

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



---

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA  
EN LA PRODUCTIVIDAD DEL BANCO DE LA NACIÓN  
AGENCIA “A” HUÁNUCO - 2014”**

---

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**TESISTA**

RAFAEL ANTONIO ANIBAL RIVERO

**ASESOR**

Dr. RODOLFO AMANCIO VALDIVIESO ECHEVARRÍA

HUÁNUCO – PERÚ

2019

## DEDICATORIA

A Mélida Sara Rivero Lazo,  
mi adorada madre, ejemplo de vida  
y superación constante

A Pedro Ramsés Anibal Rivero,  
mi hermano, líder de familia y ejemplo  
de perseverancia y dedicación en la vida.

A mis sobrinos: Marco, Adrián y Emily,  
fuentes de motivación para ser  
una mejor persona cada día.

## **AGRADECIMIENTO**

- A nuestro Padre Eterno por darme fortaleza y salud para seguir progresando en mi vida profesional.
  
- A los señores docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”, por transmitirnos su conocimiento y experiencias durante los estudios de doctorado.
  
- A mis compañeros de estudios, por el intercambio de conocimientos y experiencias generadas, y por el grato ambiente de amistad y camaradería vivida durante mis años de estudio en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”.
  
- A los trabajadores del Banco de la Nación Agencia “A” Huánuco, quienes brindaron su apoyo y conocimientos para el desarrollo de la presente investigación.

## RESUMEN

Las organizaciones hoy en día son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, en lo social, económico y tecnológico; esta realidad cultural refleja un marco de valores creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. La presente investigación sobre la cultura organizacional y la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, se ha podido percibir que en el Banco dentro de su política de gestión del talento, define a sus colaboradores como el intangible más valiosos de la organización, por lo que promueve la capacitación, abordando temas esenciales para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus metas, así mismo promueve la innovación y el trabajo en equipo mediante la organización de concursos, a través de los cuales sus colaboradores conforman equipos de trabajo y proponen la mejora de determinados servicios o la propuesta de un nuevo producto financiero. El Banco también establece de alguna forma, el involucramiento de sus colaboradores, aunque de manera limitada, en la gestión estratégica a través de canales de comunicación que permite la propuesta de ideas o sugerencias en el protocolo de atención al cliente, nuevos productos o servicios. Pero estas acciones son insuficientes para ser competitivos dentro del mercado financiero, optimizar la productividad de sus colaboradores y competir con la banca comercial. Actualmente al analizar a los colaboradores del Banco de la Nación se identifican debilidades como la falta de motivación, no se dan promociones u oportunidades de ascenso, que son casi nulos en el Banco. La evaluación semestral a los trabajadores no se realiza sobre en base a los objetivos y metas medibles que permita una evaluación precisa de la productividad del colaborador. El Banco de la Nación ofrece pocas oportunidades de desarrollo personal o crecimiento profesional a sus colaboradores. Otra debilidad es la alta rotación de la plana gerencial lo cual deriva en la poca sostenibilidad de los objetivos y metas establecidas; así también el Banco de la Nación cuenta con la mayor red de agencias a nivel nacional y con la mayor cobertura de servicio, por lo que el nivel de rotación no deseado de

su personal operativo es muy alto y por ende la productividad es baja. Es por eso que el Banco de la Nación requiere proponer nuevas estrategias que permita desarrollar una cultura organizacional que promueva y estimule la innovación en sus colaboradores, que muestren precisión y atención por los detalles. Del mismo modo requiere que los valores institucionales, la historia, los lemas, etc. sean compartidos por todos los colaboradores, tanto en el nivel gerencial como en el nivel operacional logrando una mayor identificación y compromiso con la institución. La investigación se enmarco en el enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y explicativo y como técnicas se utilizaron: la revisión documental y la matemática con sus variantes de análisis y síntesis; a la vez se aplicaron los instrumentos, como las fichas, el cuestionario, la guía de entrevista y la estadística descriptiva e inferencial. El diseño fue el no experimental, transaccional, descriptivo causal. La población estuvo constituida por los trabajadores del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, que son un total de 30 personas, la muestra fue poblacional por ser la población pequeña se tomó al total.

En los resultados se demostró que los componentes de la cultura organizacional inciden en la productividad del Banco de la Nación que actualmente es baja, los trabajadores muestran identificación y compromiso, pero están insatisfechos con los incentivos, no son flexibles al cambio, tratan de ser competitivos a través de la auto capacitación, no se promueve el trabajo en equipo, tiene una estructura burocrática; casi todos los trabajadores conocen y saben el significado de sus lemas y símbolos; las opiniones e ideas de los trabajadores no son tomadas en cuenta al tomar decisiones; el nivel de productividad es bajo ya que el número de operaciones realizadas no llega al promedio óptimo.

## **ABSTRAC**

Organizations today are the expression of a cultural reality, they are called to live in a world of constant change, social, economic and technological; this cultural reality reflects a values framework of beliefs, ideas, feelings and wishes of an institutional community. This research on organizational culture and productivity of the Banco de la Nacion Agency "A" Huanuco, has been perceived that the Bank in its policy of talent management, defines its employees as the most valuable intangible organization , which promotes training, addressing key issues for the development of its functions and fulfill its goals, also promotes innovation and teamwork by organizing competitions, through which its partners make teams work and propose improvement of certain services or the proposal for a new financial product. The Bank also establishes somehow the involvement of its employees, albeit limited, in strategic management through communication channels that allow the proposed ideas or suggestions in the protocol customer service, new products or services. But these actions are not enough to be competitive in the financial market, optimize the productivity of its employees and compete with commercial banks. Currently analyzing the collaborators of the Banco de la Nacion weaknesses such as lack of motivation are identified, no promotions or advancement opportunities, which are almost nil at the Bank are given. The workers semiannual assessment is not conducted on based on objective and measurable goals that allow an accurate assessment of the employee productivity. The National Bank offers few opportunities for personal development or professional colleagues' growth. Another weakness is the high turnover of management staff which results in the lack of sustainability of established goals and objectives; so the National Bank has the largest network of agencies nationwide and most service coverage, so the level of unwanted rotation of its operational staff is very high and therefore the productivity is low. That's why the National Bank requires propose new strategies that allow develop an organizational culture that promotes and encourages innovation in its employees, showing accuracy and attention to detail. Similarly it requires institutional values, history, slogans, etc. They are shared by all employees,

both at the management level and the operational level achieving greater ownership and commitment to the institution. The research was part of the quantitative approach, descriptive and explanatory level as techniques were used: documentary review and mathematics with its variants analysis and synthesis; while the instruments are applied, such as tabs, the questionnaire, the interview guide and descriptive and inferential statistics. The design was not experimental, transactional descriptive causal. The population consisted of workers in the Banco de la Nation Agency "A" Huanuco, which are a total of 30 people, the sample was small population being Tom on the total population. The results showed that the components of organizational culture affect productivity National Bank is currently low, workers show identification and commitment, but are dissatisfied with the incentives, are not flexible to change, they try to be competitive through self-training, teamwork is not promoted, it has a bureaucratic structure; almost all workers know and know the meaning of their slogans and symbols; the opinions and ideas of workers are not taken into account when making decisions; the level of productivity is low since the number of operations performed does not reach the optimal average.

## RESUMO

Organizações de hoje são a expressão de uma realidade cultural, eles são chamados a viver em um mundo em constante mudança, social, económica e tecnológica; esta realidade cultural reflete um quadro valores de crenças, idéias, sentimentos e desejos de uma comunidade institucional. Esta pesquisa sobre a cultura organizacional ea produtividade da Agência de Nacion la Banco "A" Huanuco, foi percebido que o Banco em sua política de gestão de talentos, define seus empregados como a organização intangível mais valioso , que promove a formação, abordando questões fundamentais para o desenvolvimento de suas funções e cumprir as suas metas, também promove a inovação e trabalho em equipe através da organização de competições, por meio do qual os seus parceiros tornar as equipes trabalhar e propor melhorias de determinados serviços ou a proposta de um novo produto financeiro. O Banco também estabelece de alguma forma o envolvimento dos seus empregados, ainda que limitada, na gestão estratégica através de canais de comunicação que permitem que as ideias propostas ou sugestões no serviço ao cliente de protocolo, novos produtos ou serviços. Mas essas ações não são suficientes para ser competitivo no mercado financeiro, otimizar a produtividade de seus funcionários e competir com os bancos comerciais. Actualmente a analisar os colaboradores das fraquezas Banco de la Nacion, como a falta de motivação são identificados, há promoções ou oportunidades de progressão, que são quase nula no Banco são dadas. A avaliação semestral trabalhadores não é realizado em com base em metas objetivas e mensuráveis que permitem uma avaliação precisa da produtividade dos funcionários. O Banco Nacional oferece poucas oportunidades para o desenvolvimento pessoal ou o crescimento colegas profissional. Outro ponto fraco é a alta rotatividade de pessoal de gestão que resulta na falta de sustentabilidade de metas e objetivos estabelecidos; de modo que o Banco Nacional tem a maior rede de agências em todo o país e mais de cobertura do serviço, de modo que o nível de rotação indesejada de seu pessoal operacional é muito alta e, portanto, a produtividade é baixa. É por isso que o Banco Nacional exige propor novas estratégias que permitam desenvolver uma cultura organizacional que promove e incentiva a

inovação em seus funcionários, mostrando precisão e atenção aos detalhes. Da mesma forma que exige valores institucionais, história, slogans, etc. Eles são compartilhados por todos os colaboradores, tanto ao nível da gestão e ao nível operacional alcançar uma maior propriedade e comprometimento com a instituição. A pesquisa foi parte da abordagem quantitativa, foram utilizados nível descritivo e explicativo como técnicas: análise documental e matemática com a análise variantes e síntese; enquanto os instrumentos são aplicados, tais como guias, o questionário, o guia de entrevista e estatística descritiva e inferencial. O desenho não era experimental causal descritiva, transaccional. A população foi composta por trabalhadores do Banco de Agência de la Nación "A" Huanuco, que são um total de 30 pessoas, a amostra era pequena população sendo Tomon da população total. Os resultados mostraram que os componentes da cultura organizacional afetar a produtividade National Bank estão actualmente baixo, os trabalhadores mostram a identificação e empenho, mas estão insatisfeitos com os incentivos, não são flexíveis para mudar, eles tentam ser competitivo através da auto formação, trabalho em equipe não é promovido, ele tem uma estrutura burocrática; quase todos os trabalhadores conhecem e sabem o significado de seus slogans e símbolos; as opiniões e idéias dos trabalhadores não são tidos em conta na tomada de decisões; o nível de produtividade é baixo uma vez que o número de operações realizadas não atinge a média óptima.

## INDICE

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Resumen.....	IV
Abstrac .....	VI
Resumo.....	VIII
Índice.....	X
Índice de cuadros.....	XIII
Introducción.....	XVI

## CAPITULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Descripción del Problema.....	20
1.2	Formulación del Problema.....	25
1.3	Objetivo General y Objetivos específicos.....	26
1.4	Hipótesis y/o Sistema de Hipótesis.....	27
1.5	Variables.....	28
1.6	Justificación e Importancia.....	31
1.7	Viabilidad.....	33

1.8	Limitaciones.....	34
-----	-------------------	----

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

2.1	Antecedentes.....	35
2.2	Bases Teóricas.....	40
2.3	Definiciones Conceptuales.....	63
2.4	Bases Epistémicas.....	66
2.5	Bases Antropológicas.....	69

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

3.1	Nivel de la investigación.....	73
3.2	Tipo de Investigación.....	73
3.3	Diseño y esquema de Investigación.....	74
3.4	Población y Muestra.....	76
3.5	Definición Operativa del Instrumento de Recolección de Datos.....	77
3.6	Técnicas de Recojo, Procesamiento y Presentación de Datos.....	77

**CAPITULO IV****RESULTADOS**

4.1	Resultados del Trabajo de Campo con Aplicaciones Estadísticas.....	79
4.2	Contrastación de las Hipótesis Secundarias.....	179
4.3	Prueba de Hipótesis.....	187

**CAPITULO V****DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1	Contrastación de los Resultados del Trabajo de Campo con los Antecedentes.....	190
5.2	Contrastación de los Resultados del Trabajo de Campo con los Referentes Bibliográficos.....	194
5.3	Aporte Científico de la Investigación.....	198
	CONCLUSIONES.....	200
	SUGERENCIAS.....	202
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	203
	ANEXOS.....	204

## INDICE DE CUADROS

N°	DESCRIPCIÓN	PÁG.
01	Respuesta de las personas según género.	68
02	Respuesta de las personas según estado civil.	70
03	Respuesta de las personas según grupo ocupacional.	72
04	Respuesta de las personas según la unidad donde trabaja.	74
05	Respuesta de las personas según el tiempo de servicio.	76
06	Respuestas de las personas según su situación laboral.	78
07	Percepción de las personas según opinión sobre si el banco de la nación promueve la innovación entre sus colaboradores.	80
08	Percepción de las personas según opinión sobre si como trabajador promueve nuevas ideas para mejorar los procesos en el banco de la nación.	82
09	Percepción de las personas según opinión sobre si cuándo existen problemas en el trabajo, participan en encontrar la solución más efectiva.	84
10	Percepción de las personas según opinión sobre si practican la auto capacitación para un mejor desempeño de sus funciones.	86
11	Percepción de las personas según opinión sobre si toma en cuenta nuevos puntos de vista que pueda utilizar en el desempeño de sus funciones.	88
12	Percepción de las personas según opinión sobre si en el banco de la nación toman en cuenta sus opiniones sobre cómo hacer mejor su trabajo.	90
13	Percepción de las personas según opinión sobre si en el banco de la nación existe flexibilidad para el desempeño de sus funciones.	92
14	Percepción de las personas según opinión sobre si el personal muestra actitudes de liderazgo.	94
15	Percepción de las personas según opinión sobre si la estructura del banco de la nacional es funcional y moderna.	96
16	Percepción de las personas según opinión sobre si las compensaciones económicas promueven la innovación de los trabajadores.	98
17	Percepción de las personas según opinión sobre si propone usted nuevas ideas sobre cómo realizar su trabajo eficientemente.	100
18	Percepción de las personas según opinión sobre si muestra actitudes flexibles y abiertas a nuevas posibilidades y cambios.	102
19	Percepción de las personas según opinión sobre si al tomar decisiones en su trabajo asume riesgos.	104
20	Percepción de las personas según opinión sobre si al realizar su trabajo es cuidadoso y detallista.	106
21	Percepción de las personas según opinión sobre si propone	108

	usted nuevas ideas para el mejoramiento de los productos y servicios que ofrece el banco.	
22	Percepción de las personas según opinión sobre si propone usted nuevas ideas para la creación de nuevos productos o servicios.	110
23	Percepción de las personas según opinión sobre si el banco promueve la participación de los colaboradores para el desarrollo de nuevos productos o servicios.	112
24	Percepción de las personas según opinión sobre si como trabajador se preocupa por aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyan a mejorar la calidad de su trabajo.	114
25	Percepción de las personas según opinión sobre si se preocupa usted por incrementar su productividad diaria.	116
26	Percepción de las personas según opinión sobre si identifica usted cuáles son los valores institucionales.	118
27	Percepción de las personas según opinión sobre si al atender a los clientes lo hace con vocación de servicio.	120
28	Percepción de las personas según opinión sobre si se siente identificada y comprometida con su institución.	122
29	Percepción de las personas según opinión sobre si el banco de la nación promueve la cultura financiera entre sus clientes.	124
30	Percepción de las personas según opinión sobre si en el banco de la nación se practica la ética profesional.	126
31	Percepción de las personas según opinión sobre si el banco de la nación tiene programas de responsabilidad social.	128
32	Percepción de las personas según opinión sobre si el banco de la nación se centra solamente en el cumplimiento de metas.	130
33	Percepción de las personas según opinión sobre si las decisiones en el banco de la nación están centradas más en las personas que en los resultados.	132
34	Percepción de las personas según opinión sobre si cree usted que el banco de la nación se centra solamente en los procesos.	134
35	Percepción de las personas según opinión sobre si cree usted que el banco de la nación promueve el trabajo en equipo.	136
36	Percepción de las personas según opinión sobre si tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.	138
37	Percepción de las personas según opinión sobre si considera que la toma de decisiones en el banco de la nación es centralizada.	140
38	Percepción de las personas según opinión sobre si la toma de decisiones en el banco de la nación es participativa.	142
39	Percepción de las personas según opinión sobre si la estructura organizacional del banco de la nación es burocrática.	144
40	Percepción de las personas según opinión sobre si su trabajo es coherente con la misión y visión del banco.	146
41	Percepción de las personas según opinión sobre si se realizan	148

	con frecuencia reuniones de coordinación con su jefe.	
42	Percepción de las personas según opinión sobre si conoce y sabe el significado del logo del banco de la nación.	150
43	Percepción de las personas según opinión sobre si conoce y sabe el significado de los colores representativos del banco de la nación.	152
44	Percepción de las personas según opinión sobre si conoce usted la historia del banco de la nación.	154
45	Percepción de las personas según opinión sobre si sabe el significado del lema del banco de la nación.	156
46	Percepción de las personas según opinión sobre si en el banco existen normas respecto de la presentación del personal (uso de uniforme).	158
47	Percepción de las personas según opinión sobre si se siente contento con los incentivos que brinda el banco.	160
48	Percepción de las personas según opinión sobre si el banco de la nación se interesa por su desarrollo profesional y familiar.	162
49	Percepción de las personas según opinión sobre si se siente feliz de trabajar en el banco de la nación.	164
50	Percepción de las personas según opinión sobre si tiene sentimientos de identificación y compromiso con el banco.	166
51	Percepción de las personas según opinión sobre cuál es el promedio de su volumen operacional durante un mes.	168
52	Percepción de las personas según opinión sobre el promedio de seguros de protección de tarjeta multired global débito que vende en un mes	170
53	Percepción de las personas según opinión sobre el promedio de afiliaciones a banca celular que realiza en un mes.	172
54	Percepción de las personas según opinión sobre el promedio de seguros oncológicos que vende en un mes.	174
55	Percepción de las persona según opinión sobre el promedio de seguros de sepelio colocados en un mes.	176
56	Percepción de las personas según opinión sobre el promedio de seguros de cuota protegida que vende en un mes.	178
57	Percepción de las personas según opinión sobre el promedio de préstamos multired que coloca en un mes.	180
58	Percepción de las personas según opinión sobre el promedio de tarjetas de crédito que coloca en un mes.	182
59	Percepción de las personas según opinión sobre el promedio de créditos hipotecarios que coloca en un mes.	184

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional hoy en día se constituye en el aspecto más importante de las organizaciones, y cómo ésta se dé permitirá efectos variados en la productividad de las personas lo que generará el desarrollo de una empresa. Cuando la cultura organizacional va acorde con la estructura y estrategias de la organización, se convierte en una fuente incomparable de ventajas competitivas.

La cultura organizacional como la consideran los diversos autores en los modelos propuestos, está compuesta de suposiciones, valores y normas que son reconocidas por todos los miembros de la organización. Algunas partes de esta cultura son visibles como el logo, el lema de la organización, los uniformes del personal y la decoración de las oficinas. Sin embargo, muchos otros aspectos están escondidos bajo la superficie, como por ejemplo el conocimiento de la normatividad de parte de los trabajadores. Cuantas más personas conozcan y respalden las normas, más arraigada estará la cultura organizacional.

Brosh (2007) manifiesta que las compañías que poseen una cultura organizacional fuerte proveen de una guía clara a sus colaboradores sobre cuáles son los niveles de comportamiento y desempeño esperados. En ese sentido, sirve como un control y al mismo tiempo como un mecanismo motivacional. Asimismo cuando encaja con la estrategia y la estructura de la compañía, se propicia identificación y compromiso generando un impacto positivo en todas las actividades de los miembros de la organización. Pero

cuando los componentes de la cultura organizacional no son claras puede surgir la confusión y conflictos, y como resultado el rendimiento puede declinar.

Para Schein (1992) “la cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y, que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”. Por lo tanto la cultura organizacional crea en el grupo un orden social, generando continuidad y desarrollando identidad colectiva y sentimiento de pertenencia.

Para León (2001) Las personas que pertenecen a una cultura organizacional comparten, a través de la experiencia colectiva repetidas interacciones sociales a lo largo del tiempo, que van creando según él la sustancia; la misma que está formada por las ideologías que generan los individuos y que, a lo largo del tiempo, llegan a ser implícitas. Estas ideologías son sistemas de creencias, valores, normas y comportamientos, que permiten a los miembros de la organización actuar y justificar sus acciones ante sí mismos y ante otros.

En el Banco de la Nación existe una cultura organizacional generada y constituida a lo largo de los años, donde se perciben ciertos rasgos que se encuentran arraigados, existiendo una resistencia a cambiarlos; siendo necesario que los funcionarios y trabajadores acepten, aprendan y adopten nuevas formas de pensar y trabajar. Para ello es necesario que comprendan la

cultura organizacional existente y tener una idea clara de lo que se desea, pero esa comprensión debe darse en todos los niveles de la administración; esto permitiría a la entidad financiera mejorar su productividad, logrando las metas y objetivos propuestos.

