consolidación de la imagen del Banco?	4	4	4	4
	¿Identifica los grupos de interés externos al Banco?	4	4	4	4
	¿El Banco refleja sus valores organizacionales hacia la comunidad?	4	4	4	4
COMPENSACIONES	¿El banco mantiene equidad en la asignación de las compensaciones laborales?	4	4	4	4
	¿Existe un sistema de valoración para cada puesto de trabajo?	4	4	4	4

	¿Las compensaciones ofrecidas por el Banco son competitivas en el mercado del trabajo?	4	4	4	4
	¿Está satisfecho con su sueldo y beneficios que le ofrece el Banco?	4	4	4	4
COMUNICACIÓN INTEGRAL	¿Conoce la política de comunicación interna del Banco?	4	4	4	4
	¿Valora como formal la comunicación interna del Banco?	4	4	4	4
	¿Las comunicaciones internas son claras y precisas?	4	4	4	4
	¿La comunicación interna del Banco se realiza fuera de horas de trabajo?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI,

¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()



Firma y sello del experto

D.N.I. 22416283

VALIDACION DEL INSTRUMENTO N° 02

Nombre del experto: Niker Jhon Galinas Alejandro
 Especialidad: Doctor en Administración

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	¿Considera que mostrando una estrecha confianza por parte del líder dentro de la organización se conseguiría una alta valoración a los usuarios del Banco?	4	4	4	4
	¿Cree que mostrando una sensibilidad y consideración por parte del líder en la organización se resolverá oportunamente los problemas de los usuarios o clientes?	4	4	4	4
	¿Cuánto considera que la relación interpersonal permite que los colaboradores sientan comodidad en el puesto de trabajo?	4	4	4	4
	¿Cree Ud. Que el nivel de apoyo a los dependientes se podrá conocer las metas específicas de la agencia donde labora?	4	4	4	4
	¿Cuánto considera que el nivel de lealtad en el líder podría permitir conocer la visión, misión y valores del Banco?	4	4	4	4
RESPONSABILIDAD HACIA LA EMPRESA	¿Considera que una buena coordinación interáreas podrá brindar una direccionada capacitación o instrucción sobre las creencias y valores tradicionales del Banco?	4	4	4	4
	¿Cree que mediante una promoción de la profesionalización se podrá priorizar la identificación institucional sobre sus beneficios económicos?	4	4	4	4
	¿En qué medida la evaluación de planes de desarrollo de las personas va a poder percibir la existencia de una política del Banco que integre al trabajo, la ilusión, el bienestar y la felicidad?	4	4	4	4

	¿En cuánto alcance cree que el nivel de las propuestas de capacitación de los dependientes lograra proteger la integridad de los bienes institucionales y los utiliza racionalmente?	4	4	4	4
AUTONOMIA DECISIONAL	¿Considera que con un nivel de actuación adecuado en la consolidación de la imagen institucional interna permitirá al Banco premiar e incentivar la innovación?	4	4	4	4
	¿Cree que identificando un tipo de clase o caracterización de grupos de interés externo en la organización permitirá al colaborador decidir con qué colega formar equipo de trabajo?	4	4	4	4
	¿Considera factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios?	4	4	4	4
	¿Considera que evidenciando un adecuado grado de equidad interna de compensaciones laborales se tendrá una libertad para responder de manera autónoma a los cambios del entorno laboral?	4	4	4	4
	¿Considera que si los colaboradores y líderes fomentan la equidad laboral como participación activa el banco podrá mostrar tolerancia ante las iniciativas de los colaboradores?	4	4	4	4
	¿ Cree que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador?	4	4	4	4
TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL	¿Considera que a partir de una compensación competente le permitirá al Banco publicitar su imagen de excelente lugar para trabajar?	4	4	4	4
	¿Cree que evidenciando un excelente grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo se podrán implementar políticas institucionales para exhibir públicamente el valor que aportan sus clientes y usuarios?	4	4	4	4
	¿Considera que evaluando las necesidades de comodidad de lo colaboradores se podrá identificar como implementar políticas institucionales para publicitar con honestidad las fortalezas del Banco?	4	4	4	4