Las bases teóricas formuladas en cuanto a la cultura organizacional y la productividad de las variables en estudio nos han permitido acercarnos a la realidad para poder obtener datos y poder contrastar la hipótesis, demostrándose que el estudio es de tipo aplicado; con un enfoque cuantitativo, lográndose arribar al nivel descriptivo, explicativo; para lo cual se utilizaron los métodos: deductivo – inductivo con su técnica de la revisión documental y sus respectivos instrumentos, el análisis – síntesis, con su técnica la matemática y sus instrumentos de la estadística descriptiva e inferencial.

La importancia de la presente investigación se fundamenta en que nos permitió conocer la situación actual del desarrollo de la cultura organizacional del Banco de la Nación, conocer sus principales debilidades e implementar propuestas de mejora continua que permitan una mejor toma de decisiones y el mejoramiento de la cultura organizacional, lo cual se reflejará en el incremento de la productividad de los colaboradores. Asimismo los resultados pueden ser considerados por otras instituciones financieras y no financieras para mejorar la cultura organizacional y se refleje en el rendimiento, productividad y satisfacción de su personal.

Los resultados de la investigación se encuentran estructurados de la siguiente manera: Capítulo I: Problema de investigación; Capítulo II: Marco teórico; Capítulo III: Marco metodológico; Capítulo IV: Presentación de

resultados; Capítulo V: Discusión de resultados. Y así presentar las conclusiones y recomendaciones; por lo que ponemos a consideración de los señores miembros del jurado para su evaluación.

El autor.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

En la actualidad con el avance del siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional, desde una perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de una organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad eficiencia y eficacia.

Las organizaciones hoy en día son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; en ese caso esta realidad cultural refleja un marco de valores creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

En el mercado financiero mundial actualmente las instituciones bancarias líderes como son BBVA Continental, Santander, HSBC, Deutsche Bank o BNP Paribas para mantener su competitividad no solo abocan sus acciones a la realización de un buen plan estratégico que permita adaptarse a las cambiantes del mercado; desarrollar una ventaja competitiva que permita sobresalir de la competencia y permanecer como líder en el gusto de sus clientes; tener productos y servicios innovadores, sino lo más importante y difícil en una organización, contar con el factor humano adecuado para cumplir todos los objetivos, que se comprometa e involucre con los objetivos y metas del banco, y que se adapte a la organización, comparta su filosofía y se sienta parte de ella.

Es así que en el mercado peruano podemos identificar a una institución líder en este aspecto el BBVA Continental, que recientemente acaba de ser elegida como la mejor empresa bancaria para trabajar a nivel mundial por *Great Place toWork@*, premio recibido por el desempeño de sus filiales en México, Chile, Paraguay, Venezuela y Perú. Entre sus principales pilares es contar con un informe de competencias que permite que cada colaborador tenga un plan de desarrollo individual, en ese sentido el crecimiento profesional no necesariamente es hacia arriba, sino también se da de forma horizontal, logrando el más bajo índice de rotación no deseado en la banca peruana. Del mismo modo el grupo BBVA está comprometido a la capacitación y formación de sus trabajadores, invirtiendo S/ 1,5 millones anuales solo en Perú; otro aspecto a resaltar es el “apunte global” es una herramienta de Job Posting, proceso corporativo que permite

al colaborador en Perú la oportunidad de participar para cubrir una vacante en cualquier lugar del mundo donde está el BBVA; estas son sin duda políticas que muchas instituciones financieras quisieran imitar. Hay que mencionar también a otras instituciones que también destacan dentro del mismo ranking como son Interbank y Scotiabank, que también desarrollan políticas de gestión del talento humano eficientes.

El Banco de la Nación se constituye como el agente financiero del Estado, se rige por su Estatuto, la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros. Dentro de su plan estratégico establece entre sus valores institucionales la innovación, sensibilidad social y el compromiso; el cual lo define como la actitud de su personal que se refleja en el cumplimiento de las normas internas, en la lealtad, responsabilidad e identificación institucional, generando valor en beneficio de los clientes y la sociedad.

Es así que el Banco de la Nación dentro de su política de gestión del talento, define a sus colaboradores como el intangible más valiosos de la organización, por lo que promueve continuamente la capacitación, mediante la programación continua de cursos online para todos sus colaboradores, abordando temas esenciales para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus metas, así mismo promueve la innovación y el trabajo en equipo mediante la organización de concursos como la denominada innovación, a través de la cual sus colaboradores conforman equipos de trabajo y proponen la mejora de determinados

servicios o la propuesta de un nuevo producto financiero, premiándolos con becas de estudios para instituciones educativas de prestigio. El banco también establece el involucramiento de sus colaboradores, aunque de manera limitada, en la gestión estratégica a través del establecimiento de canales de comunicación directa que permite la propuesta de ideas o sugerencias en el establecimiento de protocolos de atención al cliente o desarrollo de nuevos productos o servicios.

Pero el desarrollo de estas políticas resulta insuficiente para poder ser competitivos dentro del mercado financiero, optimizar la productividad de sus colaboradores y competir con la banca comercial. Actualmente al analizar a los colaboradores del Banco de la Nación se identifican debilidades como la falta de motivación, especialmente en el personal perteneciente a la planilla, cuyo promedio de edad se encuentra en un rango alto, mientras que los locadores de servicios muestran mayores esfuerzos y eficiencia debido a la incertidumbre del vínculo laboral con la empresa.

Dentro de la falta de motivación también se puede identificar la poca promoción u oportunidades de ascenso que tienen sus colaboradores, dado que los concursos de ascenso en el Banco son muy escasos o casi nulos. La evaluación semestral que se hace a los colaboradores no se realiza sobre la base de los objetivos donde la mayor parte del puntaje no se logra en base a metas medibles que permita una evaluación precisa de la productividad del colaborador. Así también el Banco de la Nación ofrece pocas oportunidades de desarrollo personal o crecimiento profesional a

sus colaboradores. Otra debilidad es la alta rotación de la plana gerencial lo cual deriva en la poca sostenibilidad de los objetivos y metas establecidas; así también el Banco de la Nación cuenta con la mayor red de agencias a nivel nacional y con la mayor cobertura de servicio, por lo que el nivel de rotación no deseado de su personal operativo es muy alto.

Todas estas debilidades podrían conllevar no solo en una considerable reducción de la productividad de los colaboradores, sino que también en una deficiente prestación del servicio y como consecuencia reducir aún más el nivel de satisfacción del cliente.

Es por eso que el Banco de la Nación requiere proponer nuevas estrategias que permita desarrollar una cultura organizacional que promueva y estimule la innovación en sus colaboradores, que muestren precisión y atención por los detalles. Del mismo modo requiere que los valores institucionales, la historia, los lemas, etc. sean compartidos por todos los colaboradores, tanto en el nivel gerencial como en el nivel operacional logrando una mayor identificación y compromiso con la institución.

Finalmente la conducta gerencial requiere orientarse a los resultados y a la gente, promoviendo que el trabajo este organizado por equipos y no por individuos. Ante esta situación nos formulamos la siguiente interrogante.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL.**

PG: ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.**

PE<sub>1</sub>: ¿Cómo se relacionan las actitudes de los colaboradores, como componente de la cultura organizacional, con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014?

PE<sub>2</sub>: ¿De qué manera la conducta gerencial, como componente de la cultura organizacional, se relaciona con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014?

PE<sub>3</sub>: ¿De qué manera se relacionan los aspectos tangibles, como componente de la cultura organizacional con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014?

PE<sub>4</sub>: ¿Cómo se relacionan los aspectos intangibles, como componente de la cultura organizacional con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014?

### **1.3 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL.**

OG: Determinar la relación de la cultura organizacional en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

OE<sub>1</sub>: Conocer la relación de las actitudes de los colaboradores como componente de la cultura organizacional con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.

OE<sub>2</sub>: Conocer la relación que tiene la conducta gerencial, como componente de la cultura organizacional con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.

OE<sub>3</sub>: Conocer de qué manera se relacionan los aspectos tangibles, como componente de la cultura organizacional con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.

OG<sub>4</sub>: Conocer cómo se relacionan los aspectos intangibles, como componente de la cultura organizacional con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.

## **1.4 HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS.**

### **1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL.**

Hi: La cultura organizacional se relaciona significativamente con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.

Ho: La cultura organizacional no se relaciona significativamente con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.

### **1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

H<sub>i1</sub>: Las actitudes de los colaboradores se relacionan significativamente con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

H<sub>i2</sub>: La conducta gerencial se relaciona significativamente con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

H<sub>i3</sub>: Los aspectos tangibles se relacionan con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

H<sub>i4</sub>: Los aspectos intangibles se relacionan significativamente con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

## **1.5 VARIABLES**

### **1.5.1 Variable Independiente**

Cultura organizacional

#### **Dimensiones:**

- Actitudes.
- Conducta gerencial.
- Aspectos tangibles.
- Aspectos intangibles.

### **1.5.2 Variable Dependiente**

#### **Dimensiones:**

- Nivel operacional.
- Nivel comercial.

### 1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  Cultura Organizacional (X)	Representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales.	- Actitudes de los colaboradores	X <sub>1</sub> Innovación X <sub>2</sub> Aceptación al riesgo X <sub>3</sub> Atención al detalle X <sub>4</sub> Competitividad	Técnica: La Encuesta  Instrumento: El cuestionario
		- Conducta gerencial	X <sub>5</sub> Valores compartidos X <sub>6</sub> Centrado en resultados X <sub>7</sub> Centrado en la gente X <sub>8</sub> Trabajo en equipo	
		- Aspectos tangibles	X <sub>9</sub> Estructura X <sub>10</sub> Símbolos X <sub>11</sub> Historia X <sub>12</sub> Lemas X <sub>13</sub> Vestimenta	
		- Aspectos intangibles	X <sub>14</sub> Creencias X <sub>15</sub> Percepciones X <sub>16</sub> Pensamientos X <sub>17</sub> Sentimientos	

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Productividad (Y)	La productividad es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.	- Nivel operacional	Y <sub>1</sub> Volumen de operaciones Y <sub>2</sub> Seguro de protección de tarjeta multired global débito Y <sub>3</sub> Afiliación banca celular	Técnica: La Encuesta  Instrumento: El cuestionario
		- Nivel comercial	Y <sub>4</sub> Seguro oncológico Y <sub>5</sub> Seguro de Sepelio Y <sub>6</sub> Seguro de Cuota Protegida Y <sub>7</sub> Préstamo Multired Y <sub>8</sub> Tarjeta de crédito Y <sub>9</sub> Crédito Hipotecario	

## **1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.**

### **1.7.1 JUSTIFICACIÓN.**

La justificación del presente trabajo de investigación, se detallan en los siguientes aspectos:

#### **a) JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.**

El presente trabajo de investigación tiene una justificación teórica ya que se compararon las diferentes teorías relacionadas con la cultura organizacional, actualmente el alto nivel competitivo en el mercado obliga a que las instituciones financieras implementen estrategias que potencien la adaptabilidad al cambio y la implicación de sus colaboradores con las metas y objetivos de la organización con una orientación hacia el cliente; para así poder maximizar la productividad de sus colaboradores mejorando la calidad del servicio y por consecuencia la satisfacción de sus clientes. Todo esto hace necesario que el Banco de la Nación también tenga que recurrir a los diferentes conocimientos existentes respecto a la cultura organizacional.

#### **b) JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.**

Asimismo el presente proyecto se justifica metodológicamente, porque para la recolección de la información se construyó un instrumento, teniendo en cuenta las variables e

indicadores en estudio, dicho instrumento constituye el aporte metodológico de la investigación. Del mismo modo nos permitió conocer la problemática actual sobre la cultura organizacional en la Banco de la Nación proponiendo nuevas políticas que permitan mejorar las deficiencias identificadas, conocimientos que servirán de aporte a nuevas investigaciones relacionadas con el tema.

### **c) JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.**

En esta dimensión los resultados de la investigación permitieron el mejoramiento de la cultura organizacional que actualmente tiene el Banco de la Nación, sugiriendo la implementación de nuevas estrategias para que sea más competitivo, con mayor adaptabilidad al cambio que la globalización hoy exige y lograr establecer a sus colaboradores como fuente de su ventaja competitiva sostenible. Estableciendo una cultura organizacional que promueva la innovación, la competitividad y la atención al detalle de sus colaboradores se maximizara su productividad en el nivel operacional así como también en el nivel comercial.

### **d) JUSTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Contar con una buena cultura organizacional permite al Banco de la Nación optimizar la producción de sus colaboradores, logrando así maximizar su rendimiento

operacional y comercial, además de mejorar la calidad de servicio al cliente, aspectos claves para lograr una mayor satisfacción de sus clientes y como consecuencia ser más competitivo.

### **1.7.2 IMPORTANCIA.**

La importancia de la presente investigación se fundamenta en que nos permitió conocer la situación actual del desarrollo de la cultura organizacional del Banco de la Nación, conocer sus principales debilidades e implementar propuestas de mejora continua que permitan una mejor toma de decisiones y el mejoramiento de la cultura organizacional, lo cual se refleja en el incremento de la productividad de los colaboradores. Asimismo los resultados pueden ser considerados por otras instituciones financieras y no financieras para mejorar la cultura organizacional y se refleje en el rendimiento, productividad y satisfacción de su personal.

### **1.8 VIABILIDAD.**

La presente investigación fue viable por lo siguiente:

- a) La accesibilidad estuvo garantizada porque el investigador labora en la institución donde se realizó la investigación.

- b) El acceso a la bibliografía referida a la cultura organizacional y productividad, lo que permitió el desarrollo de presente trabajo de investigación con toda normalidad.
- c) Se contó con los recursos financieros necesarios, provenientes de los recursos propios del investigador.
- d) Del mismo modo se contó con la disponibilidad de tiempo necesaria para el desarrollo de la investigación.
- e) Se encontraron diversos trabajos de investigación relacionados con cultura organizacional y productividad.

### **1.9 LIMITACIONES.**

Las limitantes que se presentaron en el desarrollo de la investigación fueron:

- a) La poca disposición de las personas a brindar una información veraz y sincera, lo que se superó siendo persistente y aplicando los instrumentos de manera personalizada.
- b) La rotación de algunos trabajadores del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, que dificultó el desarrollo del presente proyecto de investigación, lo que se superó empleando el correo electrónico.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES.**

Al haber realizado la revisión de antecedentes en los diferentes centros de información como bibliotecas, internet, etc. No se han encontrado investigaciones relacionadas con el tema a tratar a nivel regional ni local; pero si se han encontrado investigaciones a nivel internacional y nacional.

##### **a) NIVEL INTERNACIONAL.**

- Ozuna González Nataly Lorena (2012). “La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera”, Instituto Politécnico Nacional, México. Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración, la tesista llegó a las siguientes conclusiones:
  - Esta investigación confirma con datos la hipótesis planteada en un principio que a mayor Cultura Organizacional mayor Productividad. Los datos de la investigación muestran que si un colaborador de una institución tiene una alta o muy alta cultura organizacional, éste tendrá una mayor productividad, a través de la alta implicación, ya que su desempeño será mayor. Esto, por la relación que existe entre ambas variables. Las organizaciones con una alta cultura organizacional alcanzan su cuota de productividad, a través de la alta implicación, la

consistencia, la adaptabilidad y la misión de sus directivos. Sin embargo, los datos arrojaron que características generales de cada colaborador como el género, edad, estado civil, y estudios académicos, juegan un papel determinante en su desempeño.

- Los datos arrojan que sí existe una alta rotación en determinado tiempo. Esto disminuye la Cultura Organizacional en un colaborador. En algunas instituciones la alta rotación de empleados es un problema serio, al cual no se le presta la debida atención y éste tiene serios efectos negativos en las instituciones. El constante cambio de empleados representa un verdadero problema para la institución. No sólo afecta la Cultura Organizacional, sino también el desempeño del personal y sobre todo a la productividad. Por otra parte, cuando la institución no ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores, la motivación de éstos no es la mejor, e influye notablemente en su productividad.
- Sánchez Gómez Mirna Ileri (2010). "Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato", Universidad Autónoma de Querétaro, México. Tesis para optar el grado de Doctor en Administración, la tesista llegó a las siguientes conclusiones:
- También, al entender a las instituciones educativas, como organizaciones del sector de servicios, los estudios de cultura,

presentan que impera una cultura donde predomina la competencia y la productividad (Cameron y Quinn, 1999); esto coincide parcialmente con los resultados obtenidos, ya que de las instituciones incluidas en el estudio, dos instituciones tienen una cultura donde predomina la competencia y la productividad y una, que aunque emerge la cultura donde predomina la cultura tipo participación y compromiso, en el análisis inferencial presenta el mismo promedio que la de competencia y productividad.

- Con respecto a este punto, hay que resaltar la fortaleza que tienen seis, de las siete instituciones educativas participantes en la investigación, al tener la misma cultura organizacional en todos los estratos, dicha congruencia representa una ventaja para las instituciones de educación superior; ya que una cultura adecuada y alineada es esencial para los cambios organizacionales exitosos y la maximización del capital humano.
- Morillo Castro Luis Jacobo (2001). “La Productividad Organizacional del Sector Bancario de la ciudad de Barquisimeto”, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela. Tesis para optar el grado académico de Magíster Scientiarum, el tesista llegó a las siguientes conclusiones:
- La dimensión compromiso gerencial, de acuerdo a la valoración establecida para este elemento a través de sus indicadores, el

mismo resultado con una alta presencia en el sector bancario de la ciudad de Barquisimeto, ya que se evidencia un reconocimiento al estímulo y una tendencia marcada a la divulgación de políticas y procedimientos emanadas de los niveles estratégicos, además de valorar las sugerencias de los subordinados, no obstante hay entidades que presentan debilidades en estos indicadores.

- En cuanto a la dimensión gerencia participativa, de acuerdo a la valoración establecida para este elemento a través de sus indicadores, el mismo resultado con una alta presencia en el sector bancario de la ciudad de Barquisimeto, observándose una delegación de autoridad, respeto por los empleados, y un trabajo en equipo para el logro de las metas, características éstas de una tendencia a la gerencia participativa. No obstante hay entidades que presentan bajo perfil en los indicadores mencionados, además de que el personal en éstas, no percibe que la alta gerencia se esfuerce por asignarles recursos para su bienestar y no sienten estímulo por el trabajo en equipo.
- Como consecuencia de lo anterior, se infiere que en el sector bancario de la ciudad de Barquisimeto están dadas las condiciones para la existencia de una productividad organizacional calificada como buena, es decir, la interacción de los tres componentes: Cultura Organizacional, Recursos

Humanos y Sistemas, las cuales fueron de alguna manera medidas, a través del instrumento aplicado a la investigación.

**b) NIVEL NACIONAL.**

- Peláez León Oswaldo Clemente (2010). “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios telefónicos”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, el tesis llevo a las siguiente conclusión:
  - Se comprobó la hipótesis específica 8 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores Colectivos) y la Satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36. A medida que mejoren la comprensión e incorporación de valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
  
- Dioses Farfán Silvia (2004). Lomparte Alvarado Rómulo y Scudere Olivera José; “Estudio de la cultura organizacional en una empresa peruana de telecomunicaciones”, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, los tesisistas llegaron a las siguientes conclusiones:

- La capacidad de éxito y de permanencia de una organización, estará determinada por el conocimiento tanto del ambiente interno, como del ambiente externo en el que gira, y la creación de una estructura y cultura organizacional que le permitan reaccionar rápidamente ante el cambio discontinuo y de alta volatilidad.
- Se puede decir que toda organización desarrolla una cultura propia que confiere identidad al grupo que la integra y que, por su calidad, es competitiva ante los demás. Los nuevos enfoques enfatizan lo importante que es para la empresa, tener una cultura de identidad que le otorgue la oportunidad de reconocerse a sí misma, tener objetivos comunes y un significado colectivo en sus actividades.

## **2.2 BASES TEÓRICAS.**

### **2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.**

#### **a) ETIMOLOGÍA.**

##### **- CULTURA.**

La palabra cultura se origina del latín ***cultūra***, cuya última palabra trazable es ***colere*** que tenía un amplio rango de significados: habitar, cultivar, proteger, honrar con adoración. Eventualmente alguno de estos significados se separó, aunque sobreponiéndose ocasionalmente en los sustantivos derivados.

La palabra principal **colere** se convirtió en cultura, que significaba básicamente cultivo, o pedazo de tierra cultivada, y su significado primario fue labranza, como tendencia natural a los sembradíos hechos por el hombre, tuvo también un significado subsidiario medieval de honor y adoración, posteriormente, con la ilustración la misma palabra cultura comenzará a aplicarse originalmente con un sentido metafórico para expresar el gusto por el conocimiento o la sapiencia (cultivarse o ser cultivado).

En castellano la palabra cultura estuvo largamente asociada a las labores de la labranza de la tierra, significado cultivo; por extensión cuando se reconocía que una persona sabía mucho se decía era “cultivada”. Es solo en el siglo XX que el idioma castellano comenzó a usar la palabra cultura con el sentido que a nosotros nos preocupa y habría sido tomada del alemán **kulturel**, y la preocupación de conocer su concepto proviene de la fuerte influencia que el saber norteamericano ha tenido sobre nuestra propia cultura en las décadas de los 50 y 60.

En resumen **colere** se derivaron de los siguientes significados:

Honor con adoración, se convirtió en culto (hacer crecer la fe interior, lo que brota del alma.

Habitar un lugar, se convirtió en colono (el surgir de la gente en un lugar no habitado antes).

Cultivar la tierra, se convirtió en cultivar (hacer brotar el reino vegetal, como en agricultura).

Lo que surge del ser humano, se convirtió en cultura.

#### - **ORGANIZACIÓN.**

Organización es una palabra de origen griego **organon**, que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja.

Ilustra mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra organismo, este implica necesariamente:

Partes y funciones diversas, ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

Unidad funcional, estas partes diversas, con todo un fin común e idéntico.

Coordinación, precisamente para lograr un fin, cada parte pone acción distinta, pero complementariamente de las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

#### **b) HISTORIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Los antecedentes del estudio de la cultura organizacional pueden ser ubicados en los orígenes de las ciencias sociales.

Entender esta contribución es muy importante porque muchos de los dilemas y debates que se dan en torno de la cultura organizacional reflejan las diferencias en la tradición histórica de la investigación social.

Dentro de las ciencias sociales se aprecia que los aportes de mayor trascendencia son los de la antropología, la sociología, la psicología social y la economía. Todas desde diferentes aristas investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde la cultura ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales.

La influencia de la Economía ha sido menor que la de las disciplinas anteriormente descritas, sin embargo los analistas económicos ven en la cultura organizacional una herramienta que puede ser usada para incrementar ganancias. Ouchi (1982) y Peters y Waterman (1984) buscan en las explicaciones culturales el éxito financiero.

Ellos definen excelencia en parte, como un resultado financiero consistente y de alto rendimiento. Con la aparición de la Ciencia Administrativa a inicios del siglo XX, se abre un nuevo espacio para el estudio de la cultura organizacional, más profundo desde el punto de vista epistemológico, a la vez, más holístico y sistémico, llevando no solo las propuestas teóricas, sino que ha trascendido el discurso científico y se ha nutrido de la acción,

potenciando la relación con otras ciencias como las señaladas con anterioridad.

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, se empieza a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional.

Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

### **c) DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Chiavenato (2002:174) define la “Cultura Organizacional es el conjunto de hábitos y creencias, establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los miembros de una organización. La cultura refleja la mentalidad que predomina en una organización”.

La Cultura Organizacional muestra aspectos formales fácilmente perceptibles, como políticas y directivas, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada. Pero también muestra aspectos informales un poco más difíciles de comprender o identificar como percepciones,

sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales, etc.

Robbins & Judge (2009:551) definen “Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”.

Cultura Organizacional, es la manera como cada organización aprendió a tratar con su ambiente, es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera particular como una organización funciona y opera.

#### **d) ESTUDIOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.**

##### **- MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE SCHEIN.**

Este modelo de Cultura Organizacional, señala que la cultura se manifiesta en tres niveles: los artefactos se encuentran en la superficie, descansando sobre los valores y los supuestos en la base. Los artefactos son los resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y supuestos. Los valores son considerados por (Schein 1987) como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco. Los supuestos son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Los supuestos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una

organización. Schein ha argumentado que para el examen de los supuestos básicos de una organización, deben usarse técnicas clínicas con el apoyo de un “grupo interno motivado” guiado por un consultor clínico entrenado (Finney and Mitroff: 1986). La utilidad del modelo de Schein está limitada por la falta de explicaciones de la dinámica cultural que se genera por las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales. Las creencias y valores fundamentales, para Schein, se enseñan a los nuevos miembros de la organización, mediante procesos de liderazgo y socialización, y se validan por los resultados que se consideren exitosos para la organización.

Este enfoque de dinámica cultural de las organizaciones se fundamenta en los trabajos de antropólogos culturales como Redfield (1941), Kroeber (1944), Malinowski (1945), y Herskovits (1948).

En un estudio posterior de Schein (1990), su modelo se ve reforzado por la teoría de la dinámica cultural para enfatizar las siguientes etapas:

- Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes.
- Preservación de la cultura a través de la socialización.
- Evolución natural y diferenciación.
- Evolución guiada y cambio administrado.

- **MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE  
CHIAVENATO.**

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades. Todas las organizaciones, incluyendo Nación o sociedad poseen implícitamente una cultura que permite la distinción de una de otras, en donde los individuos, en forma individual o colectiva en forma de grupos presentan comportamientos diferentes debido a ciertas definiciones e inclusive restricciones debido a reglas de conductas ya sean estas escritas o no.

Es de hacer notar que las organizaciones se comportan como pequeñas sociedades totalmente individualizadas con culturas propias. Tales culturas, a su vez, son únicas y ejercen gran presión para amoldar a los individuos o grupos a patrones de comportamientos esperados. “La cultura

corporativa u organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Chiavenato, expone que la cultura organizacional es: “la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera la manera cómo funciona y trabaja una organización.”

Este concepto de Chiavenato coloca a la cultura organizacional en la perspectiva dinámica, como la referencia necesaria para toda organización burocrática en tanto pone de manifiesto la cuestión de la toma de decisión que involucra una serie de factores, los cuales pueden ser percibidos con más facilidad que otros, además de presentar aspectos formales e informales lo que da origen a un todo complejo debido a sus características ocultas o visibles.

La cultura organizacional de acuerdo a lo expuesto por Chiavenato (2003), se presenta a través de tres niveles:

- Artefactos se refiere a los elementos concretos que se encuentran en la organización: productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización, tales como: los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
- Valores compartidos son los valores que se transforman en lo más importante para las personas y que son aceptadas por todas las personas.
- Presupuestos básicos son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. Este planteamiento nos lleva a que la cultura organizacional de las organizaciones castrenses presenta una cultura evidente de carácter predominante ya que la expresión de los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización.

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el

comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro comportamiento organizacional. Por otra parte, la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura. Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La subcultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

- **MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE ROBBINS.**

El mencionado concepto se basa en el comportamiento del individuo, el cual se fundamenta en la participación en los diferentes aspectos que conforman a la organización de donde podemos deducir que a mayor participación se obtiene un incremento de los niveles de optimización de la misma. Robbins, plantea que:

La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura. La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización. Por otra parte, Robbins plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Para Robbins, la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de

los que deben hacer y decir los empleados. Al respecto Robbins afirma que “las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización”.

#### **e) FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La cultura tiene un cierto número de funciones dentro de una organización.

- La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
- La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- La tercera es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
- La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unidad a la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
- La quinta es que la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar las actitudes y comportamiento de los empleados.

**f) DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

En la presente investigación se han identificado cuatro dimensiones para evaluar la cultura organizacional:

**- Conducta Gerencial:**

Son los valores y políticas que se tornan importante para las personas y que definan las razones que las llevan a hacer lo que hacen. La conducta gerencial incluye valores compartidos, trabajo en equipo, el ser centrado en los resultados y en la gente.

**- Aspectos Tangibles:**

Es el nivel más superficial, visible y perceptible. Son lo que cada uno ve, escucha o siente cuando llega a una organización cuya cultura no le es familiar. Son todos aquellos elementos que en conjunto definen y revelan una cultura, incluyen estructura, símbolos, historia, lemas, vestimenta y creencias.

**- Aspectos Intangibles:**

Constituyen el cuarto nivel de la cultura organizacional, el más íntimo, profundo y oculto. Son las percepciones, pensamientos y sentimientos de los miembros de la organización. La cultura prescribe la manera correcta de hacer las cosas, adoptada en la organización, muchas veces, a través de supuestos no escritos y ni siquiera hablados.

- **Actitudes de los Colaboradores:**

Es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se suponen deben comportarse. Este nivel incluye indicadores como innovación, aceptación al riesgo, atención al detalle y competitividad.

**g) OBSTÁCULOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

No se deben dejar de tomar en cuenta los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura:

- Barreras para el cambio: Cuando los valores compartidos no están de acuerdo con los que persigue la eficacia de la organización, la cultura es un obstáculo. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando un ambiente pasa por un cambio rápido, la cultura absorbida por la organización deja de ser apropiada, de modo que la consistencia en el comportamiento es un activo para ella cuando enfrenta un ambiente estable.
- Obstáculos para la Diversidad: La contratación de empleados nuevos que por su raza, edad, género, discapacidad u otras diferencias, no son como la mayoría de miembros de la organización crea una paradoja. La administración quiere que los nuevos trabajadores acepten los valores culturales

nucleares de la organización, pues de otro modo es improbable que se adapten o sean aceptados.

- Obstáculos para las adquisiciones y fusiones: Históricamente, los factores clave en los que se fija la administración para tomar decisiones sobre la adquisición o fusión con otras empresas, se relacionaban con ventajas financieras o sinergia en los productos. En años recientes, la complejidad cultural se ha convertido en la preocupación principal. Si bien unos estados financieros o línea de productos favorables son la atracción inicial de una candidata a la adquisición, el que ésta funcione parece ser más cuestión de lo bien que armonice las dos culturas organizacionales.

## 2.2.2 PRODUCTIVIDAD.

### a) ETIMOLOGÍA.

La palabra productividad está formada con raíces latinas y significa **calidad de poder de llevar a cabo**. Sus componentes léxicos son: el prefijo pro- (hacia delante), ductus (guiado, conducido), -tivo (relación pasiva o activa), más el sufijo -dad (calidad).

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la productividad es un concepto que define que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo

a la perspectiva con la que se analice éste término puede hacer referencia a diversas cosas, en este caso analizando el de productividad laboral, hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido de las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.

#### **b) HISTORIA DE LA PRODUCTIVIDAD.**

La palabra productividad se mencionó por primera vez en 1766; un siglo más tarde, en 1833, Littre la definió como la facultad de producir. Sin embargo, fue hasta principios del siglo XX que el término adquirió un significado más preciso, como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir con los objetivos específicos deseados, en el tiempo programado.

En 1950, la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE), ofreció una definición más formal de productividad.

Productividad es el cociente que resulta de dividir la producción por uno de los factores de producción, de esta manera es posible hablar de productividad de capital, de inversión, mano de obra, etc.

A continuación, se hará un pequeño resumen de la historia de las definiciones de productividad:

Siglo XVIII, Quesnay (1766), La productividad aparece por primera vez.

Siglo XIX, Littré (1833), facultad de producir.

Siglo XX: Early (1905), relación entre la producción y los medios empleados para lograrla.

OCEE (1955) cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción.

Davis (1955), cambio en el producto obtenido por recursos gastados.

Fabricant (1962), siempre una razón entre producción y los insumos.

Kendrick y Creamer (1965), definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total.

Siegel, (1976), Una familia de razones entre la producción y los insumos.

Sumanth (1979), productividad total – razón de producción tangible entre insumos tangibles.

En términos cuantitativos, producción es la cantidad de productos y servicios que se produjeron, mientras que productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados para producirla.

También fue muy frecuente confundir entre los conceptos de productividad, eficiencia y efectividad; los cuales podemos definirlos a continuación:

Eficiencia: forma en que se utilizan los recursos para lograr el objetivo.

Efectividad: Grado en que se logran los objetivos.

Productividad: Es una combinación de ambas, ya que así relacionamos productividad con desempeño y utilización de recursos.

### c) DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD.

La productividad es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:

$$d) \text{ Productividad} = \text{Producción/Recursos}$$

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor

rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final.

La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

#### **e) MODELOS DE PRODUCTIVIDAD.**

Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo las actividades laborales.

La precisión con la cual se cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar misma que brinda la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad como operar una instalación y su máquina con dos o tres turnos y no nada más con un solo. Instalar estante o usar tarimas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio entre el piso y el techo.

Niveles de Desempeño; la capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados

proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad. Entre otros aspectos pueden mencionarse como:

- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre los empleados.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.
- Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados.

**f) MODELO DE PRODUCTIVIDAD BASADO EN PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA.**

Los fracasos en la adopción de prácticas para mejorar la competitividad de las empresas generalmente están relacionados con el comportamiento del factor humano; la necesidad de adoptar tales prácticas es vital para las empresas en las condiciones reales de la economía mundial; en consecuencia, la búsqueda de métodos para superar las barreras de adopción constituye una necesidad.

Se presentan los resultados de una búsqueda de información sobre la importancia del factor humano en el desempeño de las empresas, se propone mejorar la efectividad en la adopción de tecnologías en busca de competitividad y se propone un modelo para la construcción de paradigmas apropiados a cada empresa, con el cual se busca dotar a las

empresas de una herramienta de planeación y gestión de cambio en la cual el factor humano es pieza central.

Las condiciones de cambio y competencia que la apertura de mercados globales impone a las empresas las fuerza a buscar fuentes de competitividad que les permitan cumplir sus metas Estratégicas. En esa búsqueda las empresas apelan a tecnologías administrativas o de producción con resultados generalmente pobres cuando no francamente catastróficos.

Para citar un caso, es indudable el valor que se puede derivar del uso adecuado de técnicas de información; entre las más conocidas están los sistemas de planeación empresarial de recursos, que de acuerdo con la literatura presentan niveles de fracaso en más del 50% de los casos de aplicación (Ioannou y Papadoyiannis). Aparentemente, el factor humano está detrás de la mayoría de los fracasos con las prácticas adoptadas.

#### **g) DIMENSIONES DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL BANCO DE LA NACIÓN.**

##### **- NIVEL OPERACIONAL.**

En el nivel operacional se mide la productividad relacionada al cumplimiento de metas operacionales, es decir, la atención de las transacciones bancarias que realizan los clientes, también se realiza algunas operaciones comerciales a

menor escala, con productos financieros estrechamente vinculados a la prestación del servicio bancario.

- **NIVEL COMERCIAL.**

En este nivel se mide la consecución de objetivos de la gestión comercial, es decir, la venta de los productos financieros del Banco como son el préstamo multired, crédito hipotecario, tarjeta de crédito, seguro oncológico, seguro de sepelio y seguro de cuota protegida.

### **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.**

- a) Aceptación al riesgo:** grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- b) Afiliación Banca Celular:** Es el medio por el cual el cliente puede recibir información del Banco y realizar sus transacciones financieras en línea través de su teléfono celular.
- c) Atención al detalle:** Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- d) Centrado a los resultados:** Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

- e) **Centrado en la gente:** Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- f) **Competitividad:** Capacidad del colaborador para diseñar, desarrollar y producir sus labores de manera eficiente. Grado en que el colaborador sea emprendedor y no pasivo.
- g) **Crédito Hipotecario:** Un crédito hipotecario es un préstamo que se hace a largo plazo, el cual está respaldado en la hipoteca de la casa que se compra o remodela.
- h) **Creencias:** Es el conjunto de principios ideológicos de la persona, grupo social u organización.
- i) **Estructura:** Estructura determinada por la división formal de una organización en unidades de negocio, la identificación de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las unidades de negocio.
- j) **Historia:** Es el conjunto de hechos o acontecimientos, especialmente los vividos por los miembros de la organización, desde sus orígenes hasta el momento actual.
- k) **Innovación:** Grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores.
- l) **Lemas:** Es la frase o enunciado que expresa una aspiración o ideal, o un pensamiento que sirve de guía a la conducta de alguien.

- m) Pensamiento:** Es la actividad y creación de la mente, es todo aquello que sea de naturaleza mental, bien sean abstractos, racionales, creativos, etc.
- n) Percepciones:** La percepción obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los cinco sentidos vista, olfato, tacto, auditivo y gusto.
- o) Préstamo Multired:** El Programa Préstamo Multired permite el acceso al crédito bancario a los trabajadores activos y pensionistas del sector público que por motivo de su remuneración o pensión, posean cuentas de ahorro en el Banco de la Nación.
- p) Seguro de Cuota Protegida:** Seguro que brinda la cobertura de pago del préstamo en caso de que el titular sufra desempleo involuntario, invalidez total o permanente, hospitalización por accidente, etc.
- q) Seguro oncológico y de enfermedades graves indemnizatorio:** Es un seguro que ofrece una suma asegurada a los clientes del Banco de la Nación, en caso se diagnostique por primera vez cáncer, infarto al miocardio, accidente cerebro vascular o insuficiencia renal crónica, únicamente cualquiera de estas enfermedades.
- r) Seguro de protección de tarjeta multired global débito:** Es un seguro que protege los ahorros de los clientes del Banco de la Nación contra los riesgos de robo, asalto y fraude.
- s) Seguro de Sepelio:** Es un seguro que ofrece una suma asegurada a los clientes del Banco de la Nación, en caso de fallecimiento. Existe dos tipos de planes el individual y el paquete familiar.

- t) **Sentimientos:** Es un estado de ánimo que se producen por causas que lo impresionan, pueden ser alegres, felices, tristes, dolorosas, etc.
- u) **Símbolos:** Representación perceptible de una idea, con rasgos asociados por una convención socialmente aceptada.
- v) **Tarjeta de Crédito:** Es una tarjeta plástica con una banda magnética, un microchip y un número en relieve. Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta.
- w) **Trabajo en equipo:** Grado en que las actividades del trabajo están organizadas en equipos en lugar de individuos.
- x) **Valores compartidos:** Valores que se constituyen como importantes para las personas y direccionan la realización de sus actividades.
- y) **Vestimenta:** Prendas uniformes que permite a los colaboradores cubrir sus cuerpos para desarrollar sus actividades.
- z) **Volumen de operaciones:** Cantidad de transacciones realizadas por un trabajador en el día.

## 2.4 BASES EPISTÉMICAS.

El concepto de cultura se refiere en primera instancia a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de Mc Kinsey, adaptaron el concepto de cultura a las organizaciones, derivándolo como concepto antropológico y psicosocial, donde se entiende el tema como la interacción

de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”

La Cultura organizacional es el conjunto de pensamientos, filosofías, creencias, costumbres, principios y valores resultantes de los procedimientos y actividades propios del sistema organizacional, dentro de un ciclo de operaciones y que se ve influenciada en mayor grado por los dirigentes y en menor escala por los miembros de la organización. Este conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización, tanto de índole positivo como negativo, ya que abarca toda la realidad de la organización, por lo cual se puede hablar de cultura organizacional existente y cultura organizacional ideal.

Todas las estructuras humanas existentes conservan intrínsecamente una cultura de grupo, es por ello un error pretender que por medio de una consultoría se pueda crear la cultura organizacional en una empresa, ya que esta se va formando paulatinamente, a medida que el grupo humano se va consolidando y adhiriendo a sus costumbres y comportamientos nuevas características.

Toda empresa tiene su propia cultura y son los miembros de la organización los que van creando poco a poco la misma, y en la medida de las interacciones de los dirigentes y dirigidos, la cultura organizacional va evolucionando. Esas permanentes interacciones entre líderes y

colaboradores y de ellos hacia los actores externos, como son los proveedores y los clientes, así como los actores de todas las fuerzas que externas que inciden en la organización, ya que la sociedad también conserva su cultura la cual influye en gran manera en la empresa.

Es importante resaltar que la cultura organizacional se diferencia del clima organizacional, ya que el clima organizacional es temporal, y puede variar rápidamente. La cultura es permanente y puede variar o ser modificada través de procesos de cambio que requieren del factor tiempo más prologado.

Dentro de la cultura organizacional por lo tanto se generan las actitudes de los miembros las cuales pueden ser de condición reactiva o de condición proactiva, y la cultura se fundamenta en las actitudes, las cuales son las percepciones con respecto al sistema interno de valores y creencias, involucrando los afectos, y las tendencias de acción, de tal forma que el tipo de actitud existente condiciona el grado de aprendizaje organizacional, conllevando a las mencionadas organizaciones inteligentes que aprenden y se autorregulan, las cuales han desarrollado la cultura del aprendizaje; elemento preponderante para las empresas actuales que deben conservar su competitividad, y la base de ello es la información y el conocimiento, integrado a la sociedad del saber para la globalización.

Las organizaciones poseen una cultura que les es propia, conformada por un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y

a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación, de pertenencia y de dedicación a la organización y de los propósitos dentro de la misma. En este sentido la principal responsabilidad de la política empresarial consiste en fijar las directrices, los parámetros y las pautas que conducen hacia los cambios estratégicos que se ha fijado la empresa.

Para llevar a cabo lo anterior, la filosofía y la cultura organizacional debe estar ampliamente difundida y conocida por todos los miembros de la empresa, donde el gerente debe estar al tanto de los cambios en la cultura para disponer los cambios en la filosofía. Por lo tanto el administrador o gerente debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Las actitudes positivas y proactivas son importantes para diseñar el futuro de la organización y las actitudes negativas o reactivas son importantes para evaluar los procesos de arraigo y de motivación para alcanzar mayores logros tanto a nivel personal como organizacional.

## **2.5 . BASES ANTROPOLÓGICAS.**

El concepto cultura organizacional surge de la constatación que cualquier agrupación de seres humanos, que persigue una finalidad específica, implica una organización sociocultural. Es decir necesita

establecer normas y valores que regulen y orienten su conducta colectiva haciéndola recurrente, regular, coherente y previsible. El grupo social requiere asegurar su existencia y continuidad sustituyendo el azar por la organización. Aquellas normas, valores y formas tradicionales de ver el mundo, que son expresados y aprendidos entre los miembros de un grupo social específico a través de palabras, conceptos y símbolos es lo que los antropólogos han denominado cultura.