CLIMA LABORAL	¿Considera que mediante el manejo de un buen ambiente de trabajo, la organización vendrá a ser objetivo en las apropiadas relaciones humanas existentes entre jefe y colaborador?	4	4	4	4
	¿Cree que si se implementa una excelente comunicación interna institucional podrá existir mecanismos efectivos de comunicación continua con los directivos del Banco?	4	4	4	4
	¿Considera que mientras la organización posea un grado de formalidad de la comunicación interna se tendrá una permanente retroalimentación entre directivos y colaboradores?	4	4	4	4
	¿Cree que si se consta de una claridad y precisión de las comunicaciones internas los directivos fomentaran el compañerismo y la cordialidad?	4	4	4	4
	¿Considera que mientras la organización posea una adecuada comunicación interna fuera de horario de trabajo se podrá identificar la asociación y agrado de los colaboradores por formar parte de la comunidad del Banco?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI,

¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI NO ()



Firma y sello del experto

D.N.I. 22416288

VALIDACION DEL INSTRUMENTO N° 01

Nombre del experto: Jorge Luis Jesús ÁlvarezEspecialidad: Doctor en Administración*“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”*

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
LIDERAZGO	¿Le inspira confianza el liderazgo de su jefe inmediato?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco muestran alta sensibilidad en el trato con los empleados?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco se relacionan horizontalmente con los colaboradores?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco facilitan el trabajo de los colaboradores?	4	4	4	4
	¿El líder muestra lealtad en sus responsabilidades de la organización?	4	4	4	4
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	¿Los directivos del Banco coordinan entre sí el desarrollo de las personas?	4	4	4	4
	¿El banco promueve la profesionalización de sus colaboradores?	4	4	4	4
	¿Se evalúa los planes anuales de capacitación y desarrollo?	4	4	4	4
RELACIONES CON EL ENTORNO	¿El jefe inmediato propone al colaborador acciones de capacitación?	4	4	4	4
	¿Los directivos promueven internamente la consolidación de la imagen del Banco?	4	4	4	4
	¿Identifica los grupos de interés externos al Banco?	4	4	4	4
COMPENSACIONES	¿El Banco refleja sus valores organizacionales hacia la comunidad?	4	4	4	4
	¿El banco mantiene equidad en la asignación de las compensaciones laborales?	4	4	4	4
	¿Existe un sistema de valoración para cada puesto de trabajo?	4	4	4	4

	¿Las compensaciones ofrecidas por el Banco son competitivas en el mercado del trabajo?	4	4	4	4
	¿Está satisfecho con su sueldo y beneficios que le ofrece el Banco?	4	4	4	4
COMUNICACIÓN INTEGRAL	¿Conoce la política de comunicación interna del Banco?	4	4	4	4
	¿Valora como formal la comunicación interna del Banco?	4	4	4	4
	¿Las comunicaciones internas son claras y precisas?	4	4	4	4
	¿La comunicación interna del Banco se realiza fuera de horas de trabajo?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI,

¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI NO ()


Firma y sello del experto

D.N.I.43332660.....

VALIDACION DEL INSTRUMENTO N° 02

Nombre del experto: JORGE LUIS JESUS ALVAROEspecialidad: Docente en Administración*“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”*

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	¿Considera que mostrando una estrecha confianza por parte del líder dentro de la organización se conseguiría una alta valoración a los usuarios del Banco?	4	4	4	4
	¿Cree que mostrando una sensibilidad y consideración por parte del líder en la organización se resolverá oportunamente los problemas de los usuarios o clientes?	4	4	4	4
	¿Cuánto considera que la relación interpersonal permite que los colaboradores sientan comodidad en el puesto de trabajo?	4	4	4	4
	¿Cree Ud. Que el nivel de apoyo a los dependientes se podrá conocer las metas específicas de la agencia donde labora?	4	4	4	4
	¿Cuánto considera que el nivel de lealtad en el líder podría permitir conocer la visión, misión y valores del Banco?	4	4	4	4
RESPONSABILIDAD HACIA LA EMPRESA	¿Considera que una buena coordinación interáreas podrá brindar una direccionada capacitación o instrucción sobre las creencias y valores tradicionales del Banco?	4	4	4	4
	¿Cree que mediante una promoción de la profesionalización se podrá priorizar la identificación institucional sobre sus beneficios económicos?	4	4	4	4
	¿En qué medida la evaluación de planes de desarrollo de las personas va a poder percibir la existencia de una política del Banco que integre al trabajo, la ilusión, el bienestar y la felicidad?	4	4	4	4

	¿En cuánto alcance cree que el nivel de las propuestas de capacitación de los dependientes lograra proteger la integridad de los bienes institucionales y los utiliza racionalmente?	4	4	4	4
AUTONOMIA DECISIONAL	¿Considera que con un nivel de actuación adecuado en la consolidación de la imagen institucional interna permitirá al Banco premiar e incentivar la innovación?	4	4	4	4
	¿Cree que identificando un tipo de clase o caracterización de grupos de interés externo en la organización permitirá al colaborador decidir con qué colega formar equipo de trabajo?	4	4	4	4
	¿Considera factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios?	4	4	4	4
	¿Considera que evidenciando un adecuado grado de equidad interna de compensaciones laborales se tendrá una libertad para responder de manera autónoma a los cambios del entorno laboral?	4	4	4	4
	¿Considera que si los colaboradores y líderes fomentan la equidad laboral como participación activa el banco podrá mostrar tolerancia ante las iniciativas de los colaboradores?	4	4	4	4
TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL	¿ Cree que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador?	4	4	4	4
	¿Considera que a partir de una compensación competente le permitirá al Banco publicitar su imagen de excelente lugar para trabajar?	4	4	4	4
	¿Cree que evidenciando un excelente grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo se podrán implementar políticas institucionales para exhibir públicamente el valor que aportan sus clientes y usuarios?	4	4	4	4
	¿Considera que evaluando las necesidades de comodidad de lo colaboradores se podrá identificar como implementar políticas institucionales para publicitar con honestidad las fortalezas del Banco?	4	4	4	4

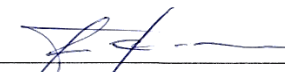
CLIMA LABORAL	¿Considera que mediante el manejo de un buen ambiente de trabajo, la organización vendrá a ser objetivo en las apropiadas relaciones humanas existentes entre jefe y colaborador?	4	4	4	4
	¿Cree que si se implementa una excelente comunicación interna institucional podrá existir mecanismos efectivos de comunicación continua con los directivos del Banco?	4	4	4	4
	¿Considera que mientras la organización posea un grado de formalidad de la comunicación interna se tendrá una permanente retroalimentación entre directivos y colaboradores?	4	4	4	4
	¿Cree que si se consta de una claridad y precisión de las comunicaciones internas los directivos fomentaran el compañerismo y la cordialidad?	4	4	4	4
	¿Considera que mientras la organización posea una adecuada comunicación interna fuera de horario de trabajo se podrá identificar la asociación y agrado de los colaboradores por formar parte de la comunidad del Banco?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI,

¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI NO ()



Firma y sello del experto

D.N.I.43333660...

VALIDACION DEL INSTRUMENTO N° 01

Nombre del experto: Juan Carlos Rojas Matos

Especialidad: Doctor en Administración

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
LIDERAZGO	¿Le inspira confianza el liderazgo de su jefe inmediato?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco muestran alta sensibilidad en el trato con los empleados?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco se relacionan horizontalmente con los colaboradores?	4	4	4	4
	¿Los responsables del Banco facilitan el trabajo de los colaboradores?	4	4	4	4
	¿El líder muestra lealtad en sus responsabilidades de la organización?	4	4	4	4
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	¿Los directivos del Banco coordinan entre sí el desarrollo de las personas?	4	4	4	4
	¿El banco promueve la profesionalización de sus colaboradores?	4	4	4	4
	¿Se evalúa los planes anuales de capacitación y desarrollo?	4	4	4	4
	¿El jefe inmediato propone al colaborador acciones de capacitación?	4	4	4	4
RELACIONES CON EL ENTORNO	¿Los directivos promueven internamente la consolidación de la imagen del Banco?	4	4	4	4
	¿Identifica los grupos de interés externos al Banco?	4	4	4	4
	¿El Banco refleja sus valores organizacionales hacia la comunidad?	4	4	4	4
COMPENSACIONES	¿El banco mantiene equidad en la asignación de las compensaciones laborales?	4	4	4	4
	¿Existe un sistema de valoración para cada puesto de trabajo?	4	4	4	4

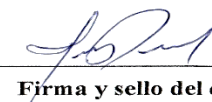
	¿Las compensaciones ofrecidas por el Banco son competitivas en el mercado del trabajo?	4	4	4	4
	¿Está satisfecho con su sueldo y beneficios que le ofrece el Banco?	4	4	4	4
COMUNICACIÓN INTEGRAL	¿Conoce la política de comunicación interna del Banco?	4	4	4	4
	¿Valora como formal la comunicación interna del Banco?	4	4	4	4
	¿Las comunicaciones internas son claras y precisas?	4	4	4	4
	¿La comunicación interna del Banco se realiza fuera de horas de trabajo?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI,

¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()



Firma y sello del experto

D.N.I. 40134310

VALIDACION DEL INSTRUMENTO N° 02

Nombre del experto: Juan Carlos Rojas MatosEspecialidad: Doctor en Administración*“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”*

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	¿Considera que mostrando una estrecha confianza por parte del líder dentro de la organización se conseguiría una alta valoración a los usuarios del Banco?	4	4	4	4
	¿Cree que mostrando una sensibilidad y consideración por parte del líder en la organización se resolverá oportunamente los problemas de los usuarios o clientes?	4	4	4	4
	¿Cuánto considera que la relación interpersonal permite que los colaboradores sientan comodidad en el puesto de trabajo?	4	4	4	4
	¿Cree Ud. Que el nivel de apoyo a los dependientes se podrá conocer las metas específicas de la agencia donde labora?	4	4	4	4
	¿Cuánto considera que el nivel de lealtad en el líder podría permitir conocer la visión, misión y valores del Banco?	4	4	4	4
RESPONSABILIDAD HACIA LA EMPRESA	¿Considera que una buena coordinación interáreas podrá brindar una direccionada capacitación o instrucción sobre las creencias y valores tradicionales del Banco?	4	4	4	4
	¿Cree que mediante una promoción de la profesionalización se podrá priorizar la identificación institucional sobre sus beneficios económicos?	4	4	4	4
	¿En qué medida la evaluación de planes de desarrollo de las personas va a poder percibir la existencia de una política del Banco que integre al trabajo, la ilusión, el bienestar y la felicidad?	4	4	4	4

	¿En cuánto alcance cree que el nivel de las propuestas de capacitación de los dependientes lograra proteger la integridad de los bienes institucionales y los utiliza racionalmente?	4	4	4	4
AUTONOMIA DECISIONAL	¿Considera que con un nivel de actuación adecuado en la consolidación de la imagen institucional interna permitirá al Banco premiar e incentivar la innovación?	4	4	4	4
	¿Cree que identificando un tipo de clase o caracterización de grupos de interés externo en la organización permitirá al colaborador decidir con qué colega formar equipo de trabajo?	4	4	4	4
	¿Considera factible que midiendo el grado de reflejo externo de cultura organizacional el Banco podrá implementar una política de ascensos basada en méritos propios?	4	4	4	4
	¿Considera que evidenciando un adecuado grado de equidad interna de compensaciones laborales se tendrá una libertad para responder de manera autónoma a los cambios del entorno laboral?	4	4	4	4
	¿Considera que si los colaboradores y líderes fomentan la equidad laboral como participación activa el banco podrá mostrar tolerancia ante las iniciativas de los colaboradores?	4	4	4	4
TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL	¿ Cree que mediante un buen sistema de valoración para cada puesto el Banco publicitara su condición de buen empleador?	4	4	4	4
	¿Considera que a partir de una compensación competente le permitirá al Banco publicitar su imagen de excelente lugar para trabajar?	4	4	4	4
	¿Cree que evidenciando un excelente grado de satisfacción personal con las compensaciones por su trabajo se podrán implementar políticas institucionales para exhibir públicamente el valor que aportan sus clientes y usuarios?	4	4	4	4
	¿Considera que evaluando las necesidades de comodidad de lo colaboradores se podrá identificar como implementar políticas institucionales para publicitar con honestidad las fortalezas del Banco?	4	4	4	4

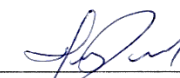
CLIMA LABORAL	¿Considera que mediante el manejo de un buen ambiente de trabajo, la organización vendrá a ser objetivo en las apropiadas relaciones humanas existentes entre jefe y colaborador?	4	4	4	4
	¿Cree que si se implementa una excelente comunicación interna institucional podrá existir mecanismos efectivos de comunicación continua con los directivos del Banco?	4	4	4	4
	¿Considera que mientras la organización posea un grado de formalidad de la comunicación interna se tendrá una permanente retroalimentación entre directivos y colaboradores?	4	4	4	4
	¿Cree que si se consta de una claridad y precisión de las comunicaciones internas los directivos fomentaran el compañerismo y la cordialidad?	4	4	4	4
	¿Considera que mientras la organización posea una adecuada comunicación interna fuera de horario de trabajo se podrá identificar la asociación y agrado de los colaboradores por formar parte de la comunidad del Banco?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI,

¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()



Firma y sello del experto

D.N.I. 40134310



NOTA BIOGRAFICA

Mariella del Pilar Solorzano Campo, nació en el distrito de Huánuco, provincia de Huánuco y Región de Huánuco, el 08 de febrero del 1982, curso estudios de nivel primario en la I.E Jorge Chávez 1005 del distrito de Breña – Lima, y nivel secundario en la I.E Víctor E. Vivar, del distrito de Llata – Huamalés – Huánuco. En el año 2001 ingreso a la Universidad Nacional “Hermilio Valdizan” de la ciudad de Huánuco, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, en la especialidad de Ciencias Administrativas desde año 2001 al 2005, obteniendo el grado académico de bachiller en Administración, así como el grado de licenciado en Administración.

Una vez egresado de la Universidad trabajo en la Municipalidad Provincial de Huamalés del Departamento de Huánuco, como asistente administrativo en 02 proyectos de electrificación de 22 localidades, en el año 2006, una vez obtenido el título profesional laboro en la diferentes sedes del Banco de la Nación: como Gestor de Servicios en la Agencia 2 Cerro de Pasco del distrito de Yanacancha, Provincia de Pasco, desde el año 2007 al 2011, como administradora en la Agencia 3 Yanahuanca del distrito de Yanahuanca de la provincia Daniel Alcides Carrión, desde el año 2012 al 2015, como administradora en la Agencia 2 Cerro de Pasco, del distrito de Yanacancha, provincia Pasco, desde el año 2016 a marzo del 2018, como administradora en la Agencia 2 de Andahuaylas del distrito de Andahuaylas de la provincia de Andahuaylas, desde abril 2018 a julio del 2018, como administradora en la Agencia 3 de Yanahuanca, en el distrito de Yanahuanca, provincia de Daniel Alcides Carrión, desde agosto 2018 a marzo del 2019, como jefe de operaciones en la Agencia 2 de Tingo María del distrito de Rupa -Rupa de la Provincia de Leoncio Prado, desde abril 2019 a julio del 2020, como administradora en la Agencia 2 Los Olivos del distrito de los Olivos, Provincia de Lima, desde julio del 2020 hasta 2023.

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 099-2019-SUNEDU/CD



Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna
Teléfono 514760 -Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE DOCTOR

En la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Posgrado; siendo las **13:00h**, del día viernes **16 DE JUNIO DE 2023**; la aspirante al **Grado de Doctor en Administración**, Doña **Mariella del Pilar SOLORIZANO CAMPO**, procedió al acto de Defensa de su Tesis titulado: **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, SU INCIDENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIA 2 LOS OLIVOS, 2021”** ante los miembros del Jurado de Tesis señores:

Dr. Amancio Ricardo ROJAS COTRINA	Presidente
Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS	Secretario
Dr. Reiter LOZANO DAVILA	Vocal
Dr. Edward Luis ZEVALLOS CHOY	Vocal
Dr. Amancio Rodolfo VALDIVIESO ECHEVARRIA	Vocal

Asesor (a) de tesis: Dr. Juan Carlos ROJAS MATOS (Resolución N° 0320-2022-UNHEVAL/FCAT-D)

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante a Doctor, teniendo presente los criterios siguientes:


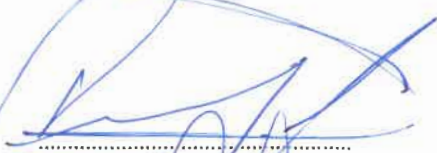



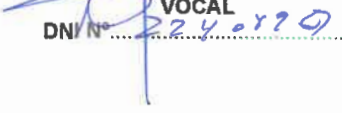
- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado planteó a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....
.....
.....

Obteniendo en consecuencia la Doctorando la Nota de..... **DIECISEIS** (**16**)
Equivalente a **Bueno**, por lo que se declara **APROBADO**
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman la presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las **15:05** horas del 16 de junio de 2023.