Por otro lado, el término organización puede ser aplicado a cualquier colectividad humana donde exista una mínima diferenciación de roles como resultado de coordinar esfuerzos para alcanzar algún fin. Sin embargo, de acuerdo a un contexto teórico en que fue desarrollado el término organizacional nos remite a las organizaciones que producen bienes o brindan algún servicio a cambio de una retribución monetaria.

Entonces se puede afirmar que el término organizacional es equivalente a empresarial.

A groso modo se puede concluir que la cultura organizacional viene a ser aquel conjunto de normas, valores y formas de ver el mundo que son desarrolladas, expresados y aprendidos a través de las palabras, conceptos y símbolos que rigen la conducta social de los miembros de una empresa determinada. Esta definición implica afirmar que existe una cultura específica por cada empresa que aparece en el mundo.

Si bien el concepto cultura organizacional pretende abstraer una realidad mucho más específica, presenta los mismos problemas que el

concepto antropológico de cultura, pues no existe una definición unánimemente aceptada. Debido a esto, existen innumerables definiciones para cultura organizacional, por ejemplo para Carmen Cecilia Rivera cultura organizacional es un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas aceptables y cuáles son consideradas inaceptables. A menudo esos valores son comunicados a través de significados simbólicos.

Con la finalidad de tener un mejor acercamiento a la organización empresarial, Carmen Cecilia Rivera ha planteado un esquema conceptual de factores interdependientes que participan en su desarrollo, dividiendo a una empresa en tres componentes íntimamente ligados:

- El Sistema socio estructural, integrado por las transacciones entre la estructura formal, las estrategias y la administración, así como por objetivos y metas formales, líneas de autoridad y poder, control, evaluación, recompensas y demás elementos de funcionamiento organizacional.
- El sistema cultural, compuesto por los elementos expresivos y afectivos de la organización y que conforman un conjunto colectivo de significados simbólicos: mitos, ideologías y valores.
- Los empleados particulares, con personalidad, experiencia y talento propios son quienes pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido.

Asimismo, Edgard Schein define a la cultura de la organización como el conjunto de suposiciones básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas en la medida que la organización aprenda a encarar sus problemas de adaptación al contexto externo y de integración interna, que son considerados válidos y que deben ser enseñados a los nuevos miembros, como son las maneras correctas de percibir, pensar y sentirse respecto a estos problemas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente estudio se inició en el nivel descriptivo, porque primeramente se describió el comportamiento de las variables en estudio tal como vienen dándose en su contexto natural, es decir, la cultura organizacional y la productividad; y se llegó al nivel explicativo porque se determinó las causas de la cultura organizacional y su efecto en la productividad en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

#### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

Tomando como referencia los tipos de investigación que presenta Sierra Bravo (2001:33-37); el desarrollo del presente trabajo de investigación se ubicó dentro de la siguiente tipología:

- a) **POR SU ALCANCE TEMPORAL**, la presente investigación fue sincrónica o seccional, ya que nos permitió estudiar el problema en un periodo de tiempo corto, de aproximadamente un año.
- b) **POR SU AMPLITUD**, la investigación en referencia fue micro Administrativa, ya que su ámbito de estudio lo constituyó un grupo pequeño formado por el personal del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.
- c) **POR SU NATURALEZA**, la presente investigación fue de tipo encuesta, porque para el acopio de datos se utilizó la encuesta como unas de las principales técnicas ya que se hizo una mixtura durante el trabajo de campo, entre las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

- d) POR SU MARCO**, La presente investigación fue de campo, ya que en la etapa de recolección de datos, los colaboradores que constituyeron nuestra, fueron observados en su ambiente natural, es decir en los ambientes de trabajo.
- e) POR EL OBJETO DE ESTUDIO**, La investigación fue disciplinar, porque el problema materia de investigación se centró en la cultura organizacional y la productividad en el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.
- f) POR EL OBJETO AL QUE SE REFIERE**, la presente investigación fue institucional, porque su ejecución se enmarco solamente a una sola institución Financiera que es el Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

### **3.3 DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **a) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para Sierra Bravo (2001:125) El fin del diseño, como el de la investigación en general, es lograr la máxima validez posible, es decir, la correspondencia más ajustada de los resultados del estudio con la realidad.

Hernández Sampieri (2001:105), clasifica los diseños de investigación en experimentales y no experimentales. Para los experimentales considera:

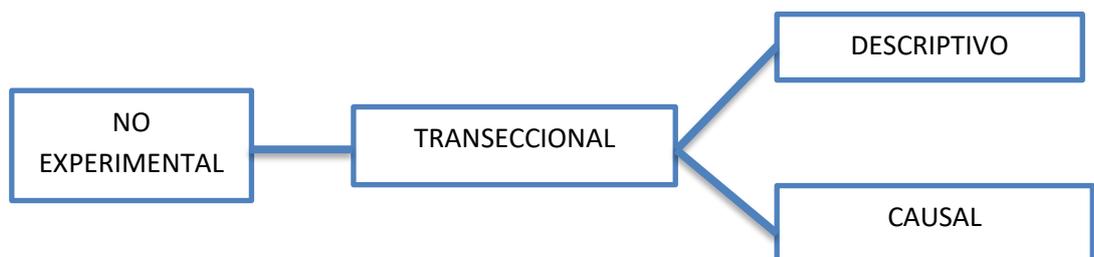
- Experimento puro.
- Pre experimental.
- Cuasi experimento.

- Para los No experimentales determina:

- Transeccional.
- Longitudinal.

Si se toma como referencia la clasificación arriba indicada, podemos manifestar que el presente trabajo de investigación se desarrolló dentro del diseño no experimental porque no se manipuló la variable independiente y tampoco se tuvo grupo de control; fue transeccional porque se aplicó el instrumento una sola vez o en un tiempo único; fue descriptiva porque primeramente se describió la cultura organizacional y la productividad del Banco de la Nación, tal y como se viene dando actualmente; es decir, el comportamiento de las variables en estudio en su contexto natural; fue causal porque se determinaron las causas de la cultura organizacional y el efecto que ello tiene en la productividad del Banco de la Nación.

#### b) ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.



### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### a) POBLACIÓN.

La población del presente trabajo de investigación estuvo constituida por los colaboradores del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco que son 30, quienes desempeñan sus funciones dentro del nivel operativo y el nivel comercial.

#### TRABAJADORES DEL ÁREA OPERACIONAL Y COMERCIAL DEL BANCO DE LA NACIÓN. AGENCIA "A" HUÁNUCO. 2014

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	AREA
01	Advincula Estrada, Lizbeth María	Nivel Operacional.
02	Alcedo Díaz, Nancy.	Nivel Operacional.
03	Azañedo Martínez, Abel Abraham	Nivel Operacional.
04	Bastidas Atahúaman, Lidia Isabel.	Nivel Operacional.
05	Barrueta Rojas, Lisset Adriana.	Nivel Comercial.
06	Bornas Echevarría, Genoveva.	Nivel Operacional.
07	Domínguez Sarmiento, Jonathan.	Nivel Operacional.
08	Dueñas Coz, Salvador.	Nivel Operacional.
09	Flores Jump, Grover.	Nivel Operacional.
10	García Vergara, Frida Liliana.	Nivel Operacional.
11	García Rubín, Lila del Socorro.	Nivel Operacional.
12	Ingunza Aguirre, Claudia Elizabeth.	Nivel Comercial.
13	Jeri Guerra Mayela Luz.	Nivel Operacional.
14	Jiménez Lugo, Umbelina.	Nivel Comercial.
15	Martell Yacolca, Silvia Janeth.	Nivel Operacional.
16	Ortega Mazza, Patricia Verónica.	Nivel Operacional.
17	Otaiza y Cruz, María Elena.	Nivel Operacional.
18	Pardave Hidalgo, Zosimo.	Nivel Operacional.
19	Ramírez Rosales, Ethel Carlos.	Nivel Operacional.
20	Rojas Lévano, Luis Augusto.	Nivel Operacional.
21	Rosado del Aguila Otilia Roxana.	Nivel Operacional.
22	Sánchez Gutiérrez, Miguel Angel.	Nivel Operacional.
23	Soto Barrera, Ketty Flavia.	Nivel Operacional.
24	Torres Munguía, Vick	Nivel Operacional.
25	Vega Suárez, Giovanna.	Nivel Operacional.
26	Velásquez Collqui, Yocely.	Nivel Operacional.
27	Vidal y Palomino, Graciela Aida.	Nivel Comercial.
28	Zarate Contreras, Ricardo.	Nivel Operacional.
29	Pinchi Aquino, Luis Enrique.	Nivel Operacional.
30	Moreno Ramirez, Ray	Nivel Operacional.

FUENTE : PLANILLA DE PERSONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN.  
ELABORACIÓN: PROPIA.

**b) MUESTRA.**

La muestra fue poblacional, ya que la población al ser pequeña se tomó al total de la población, es decir a los 30 trabajadores. Por lo tanto:

$$n = N$$

**3.5 DEFINICIÓN OPERATIVA DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Para la recolección de información se utilizó como instrumento el cuestionario, el mismo que fue estructurado teniendo en cuenta las variables, dimensiones e indicadores en estudio.

**3.6 TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.****a) TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Se utilizaron las siguientes técnicas:

- La encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario el mismo que se construyó teniendo en cuenta las variables e indicadores en estudio, la que se aplicó a la muestra en estudio.
- La observación, que nos permitió observar las variables en estudio en su contexto natural, para ello se utilizó como instrumento una guía de observación.
- El fichaje, que sirvió para la recolección de la información secundaria utilizando como instrumento los diferentes tipos de fichas.

**b) VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.**

Para la validación de los instrumentos se recurrió al juicio de expertos, utilizando para ello la ficha de validación del instrumento, que se anexa en el informe.

Se contactó con tres docentes de la escuela de post grado siendo: Dr. Edwin Ortega Galarza, Dr. Juan Estela y Nalvarte y el Dr. Rodolfo Valdivieso Echevarría, a quienes se les entregó la ficha de validación del instrumento conjuntamente con el cuestionario y la guía de observación.

**c) PROCESAMIENTO DE DATOS.**

Para el procesamiento de la información se utilizó la Estadística Descriptiva e inferencial en sus siguientes técnicas:

- Cuadros (de distribución de frecuencia).
- Gráficas estadísticas.
- Prueba de diferencia de medias.
- Pruebas de hipótesis.

**d) PRESENTACIÓN DE DATOS.**

Para la presentación de los datos también se recurrió a la Estadística Descriptiva que nos permitió presentar los datos en cuadros (de distribución de frecuencias absolutas y relativas) y gráficos estadísticos.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS.

#### 4.1 RESULTADO DEL TRABAJO DE CAMPO CON APLICACIONES ESTADÍSTICAS.

**TABLA N° 01**  
**RESPUESTA DE LAS PERSONAS SEGÚN GÉNERO.**

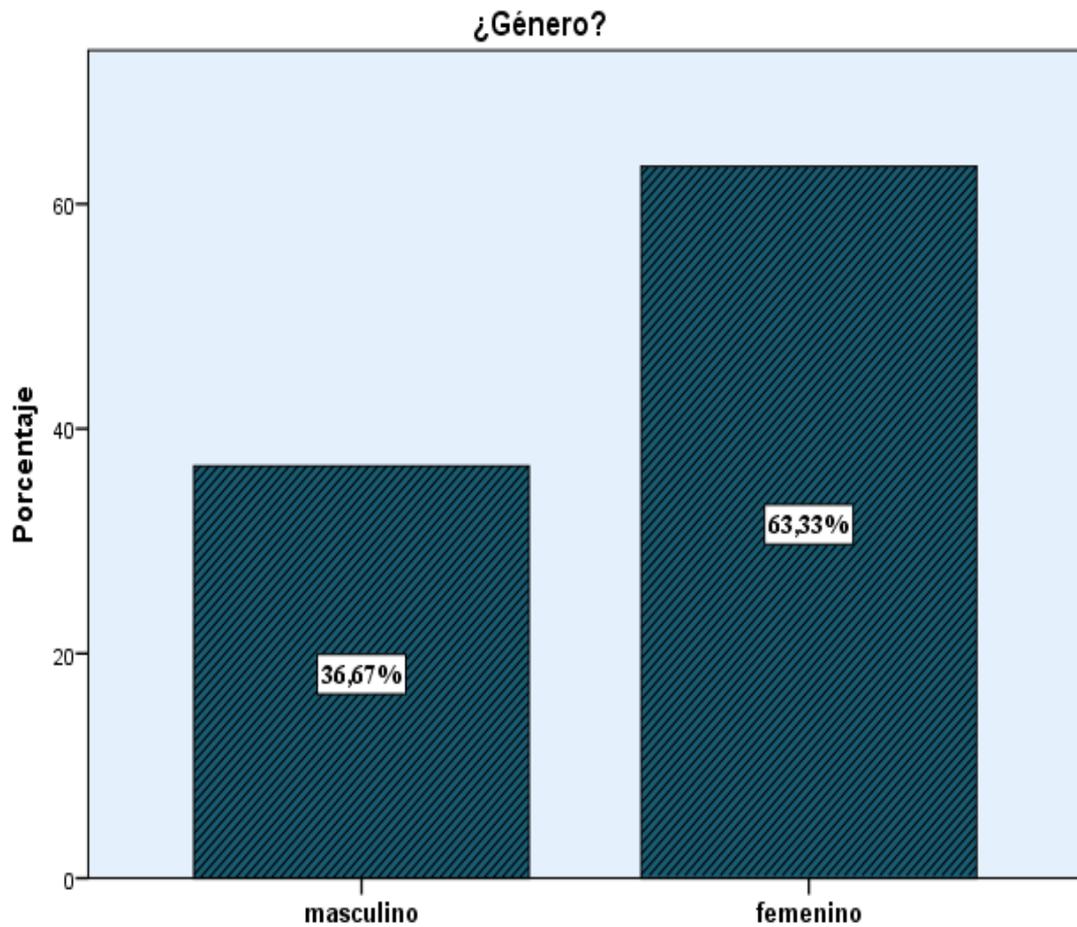
Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
masculino	11	36,7	36,7	36,7
femenino	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

#### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	1,63
	Mediana	2,00
	Moda	2

**GRÁFICO N° 01**  
**RESPUESTA DE LAS PERSONAS SEGÚN GÉNERO.**



Fuente : Tabla N° 01.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 01 que el 63,33% que los trabajadores respondieron que pertenecen al género femenino y el 36.67% respondieron que pertenecen al género masculino. Por lo que podemos concluir que en su mayoría los trabajadores son del género femenino.

TABLA N° 02

## RESPUESTA DE LAS PERSONAS SEGÚN ESTADO CIVIL.

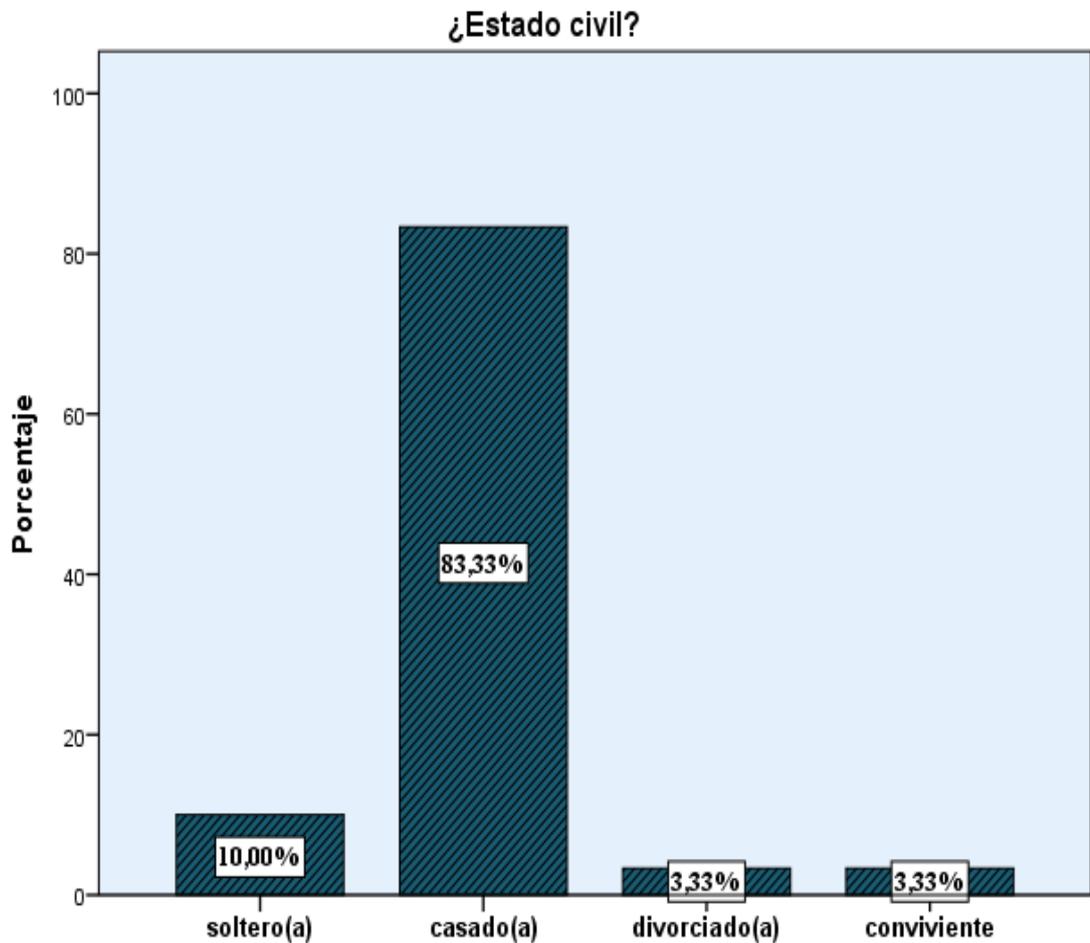
Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
soltero(a)	3	10,0	10,0	10,0
casado(a)	25	83,3	83,3	93,3
divorciado(a)	1	3,3	3,3	96,7
conviviente	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

## Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,03
	Mediana	2,00
	Moda	2

**GRÁFICO N° 02**  
**RESPUESTA DE LAS PERSONAS SEGÚN ESTADO CIVIL.**



Fuente : Tabla N° 02.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 02 que el 83,33% de los trabajadores respondieron que su estado civil es casado(a); el 10% respondieron que son soltero(a); el 3,33% son divorciado(a); y el 3,33% respondieron que son conviviente. Por lo que deducimos que el mayor porcentaje lo constituyen los casados.

**TABLA N° 03**  
**RESPUESTA DE LAS PERSONAS SEGÚN EL GRUPO OCUPACIONAL AL**  
**QUE PERTENECE.**

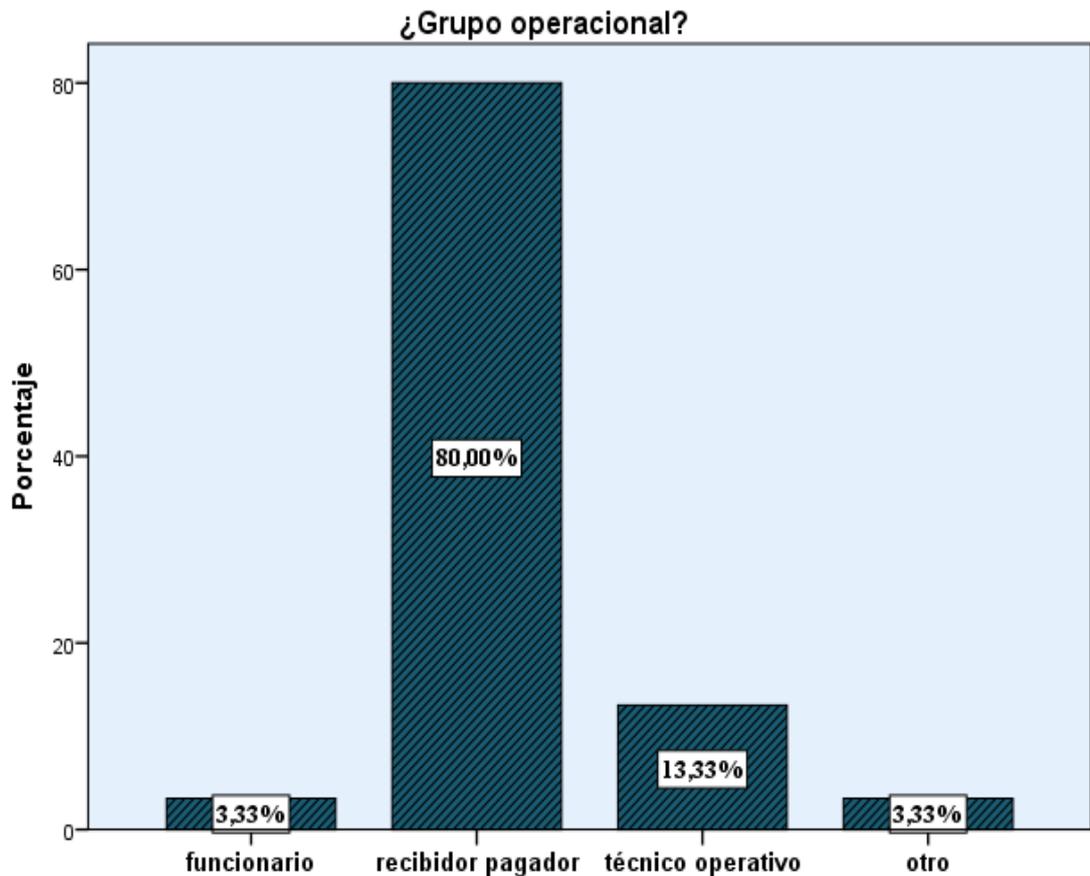
<b>Grupo ocupacional</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
funcionario	1	3,3	3,3	3,3
recibidor pagador	24	80,0	80,0	83,3
técnico operativo	4	13,3	13,3	96,7
otro	1	3,3	3,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,17
	Mediana	2,00
	Moda	2

**GRÁFICO N° 03**  
**RESPUESTA DE LAS PERSONAS SEGÚN EL GRUPO OCUPACIONAL**  
**AL QUE PERTENECE.**



Fuente : Tabla N° 03.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 03 que el 80,00% de los trabajadores respondieron que el grupo ocupacional al que pertenecen es recibidor pagador; el 13,33% es técnico operativo; el 3,33% es funcionario; y el 3,33% pertenece a otro tipo de grupo ocupacional. De lo que se deduce que el mayor porcentaje son los recibidores pagadores.

TABLA N° 04

## RESPUESTA DE LAS PERSONAS SEGÚN LA UNIDAD DONDE TRABAJA.

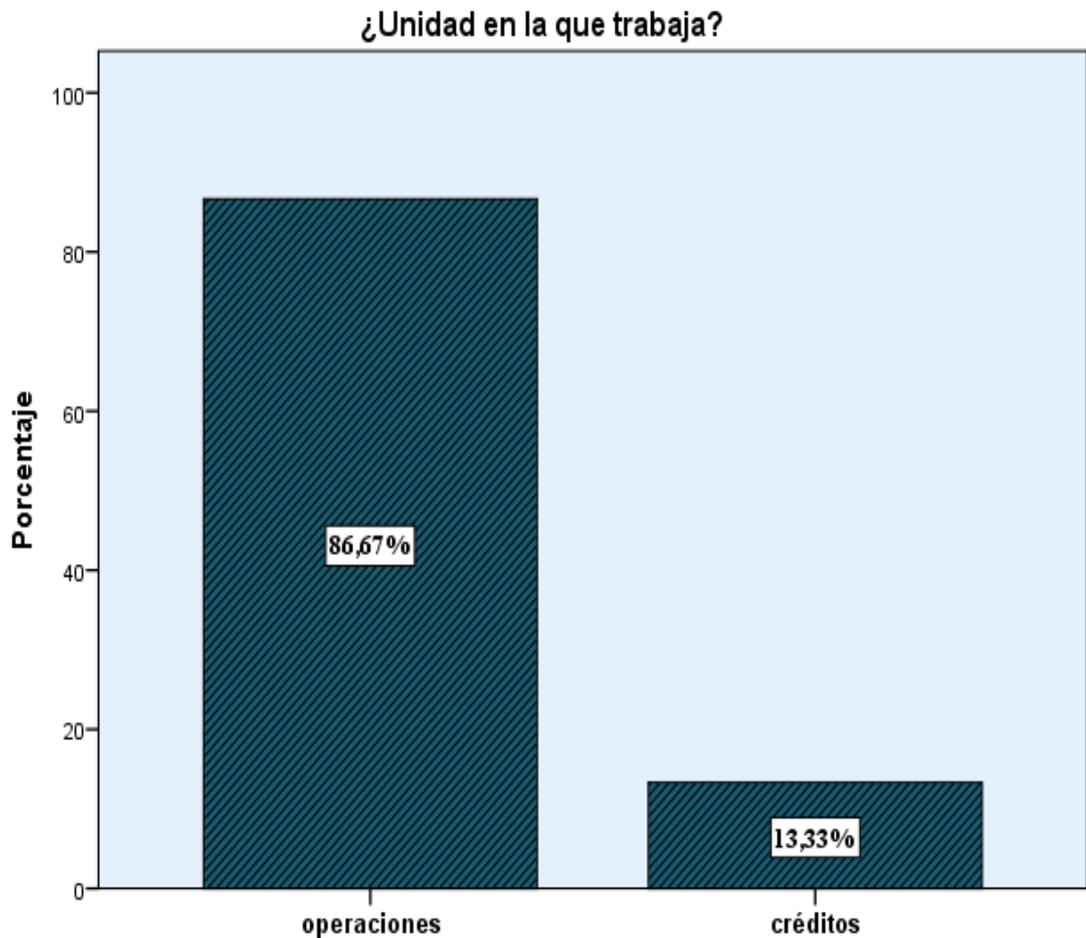
Unidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
operaciones	26	86,7	86,7	86,7
créditos	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

## Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	1,13
	Mediana	1,00
	Moda	1

**GRÁFICO N° 04**  
**RESPUESTA DE LAS PERSONAS SEGÚN LA UNIDAD DONDE**  
**TRABAJA.**



Fuente : Tabla N° 04.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 04 que el 86,67% de los trabajadores respondieron que la unidad en la que trabajan es operaciones; y el 13,33% de los encuestados respondieron que trabajan en la unidad de créditos. Se concluye que el mayor porcentaje de los trabajadores están en la unidad de operaciones.

TABLA N° 05

## RESPUESTAS DE LAS PERSONAS SEGÚN EL TIEMPO DE SERVICIO.

Tiempo de servicio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 0 a 5 años	2	6,7	6,7	6,7
De 6 a 10 años	14	46,7	46,7	53,3
De 11 a 15 años	12	40,0	40,0	93,3
De 21 a 25 años	1	3,3	3,3	96,7
De 26 a 30 años	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

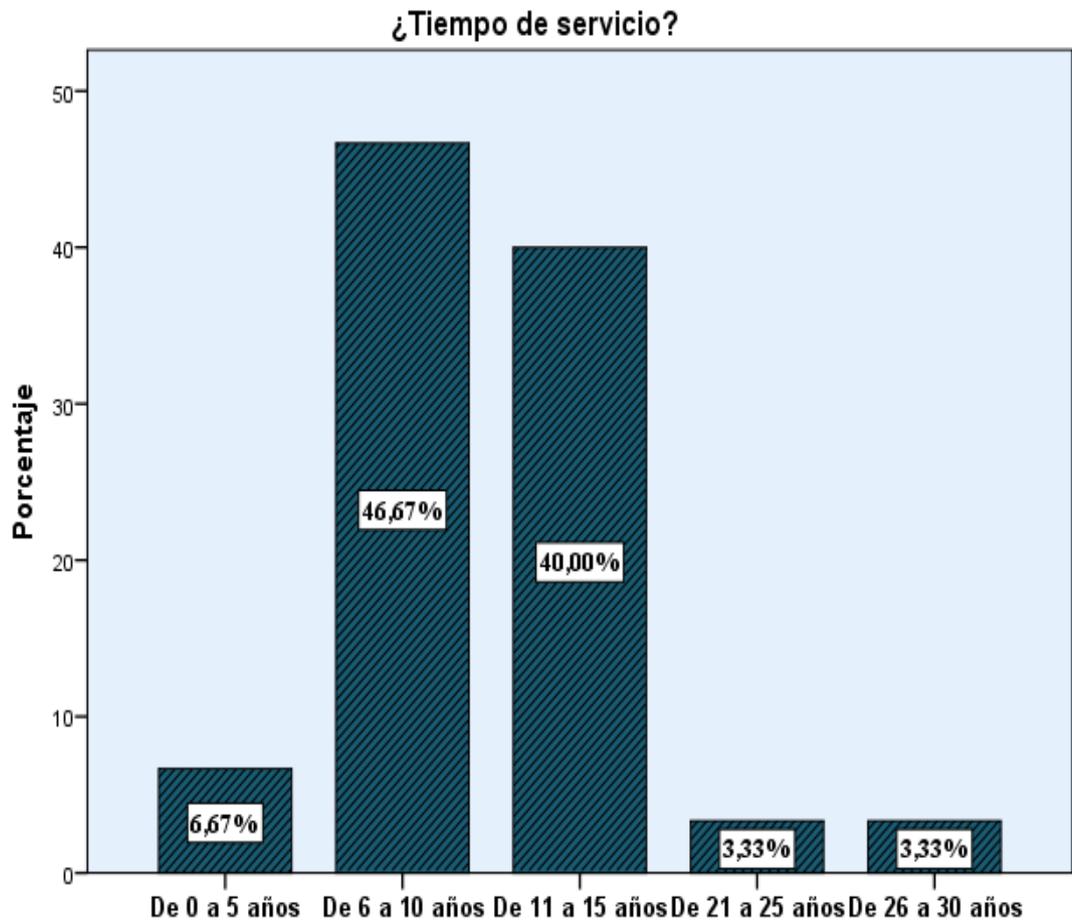
Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

## Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,57
	Mediana	2,00
	Moda	2

## GRÁFICO N° 05

## RESPUESTAS DE LAS PERSONAS SEGÚN EL TIEMPO DE SERVICIO.



Fuente : Tabla N° 05.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 05 que el 46,67% de los trabajadores respondieron que su tiempo de servicio es entre 6 a 10 años; para el 40,00% su tiempo de servicio es de 11 a 15 años; para el 6,67% su tiempo de servicio es de 0 a 5 años; el 3,33% respondió que su tiempo de servicio es de 21 a 25 años; mientras que el 3,33% tiene un tiempo de servicio de 26 a 30 años. Deduciendo que la mayoría de trabajadores tienen entre 6 a 10 años de antigüedad en el Banco.

TABLA N° 06

## RESPUESTAS DE LAS PERSONAS SEGÚN SU SITUACIÓN LABORAL.

Situación laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nombrado	27	90,0	90,0	90,0
contratado	2	6,7	6,7	96,7
SNP	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

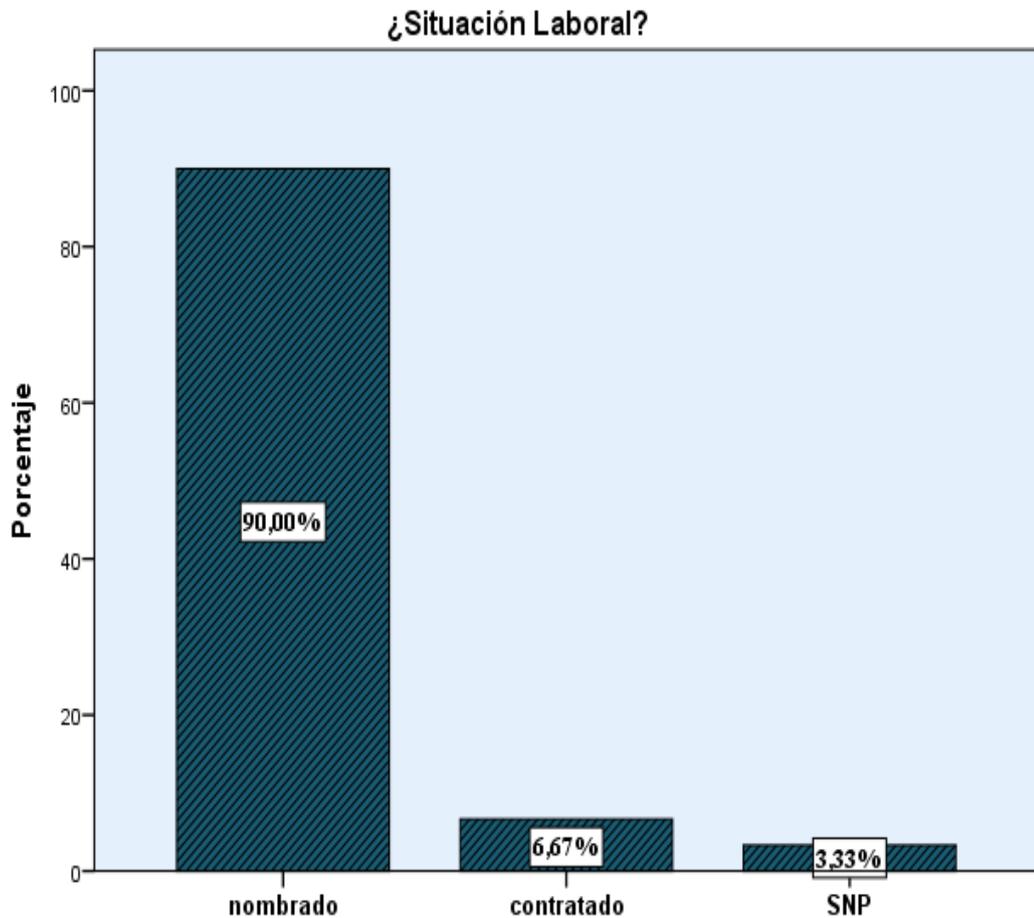
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

## Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	1,17
	Mediana	1,00
	Moda	1

## GRÁFICO N° 06

## RESPUESTAS DE LAS PERSONAS SEGÚN SU SITUACIÓN LABORAL.



Fuente : Tabla N° 06.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 06 que el 90,00% de los trabajadores respondieron que su situación laboral es la de nombrado; el 6,7% de los encuestados indicaron que son contratados; y solamente el 3,33% respondieron que su situación laboral es la de SNP. Se deduce que en su gran mayoría los trabajadores son nombrados.

**TABLA N° 07**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL**  
**BANCO DE LA NACIÓN PROMUEVE LA INNOVACIÓN ENTRE SUS**  
**COLABORADORES.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	21	70,0	70,0	70,0
raramente	1	3,3	3,3	73,3
indiferente	6	20,0	20,0	93,3
usualmente	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

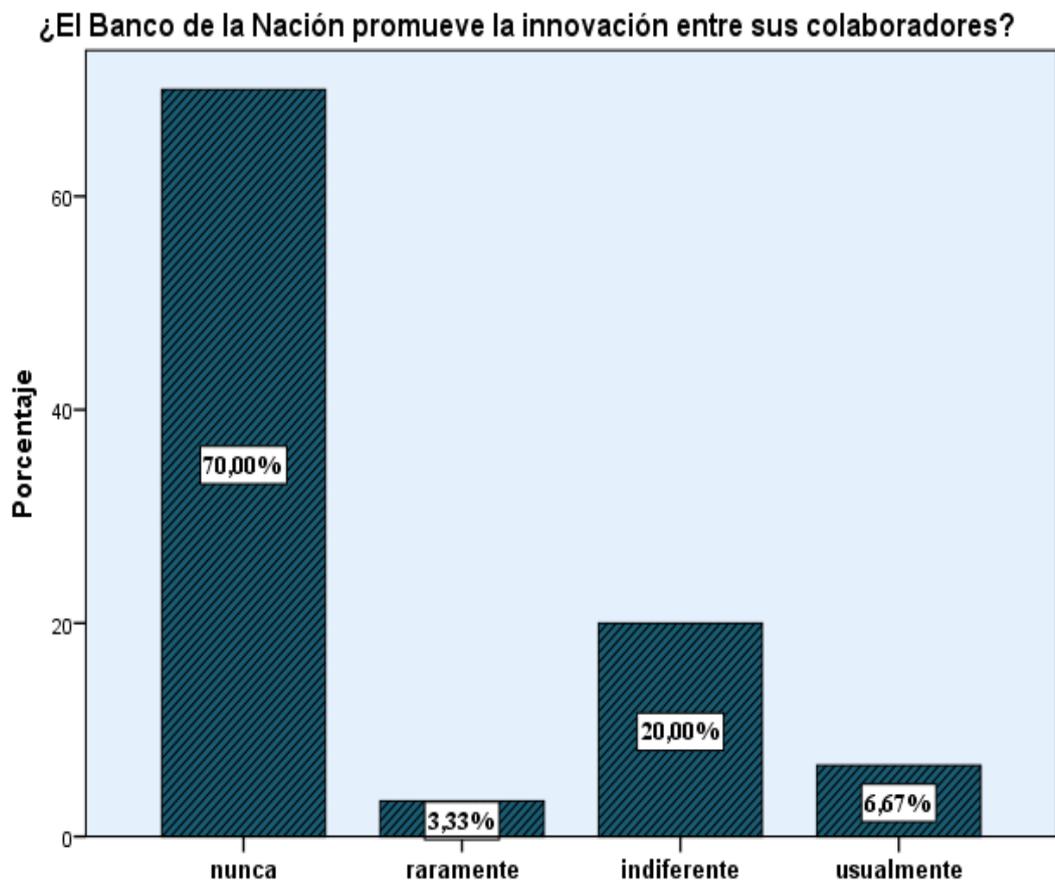
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	1,63
	Mediana	1,00
	Moda	1

### GRÁFICO N° 07

#### PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL BANCO DE LA NACIÓN PROMUEVE LA INNOVACIÓN ENTRE SUS COLABORADORES.



Fuente : Tabla N° 07.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 07 que el 70,00% de los trabajadores respondieron que el Banco de la Nación nunca promueve la innovación entre sus colaboradores; el 20,00% respondió indiferente; para el 6,67% usualmente; y el 3,33% respondieron que raramente. De lo que podemos concluir que en el Banco de la Nación no se promueve la innovación entre los trabajadores.

**TABLA N° 08**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI COMO**  
**TRABAJADOR PROPONE NUEVAS IDEAS PARA MEJORAR LOS**  
**PROCESOS EN EL BANCO DE LA NACIÓN.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	4	13,3	13,3	13,3
raramente	11	36,7	36,7	50,0
indiferente	6	20,0	20,0	70,0
usualmente	6	20,0	20,0	90,0
siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

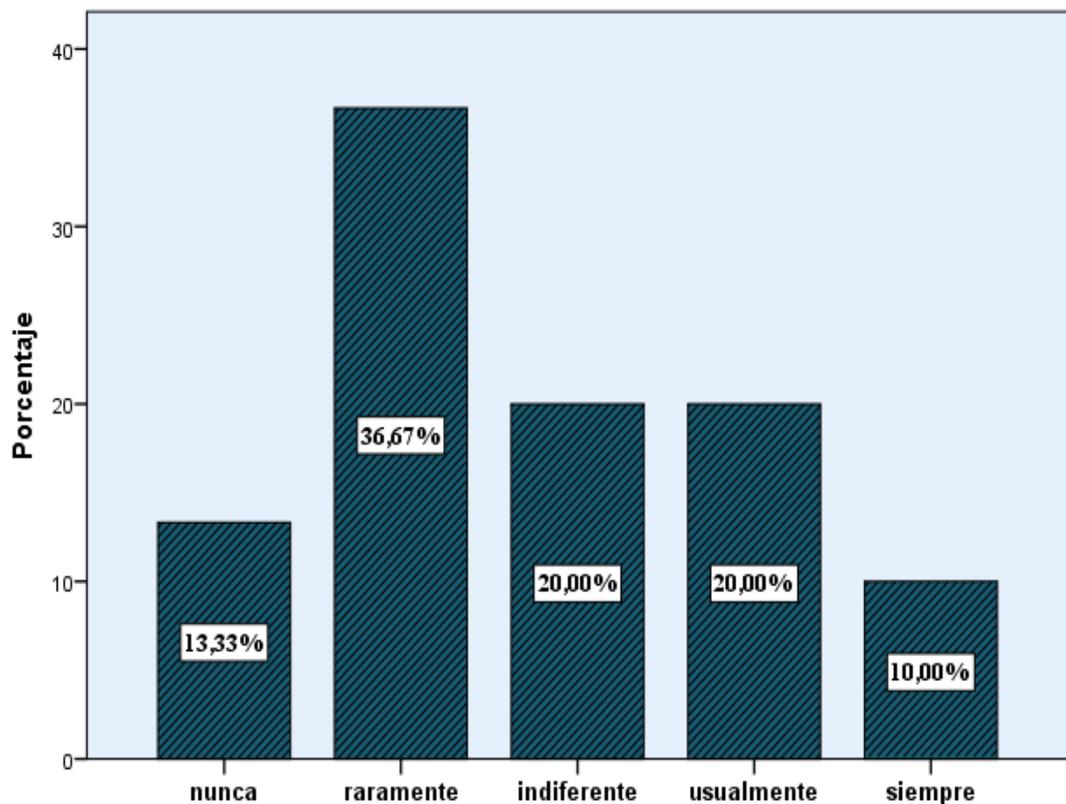
### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,77
	Mediana	2,50
	Moda	2

## GRÁFICO N° 08

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI COMO TRABAJADOR PROPONE NUEVAS IDEAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS EN EL BANCO DE LA NACIÓN.**

¿Como trabajador, propone usted nuevas ideas para mejorar los procesos en el Banco de la Nación?



Fuente : Tabla N° 08.

Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 08 que el 36,67% de los trabajadores respondieron que raramente proponen nuevas ideas para mejorar los procesos en el Banco de la Nación; el 20,00% respondieron indiferente; de igual manera el 20,00% respondieron usualmente; el 13,33% respondieron que nunca; y apenas el 10,00% respondieron que siempre. Concluyendo que en el Banco de la Nación raramente los trabajadores proponen nuevas ideas para mejorar los procesos.

**TABLA N° 09**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**CUÁNDO EXISTEN PROBLEMAS EN EL TRABAJO, PARTICIPAN EN**  
**ENCONTRAR LA SOLUCIÓN MÁS EFECTIVA.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	4	13,3	13,3	13,3
raramente	10	33,3	33,3	46,7
indiferente	7	23,3	23,3	70,0
usualmente	4	13,3	13,3	83,3
siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

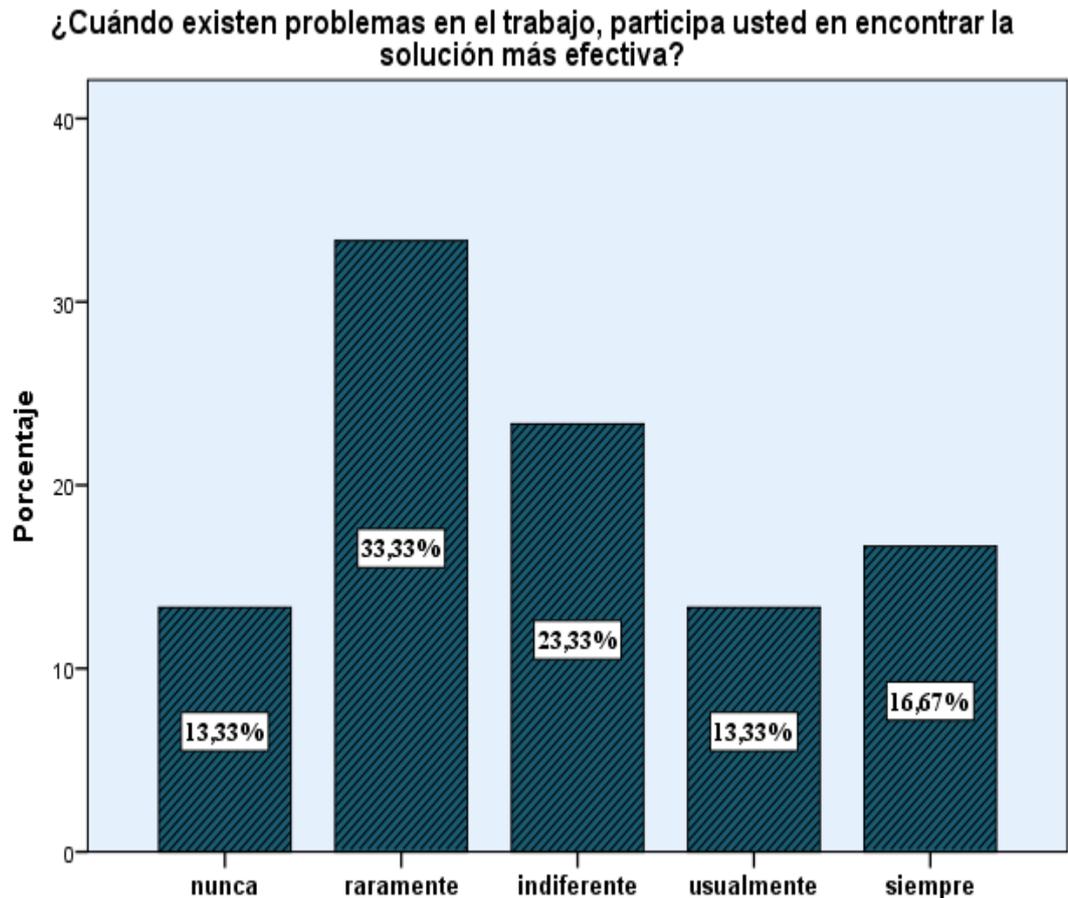
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,87
	Mediana	3,00
	Moda	2

## GRÁFICO N° 09

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI CUÁNDO EXISTEN PROBLEMAS EN EL TRABAJO, PARTICIPAN EN ENCONTRAR LA SOLUCIÓN MÁS EFECTIVA.**



Fuente : Tabla N° 09.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 09 que el 33,33% de los trabajadores respondieron que raramente participan en encontrar la solución más efectiva cuándo existen problemas; 23,33% respondieron indiferente; el 16,67% respondieron que siempre; el 13,33% respondieron que nunca; y el 13,33% respondieron que usualmente. De lo que podemos deducir que en el Banco de la Nación raramente los trabajadores participan en la solución de los problemas.

**TABLA N° 10**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**PRACTICAN LA AUTO CAPACITACIÓN PARA UN MEJOR**  
**DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	4	13,3	13,3	13,3
raramente	5	16,7	16,7	30,0
indiferente	7	23,3	23,3	53,3
usualmente	10	33,3	33,3	86,7
siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

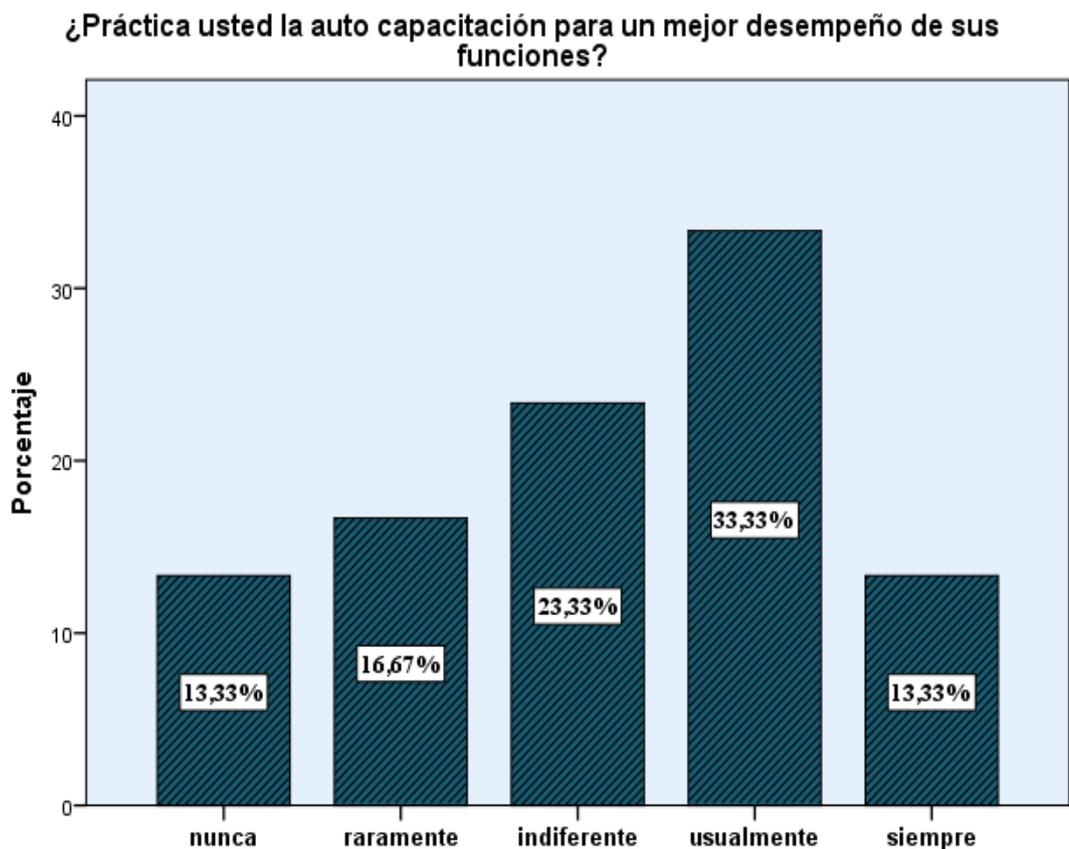
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,17
	Mediana	3,00
	Moda	4

**GRÁFICO N° 10**

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI PRACTICAN LA AUTO CAPACITACIÓN PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.**



Fuente : Tabla N° 10.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 10 que el 33,33% de los trabajadores respondieron que usualmente practican la auto capacitación para un mejor desempeño de sus funciones; el 23,33% respondieron indiferente; el 16,67% respondieron raramente, el 13,33% respondieron nunca; mientras el 13,33% respondieron siempre. Por lo que se concluye que los trabajadores usualmente se auto capacitan para tener un mejor desempeño.

**TABLA N° 11**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI TOMA EN**  
**CUENTA NUEVOS PUNTOS DE VISTA QUE PUEDA UTILIZAR EN EL**  
**DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	10	33,3	33,3	33,3
raramente	7	23,3	23,3	56,7
indiferente	1	3,3	3,3	60,0
usualmente	7	23,3	23,3	83,3
siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

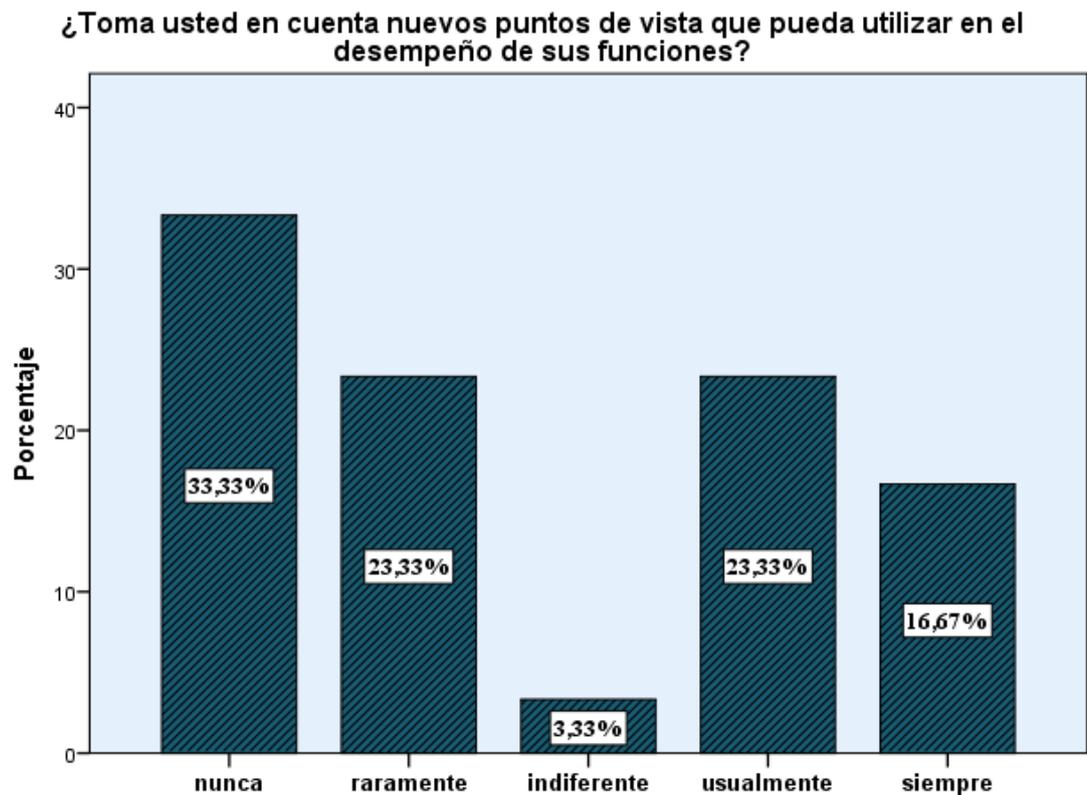
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,67
	Mediana	2,00
	Moda	1

## GRÁFICO N° 11

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI TOMA EN CUENTA NUEVOS PUNTOS DE VISTA QUE PUEDA UTILIZAR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.**



Fuente : Tabla N° 11.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 11 que el 33,33% de los trabajadores respondieron que nunca toman en cuenta nuevos puntos de vista que puedan utilizar en el desempeño de sus funciones; el 23,33% respondieron raramente; el 23,33% respondieron usualmente, el 16,67% respondieron siempre; mientras el 3,33% respondieron indiferente. Deduciendo que el mayor porcentaje indican que nunca toman en cuenta nuevos puntos de vista en el desempeño de sus funciones y puedan mejorarlo.

TABLA N° 12

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN EL BANCO DE LA NACIÓN TOMAN EN CUENTA SUS OPINIONES SOBRE CÓMO HACER MEJOR SU TRABAJO.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	20	66,7	66,7	66,7
raramente	3	10,0	10,0	76,7
indiferente	6	20,0	20,0	96,7
usualmente	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

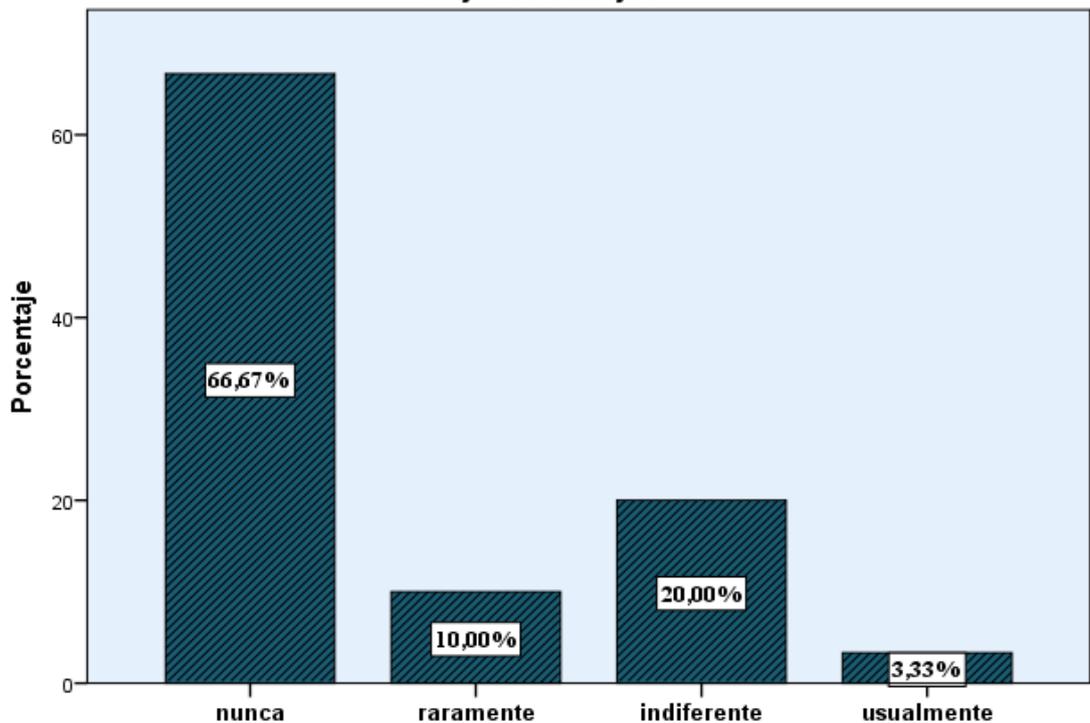
Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	1,60
	Mediana	1,00
	Moda	1

**GRÁFICO N° 12****PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN EL BANCO DE LA NACIÓN TOMAN EN CUENTA SUS OPINIONES SOBRE CÓMO HACER MEJOR SU TRABAJO.**

**¿En el Banco de la Nación toman en cuenta sus opiniones sobre cómo hacer mejor su trabajo?**



Fuente : Tabla N° 12.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 12 que el 66,67% de los colaboradores respondieron que nunca toman en cuenta sus opiniones sobre cómo hacer mejor su trabajo; el 20,00% respondieron indiferente; el 10,00% respondieron raramente, y apenas 3,33% respondieron usualmente. De lo que podemos concluir que el mayor número de trabajadores dicen que nunca se tienen en cuenta su opinión sobre cómo hacer mejor su trabajo.

**TABLA N° 13**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN EL**  
**BANCO DE LA NACIÓN EXISTE FLEXIBILIDAD PARA EL DESEMPEÑO**  
**DE SUS FUNCIONES.**

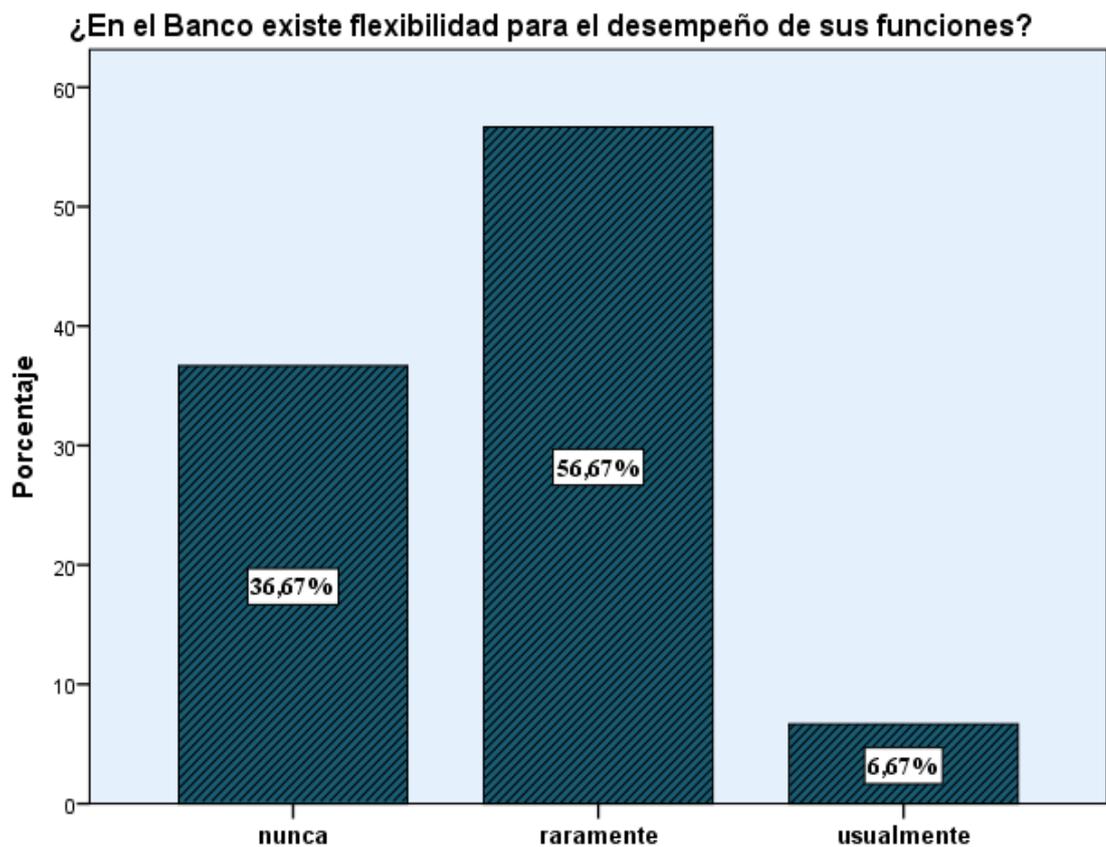
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	11	36,7	36,7	36,7
raramente	17	56,7	56,7	93,3
usualmente	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	1,77
	Mediana	2,00
	Moda	2

**GRÁFICO N° 13**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN EL**  
**BANCO DE LA NACIÓN EXISTE FLEXIBILIDAD PARA EL DESEMPEÑO**  
**DE SUS FUNCIONES.**



Fuente : Tabla N° 13.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 13 que el 56,67% de los trabajadores respondieron que raramente en el Banco de la Nación existe flexibilidad para el desempeño de sus funciones; el 36,67% respondieron nunca; mientras que apenas el 6,67% respondieron usualmente. De lo que podemos concluir que la gran mayoría de trabajadores raramente existe flexibilidad para el desempeño de sus funciones.