	
..... PRESIDENTE DNI N° 04025628 SECRETARIO DNI N° 25121436
	
..... VOCAL DNI N° 98574721 VOCAL DNI N° 22513953
	
..... VOCAL DNI N° 2240190 VOCAL DNI N° 2240190

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 0230-2023-UNHEVAL/ FCAT-D)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN



ESCUELA DE POSGRADO

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe:

Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina

HACE CONSTAR:

Que, la tesis titulada: **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, SU INCIDENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIA 2 LOS OLIVOS, 2021”**, realizado por la Doctorando en Administración, **Mariella del Pilar SOLORZANO CAMPO**, cuenta con un **índice de similitud del 20%**, verificable en el Reporte de Originalidad del software Turnitin. Luego del análisis se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio; por lo expuesto, la Tesis cumple con las normas para el uso de citas y referencias, además de no superar el 20,0% establecido en el Art. 233° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado Modificado de la UNHEVAL (Resolución Consejo Universitario N° 0720-2021-UNHEVAL, del 29.NOV.2021).

Cayhuayna, 20 de abril de 2023.



Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

NOMBRE DEL TRABAJO

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, SU INCIDENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE L BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIA 2 LOS OLIVOS, 2021

AUTOR

MARIELLA DEL PILAR SOLORZANO CAMPO

RECuento de palabras

31138 Words

RECuento de caracteres

170130 Characters

RECuento de páginas

136 Pages

Tamaño del archivo

1.4MB

Fecha de entrega

Apr 20, 2023 11:42 AM GMT-5

Fecha del informe

Apr 20, 2023 11:44 AM GMT-5

● **20% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 18% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 14% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

Pregrado		Segunda Especialidad		Posgrado:	Maestría		Doctorado	X
----------	--	----------------------	--	-----------	----------	--	-----------	---

Pregrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

Facultad	
Escuela Profesional	
Carrera Profesional	
Grado que otorga	
Título que otorga	

Segunda especialidad (tal y como está registrado en SUNEDU)

Facultad	
Nombre del programa	
Título que Otorga	

Posgrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

Nombre del Programa de estudio	ADMINISTRACIÓN
Grado que otorga	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Apellidos y Nombres:	SOLORZANO CAMPO MARIELLA DEL PILAR							
Tipo de Documento:	DNI	<input checked="" type="checkbox"/>	Pasaporte	<input type="checkbox"/>	C.E.	<input type="checkbox"/>	Nro. de Celular:	964492777
Nro. de Documento:	41216017				Correo Electrónico:	marpisol@hotmail.com		

Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI	<input type="checkbox"/>	Pasaporte	<input type="checkbox"/>	C.E.	<input type="checkbox"/>	Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:			

Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI	<input type="checkbox"/>	Pasaporte	<input type="checkbox"/>	C.E.	<input type="checkbox"/>	Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:			

3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los datos requeridos completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?: (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	X	NO				
Apellidos y Nombres:	ROJAS MATOS JUAN CARLOS				ORCID ID:	0000-0002-5800-1669		
Tipo de Documento:	DNI	<input checked="" type="checkbox"/>	Pasaporte	<input type="checkbox"/>	C.E.	<input type="checkbox"/>	Nro. de documento:	940134310

4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los Apellidos y Nombres completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

Presidente:	ROJAS COTRINA AMANCIO RICARDO
Secretario:	MARTEL ZEVALLOS DAVID JULIO
Vocal:	LOZANO DAVILA REITER
Vocal:	ZEVALLOS CHOY EDWARD LUIS
Vocal:	VALDIVIESO ECHEVARRIA AMANCIO RODOLFO
Accesitario	


5. Declaración Jurada: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)
GESTION DEL TALENTO HUMANO, SU INCIDENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACION, AGENCIA 2 LOS OLIVOS, 2021.
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico ó Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizan (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

6. Datos del Documento Digital a Publicar: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)



Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)			2023				
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis Formato Artículo	<input type="checkbox"/>	Tesis Formato Patente de Invención	<input type="checkbox"/>	
	Trabajo de Investigación	<input type="checkbox"/>	Trabajo de Suficiencia Profesional	<input type="checkbox"/>	Tesis Formato Libro, revisado por Pares Externos	<input type="checkbox"/>	
	Trabajo Académico	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique modalidad)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		CULTURA ORGANIZACIONAL		ENTORNO LABORA		
Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	<input checked="" type="checkbox"/>	Condición Cerrada (*)	<input type="checkbox"/>			
	Con Periodo de Embargo (*)	<input type="checkbox"/>	Fecha de Fin de Embargo:				
¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):					SI	NO	X
Información de la Agencia Patrocinadora:							

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

Firma:			
Apellidos y Nombres:	SOLORZANO CAMPO MARIELLA DEL PILAR		Huella Digital
DNI:	41216017		
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Fecha: 23/01/2023			

Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.