**TABLA N° 14**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL**  
**PERSONAL MUESTRA ACTITUDES DE LIDERAZGO.**

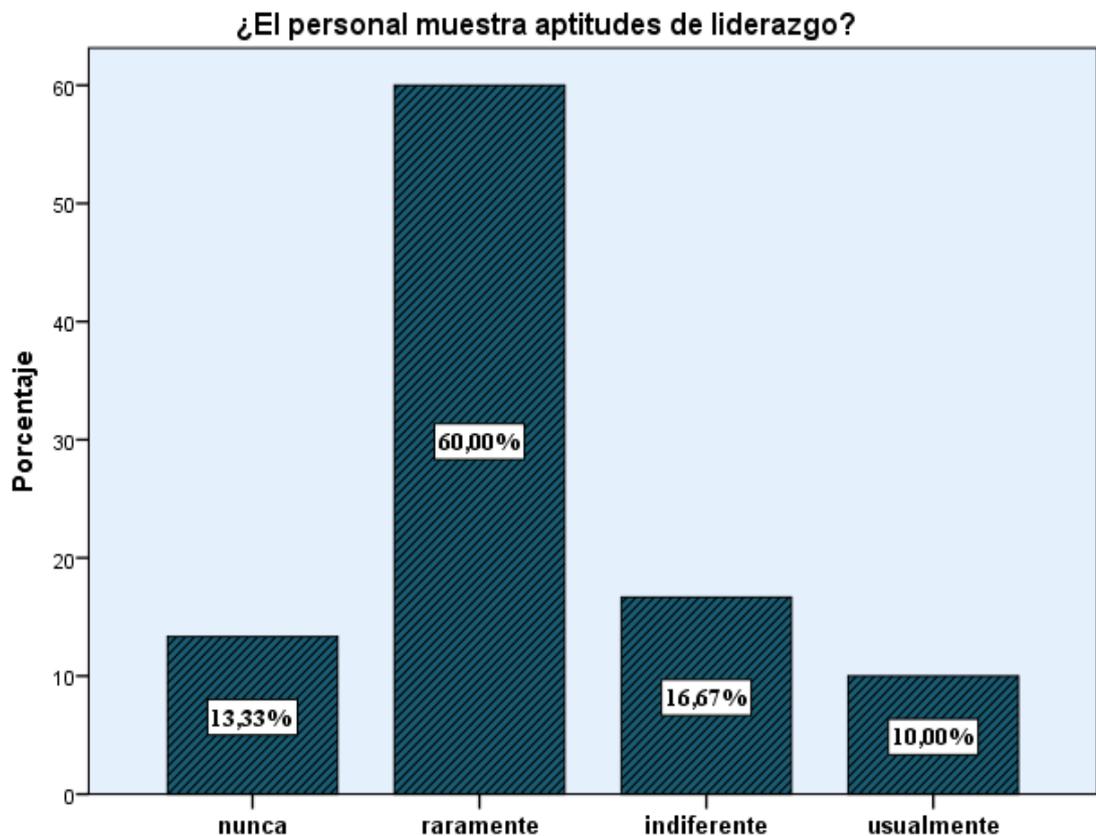
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	4	13,3	13,3	13,3
raramente	18	60,0	60,0	73,3
indiferente	5	16,7	16,7	90,0
usualmente	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,23
	Mediana	2,00
	Moda	2

**GRÁFICO N° 14**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL**  
**PERSONAL MUESTRA ACTITUDES DE LIDERAZGO.**



Fuente : Tabla N° 14.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 14 que el 60,00% de los trabajadores respondieron que raramente el personal muestra actitudes de liderazgo; 16,67 respondieron indiferente; el 13,33% respondieron nunca; y solamente el 10,00% respondieron usualmente. Deduciendo que la gran mayoría de los trabajadores raramente muestran actitudes de liderazgo.

**TABLA N° 15**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI LA**  
**ESTRUCTURA DEL BANCO ES FUNCIONAL Y MODERNA.**

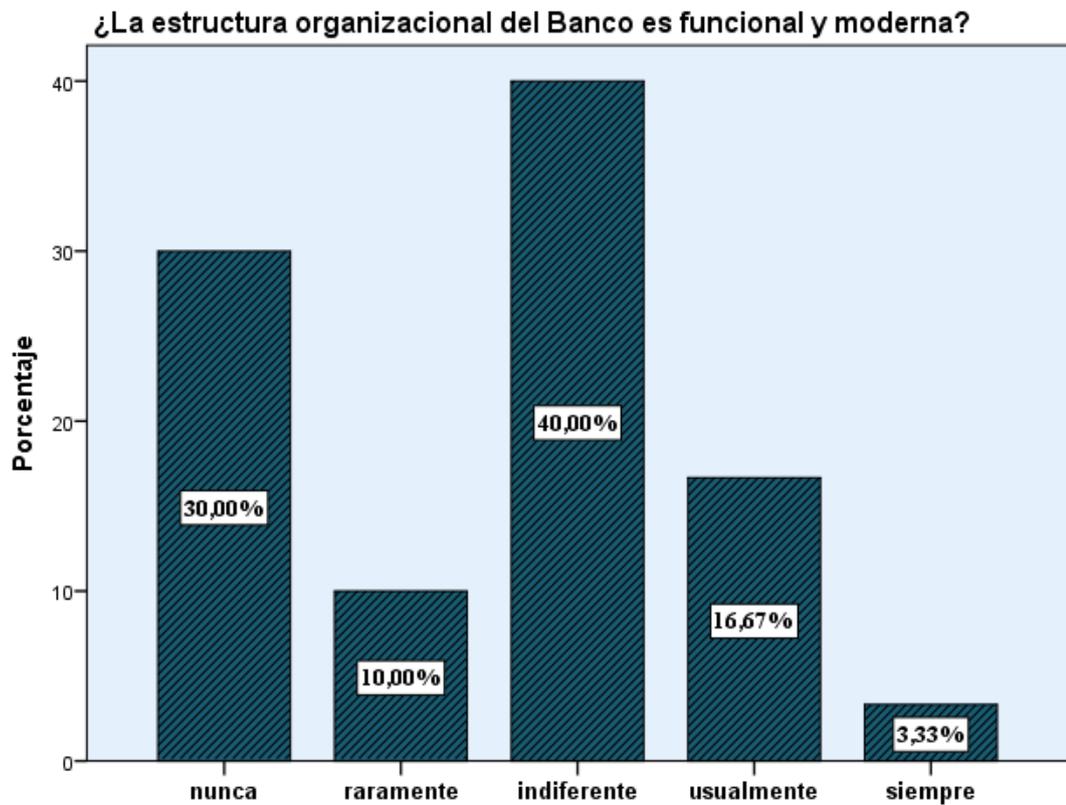
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	9	30,0	30,0	30,0
raramente	3	10,0	10,0	40,0
indiferente	12	40,0	40,0	80,0
usualmente	5	16,7	16,7	96,7
siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,53
	Mediana	3,00
	Moda	3

**GRÁFICO N° 15**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI LA**  
**ESTRUCTURA DEL BANCO ES FUNCIONAL Y MODERNA.**



Fuente : Tabla N° 15.  
 Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 15 que el 40,00% de los trabajadores respondieron indiferente sobre si la estructura organizacional del banco es funcional y moderna; el 30,00% respondieron nunca; el 16,67% respondieron usualmente; el 10,00% respondieron raramente; y apenas el 3,33% respondieron siempre. Concluyendo que la mayoría de los trabajadores son indiferentes y otro tanto mayoritario dicen que la estructura del Banco no es funcional y moderna.

**TABLA N° 16**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI LAS**  
**COMPESACIONES ECONÓMICAS PROMUEVEN LA INNOVACIÓN DE**  
**LOS TRABAJADORES.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	15	50,0	50,0	50,0
raramente	6	20,0	20,0	70,0
indiferente	7	23,3	23,3	93,3
usualmente	1	3,3	3,3	96,7
siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

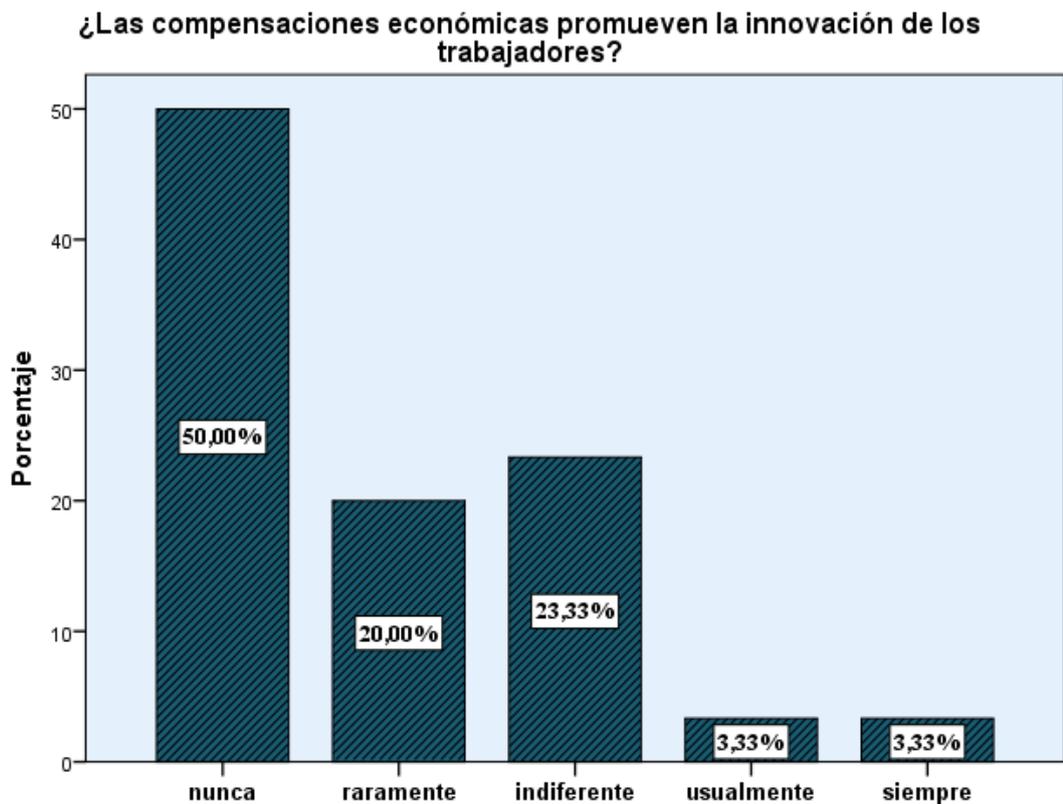
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	1,90
	Mediana	1,50
	Moda	1

**GRÁFICO N° 16**

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI LAS  
COMPENSACIONES ECONÓMICAS PROMUEVEN LA INNOVACIÓN DE  
LOS TRABAJADORES.**



Fuente : Tabla N° 16.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 16 que el 50,00% de los trabajadores respondieron nunca sobre si las compensaciones económicas promueven la innovación de los trabajadores; el 23,33% respondieron indiferente; el 20,00% respondieron raramente; el 3,33% usualmente y apenas el 3,33% respondieron siempre. Se puede concluir que para la gran mayoría de los trabajadores las compensaciones económicas que les otorga el Banco no promueven en ellos la innovación.

**TABLA N° 17**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**PROPONE USTED NUEVAS IDEAS SOBRE COMO REALIZAR SU**  
**TRABAJO EFICIENTEMENTE.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	3	10,0	10,0	10,0
raramente	6	20,0	20,0	30,0
indiferente	9	30,0	30,0	60,0
usualmente	7	23,3	23,3	83,3
siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

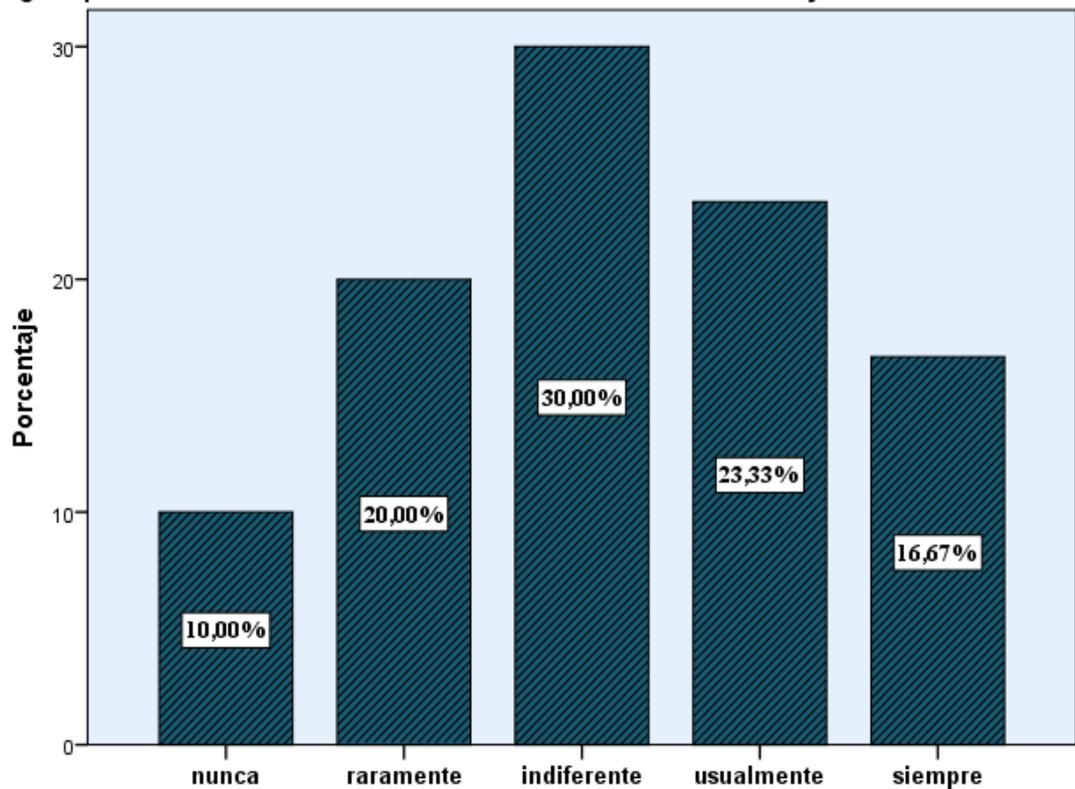
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,17
	Mediana	3,00
	Moda	3

**GRÁFICO N° 17**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**PROPONE USTED NUEVAS IDEAS SOBRE COMO REALIZAR SU**  
**TRABAJO EFICIENTEMENTE.**

¿Propone usted nuevas ideas sobre cómo realizar su trabajo eficientemente?



Fuente : Tabla N° 17.

Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 17 que el 30,00% de los trabajadores respondieron indiferente sobre si propone nuevas ideas sobre cómo realizar su trabajo eficientemente; el 23,33% respondieron usualmente; el 20,00% respondieron raramente; el 16,67% siempre y apenas el 10,00% respondieron nunca. Podemos deducir que la gran mayoría de los trabajadores son indiferentes para proponer nuevas ideas de cómo realizar su trabajo eficientemente.

**TABLA N° 18**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**MUESTRA ACTITUDES FLEXIBLES Y ABIERTAS A NUEVAS**  
**POSIBILIDADES Y CAMBIOS.**

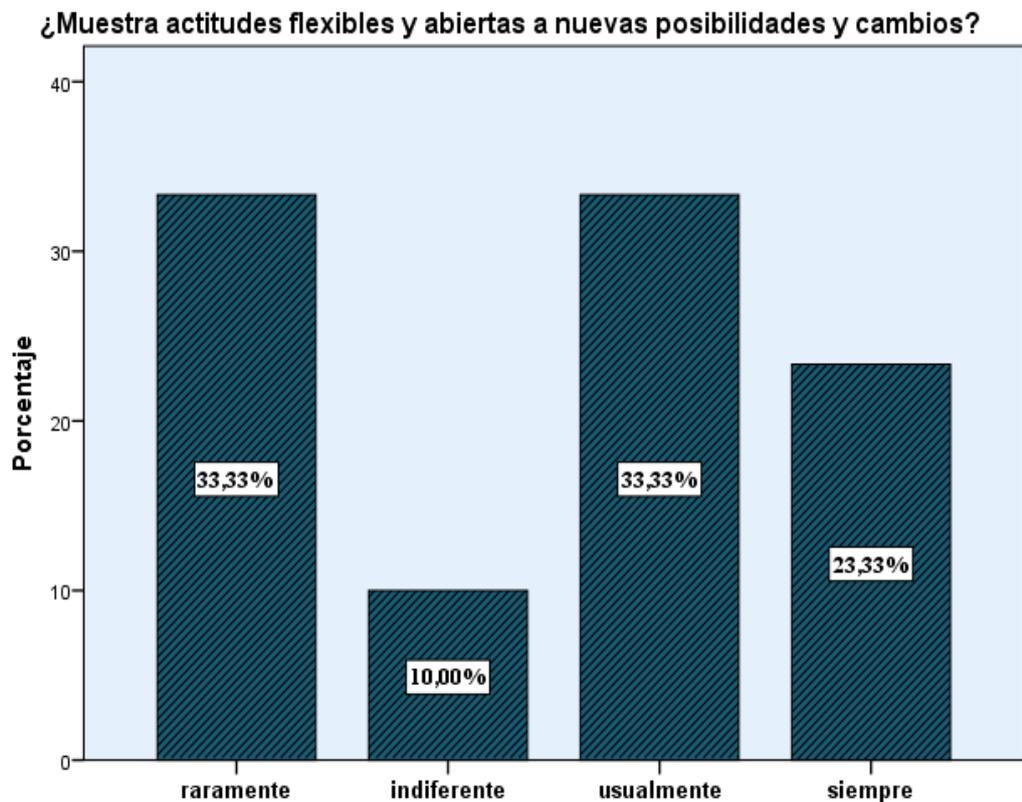
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
raramente	10	33,3	33,3	33,3
indiferente	3	10,0	10,0	43,3
usualmente	10	33,3	33,3	76,7
siempre	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,47
	Mediana	4,00
	Moda	2 <sup>a</sup>

**GRÁFICO N° 18**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**MUESTRA ACTITUDES FLEXIBLES Y ABIERTAS A NUEVAS**  
**POSIBILIDADES Y CAMBIOS.**



Fuente : Tabla N° 18.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 18 que el 33,33% de los trabajadores respondieron raramente sobre si muestra actitudes flexibles y abiertas a nuevas posibilidades y cambios; de igual manera el 33,33% respondieron usualmente; el 23,33% respondieron siempre; y apenas el 10,00% respondieron indiferente. Se puede deducir que la gran mayoría de trabajadores raramente o usualmente muestran actitudes flexibles y abiertas frente a los cambios.

**TABLA N° 19**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI AL**  
**TOMAR DECISIONES EN SU TRABAJO ASUME RIESGOS.**

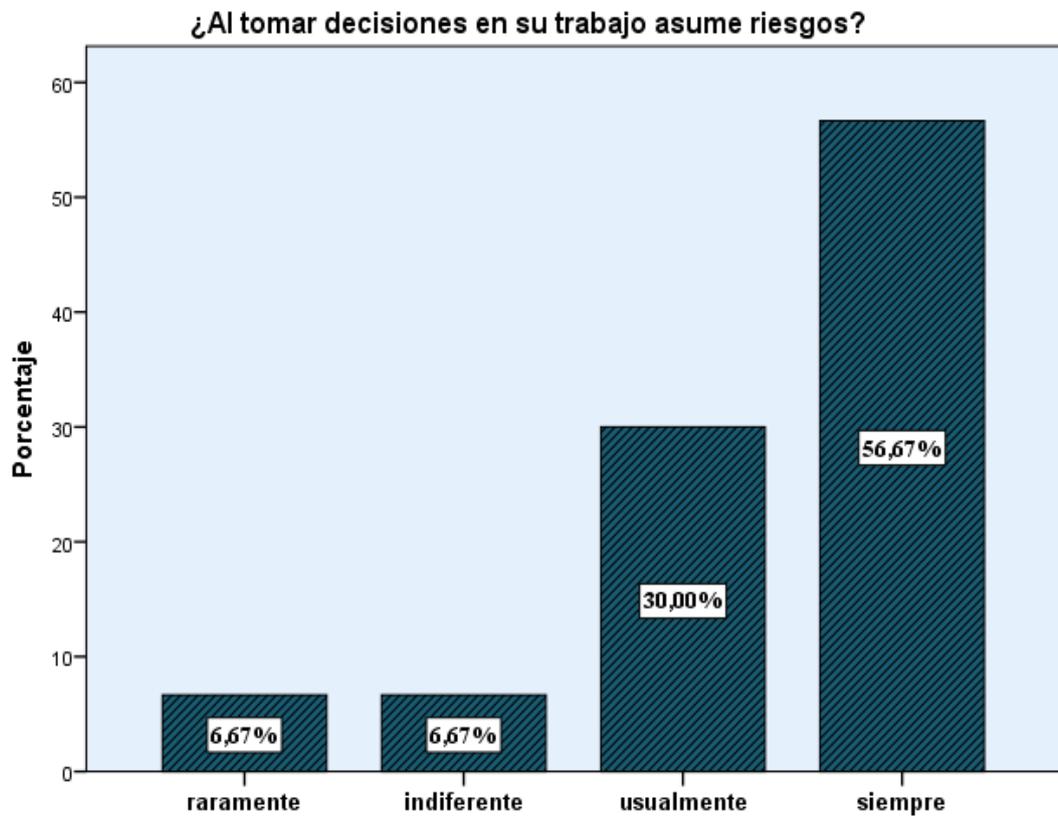
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
raramente	2	6,7	6,7	6,7
indiferente	2	6,7	6,7	13,3
usualmente	9	30,0	30,0	43,3
siempre	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	4,37
	Mediana	5,00
	Moda	5

**GRAFICO N° 19**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI AL**  
**TOMAR DECISIONES EN SU TRABAJO ASUME RIESGOS.**



Fuente : Tabla N° 19.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 19 que el 56,67% de los trabajadores respondieron siempre sobre si al tomar decisiones en su trabajo asume riesgos; el 30,00% respondieron usualmente; el 6,67% respondieron indiferente; de igual manera el 6,67% respondieron raramente. Se concluye que la gran mayoría de los trabajadores al tomar decisiones en su trabajo asumen riesgos.

**TABLA N° 20**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI AL**  
**REALIZAR SU TRABAJO ES CUIDADOSO Y DETALLISTA.**

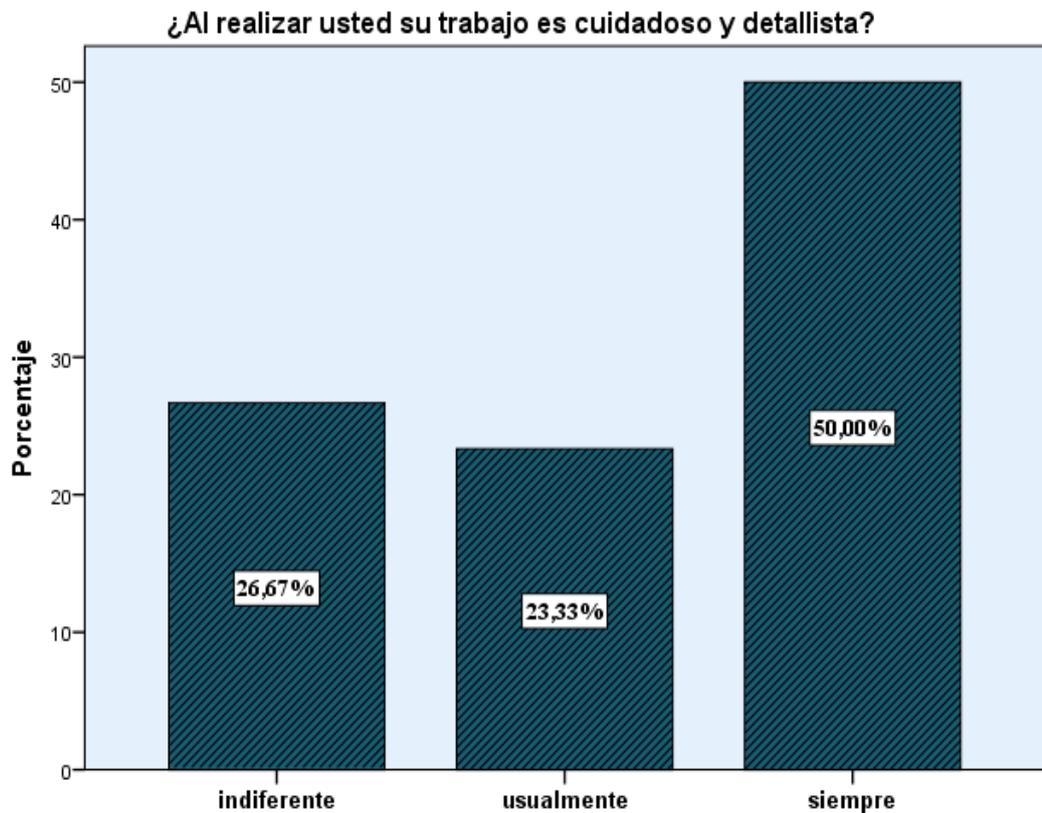
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
indiferente	8	26,7	26,7	26,7
usualmente	7	23,3	23,3	50,0
siempre	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	4,23
	Mediana	4,50
	Moda	5

**GRÁFICO N° 20**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI AL**  
**REALIZAR SU TRABAJO ES CUIDADOSO Y DETALLISTA.**



Fuente : Tabla N° 20.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 20 que el 50,00% de los trabajadores respondieron siempre sobre si al realizar su trabajo son cuidadosos y detallistas; el 26,67% respondieron indiferente; el 23,33% respondieron usualmente. Se puede deducir que la gran mayoría de los trabajadores son cuidadosos y detallistas al realizar su trabajo.

**TABLA N° 21**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI PROPONE**  
**USTED NUEVAS IDEAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PRODUCTOS**  
**Y SERVICIOS QUE OFRECE EL BANCO.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	3	10,0	10,0	10,0
raramente	11	36,7	36,7	46,7
indiferente	5	16,7	16,7	63,3
usualmente	7	23,3	23,3	86,7
siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

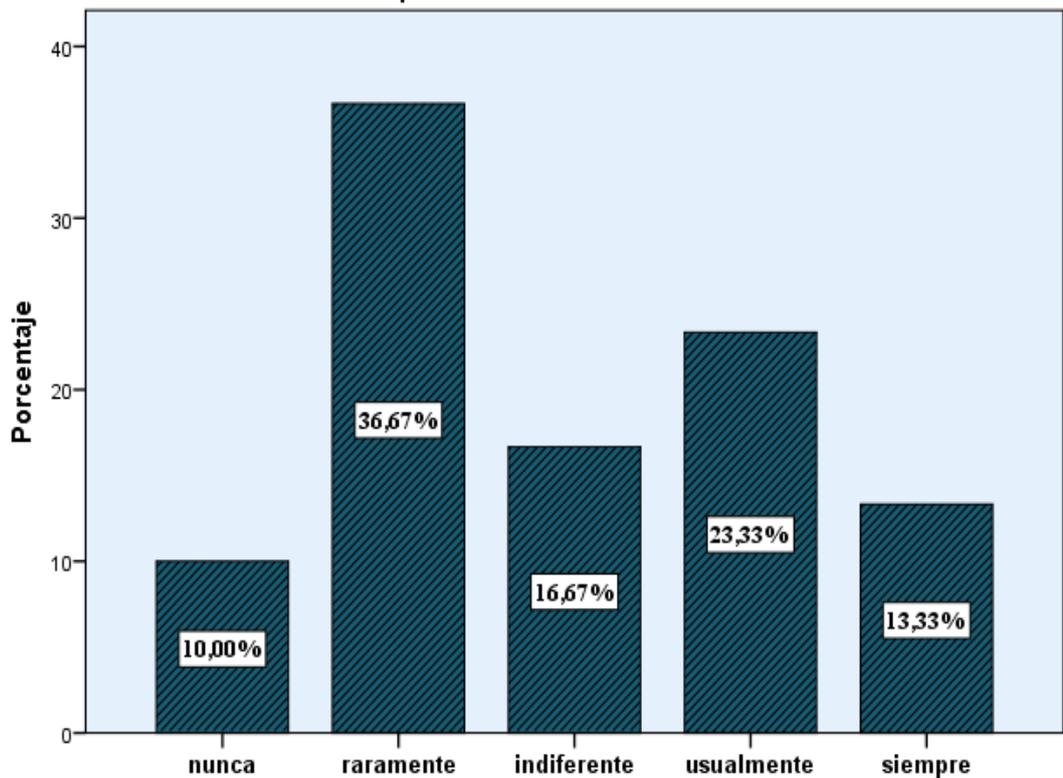
### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,93
	Mediana	3,00
	Moda	2

## GRÁFICO N° 21

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI PROPONE  
USTED NUEVAS IDEAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PRODUCTOS  
Y SERVICIOS QUE OFRECE EL BANCO.**

¿Propone usted nuevas ideas para el mejoramiento de los productos o servicios que ofrece el Banco?



Fuente : Tabla N° 21.

Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 21 que el 36,67% de los trabajadores respondieron raramente sobre si propone nuevas ideas para el mejoramiento de los productos o servicios que ofrece el Banco; el 23,33% respondieron usualmente; el 16,67% respondieron indiferente; 13,33% respondieron siempre; y apenas el 10,00% respondieron nunca. Concluyendo que raramente los trabajadores proponen nuevas ideas para el mejoramiento de los productos o servicios.

**TABLA N° 22**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**PROPONE USTED NUEVAS IDEAS PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS**  
**PRODUCTOS O SERVICIOS.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	9	30,0	30,0	30,0
raramente	11	36,7	36,7	66,7
indiferente	5	16,7	16,7	83,3
usualmente	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

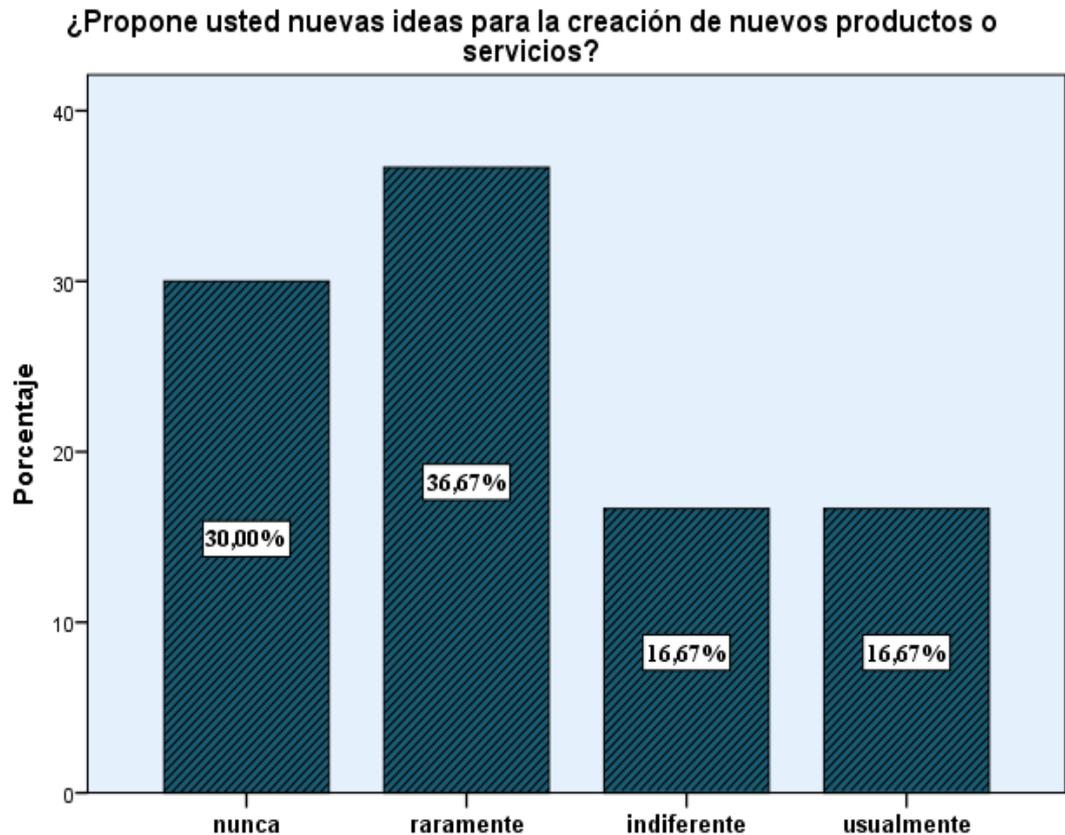
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,20
	Mediana	2,00
	Moda	2

## GRÁFICO N° 22

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI  
PROPONE USTED NUEVAS IDEAS PARA LA CREACIÓN DE  
NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS.**



Fuente : Tabla N° 22.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 22 que el 36,67% de los trabajadores respondieron raramente sobre si propone nuevas ideas para el mejoramiento de los productos o servicios que ofrece el Banco; el 23,33% respondieron usualmente; el 16,67% respondieron indiferente; 13,33% respondieron siempre; y apenas el 10,00% respondieron nunca. Se deduce que para la gran mayoría de los trabajadores raramente se proponen nuevas ideas para mejorar los productos y servicios en el Banco de la Nación.

TABLA N° 23

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL BANCO PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	19	63,3	63,3	63,3
raramente	3	10,0	10,0	73,3
indiferente	7	23,3	23,3	96,7
usualmente	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

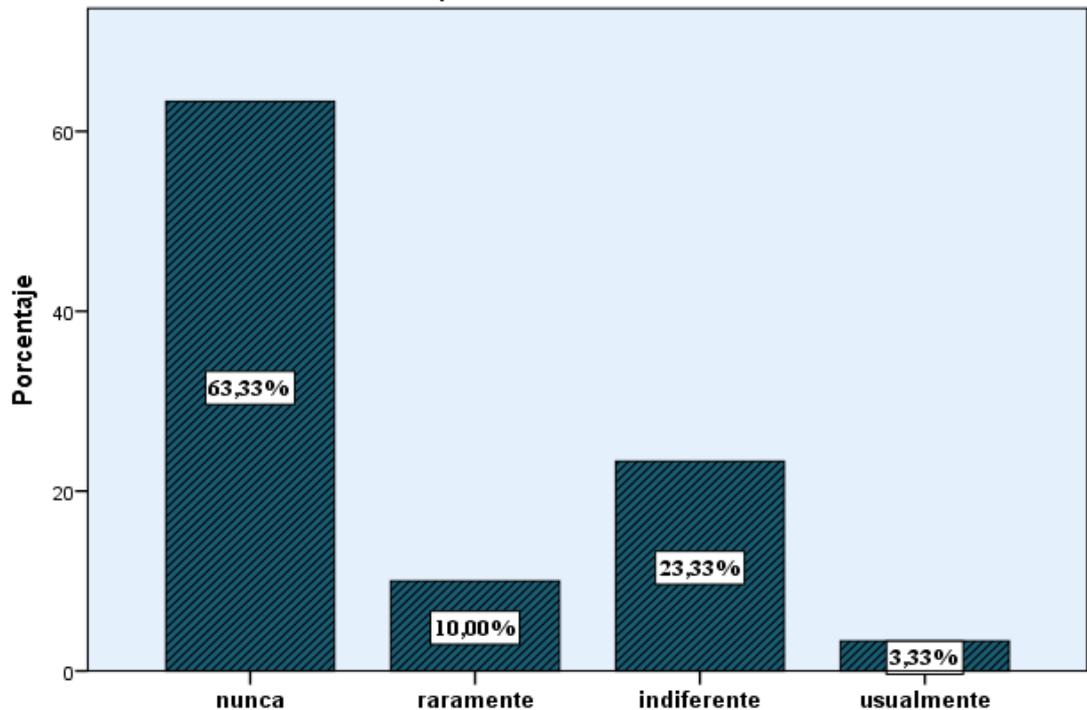
### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	1,67
	Mediana	1,00
	Moda	1

### GRÁFICO N° 23

#### PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL BANCO PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS.

¿El banco promueve la participación de los colaboradores para el desarrollo de nuevos productos o servicios?



Fuente : Tabla N° 23.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 23 que el 63,33% de los trabajadores respondieron nunca sobre si el Banco promueve la participación de los colaboradores para el desarrollo de nuevos productos o servicios; el 23,33% respondieron indiferente; el 10,00% respondieron raramente; y apenas el 3,33% respondieron usualmente. Se puede concluir que el Banco de la Nación no promueve la participación de sus colaboradores para el desarrollo de nuevos productos.

**TABLA N° 24**

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI COMO  
TRABAJADOR SE PREOCUPA POR APRENDER NUEVOS  
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS QUE CONTRIBUYAN A  
MEJORAR LA CALIDAD DE SU TRABAJO.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	2	6,7	6,7	6,7
raramente	9	30,0	30,0	36,7
indiferente	7	23,3	23,3	60,0
usualmente	7	23,3	23,3	83,3
siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

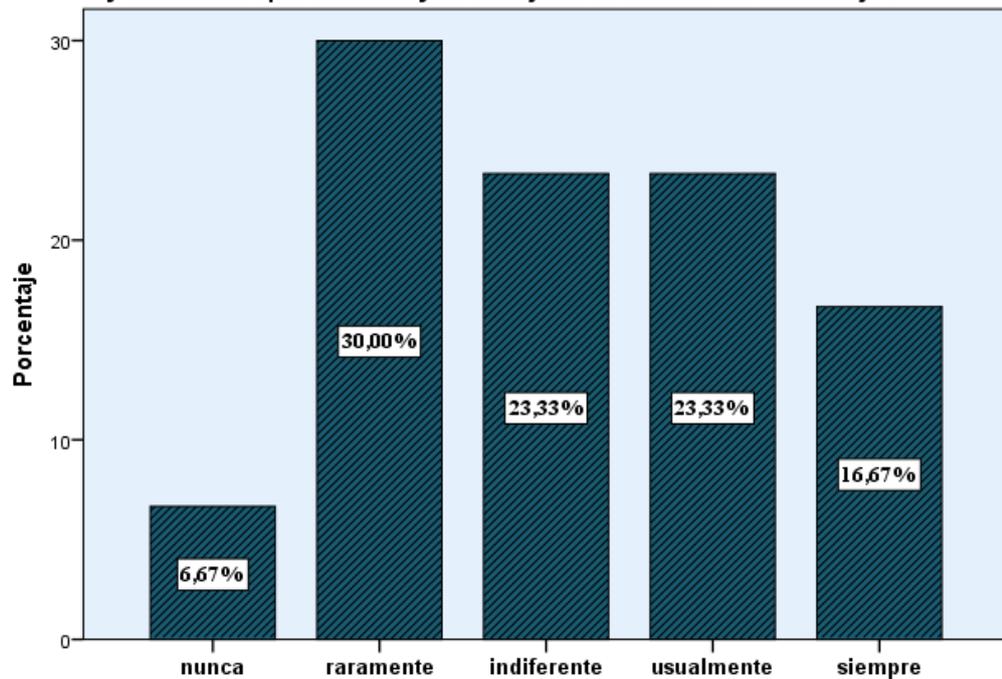
### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,13
	Mediana	3,00
	Moda	2

## GRÁFICO N° 24

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI COMO TRABAJADOR SE PREOCUPA POR APRENDER NUEVOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DE SU TRABAJO.**

¿Como trabajador se preocupa por aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyan a mejorar la calidad de su trabajo?



Fuente : Tabla N° 24.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 24 que el 30,00% de los trabajadores respondieron raramente sobre si como trabajador se preocupa por aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyan a mejorar la calidad de su trabajo; el 23,33% respondieron indiferente; el 23,33% respondieron usualmente; 16,67% respondieron siempre; y apenas el 6,67% respondieron nunca. Deduciendo que los trabajadores raramente se preocupan por aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar la calidad de su trabajo.

**TABLA N° 25**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SE**  
**PREOCUPA USTED POR INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD DIARIA.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	1	3,3	3,3	3,3
indiferente	14	46,7	46,7	50,0
usualmente	10	33,3	33,3	83,3
siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

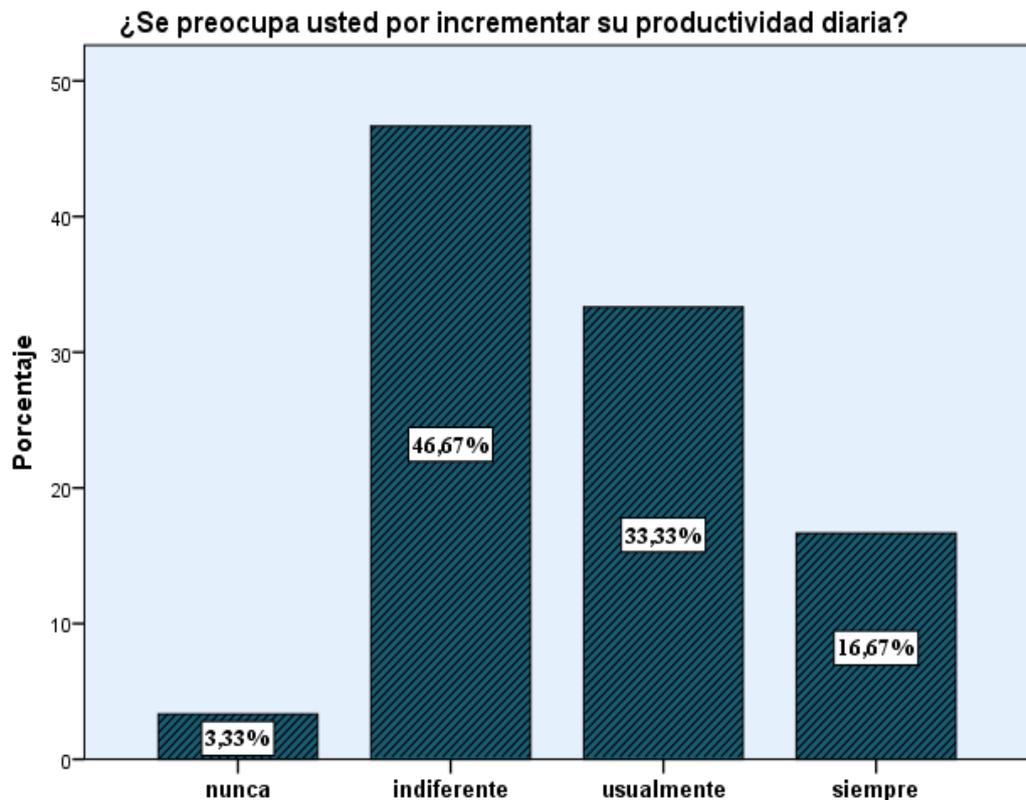
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,60
	Mediana	3,50
	Moda	3

## GRÁFICO N° 25

PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SE PREOCUPA USTED POR INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD DIARIA.



Fuente : Tabla N° 25.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 25 que el 46,67% de los trabajadores respondieron indiferente sobre si se preocupa usted por incrementar su productividad diaria; el 33,33% respondieron usualmente; el 16,67% respondieron siempre; y apenas el 3,33% respondieron nunca. Concluyendo que la gran mayoría de trabajadores son indiferentes respecto a preocuparse por incrementar su productividad diaria.

**TABLA N° 26**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**IDENTIFICA USTED CUALES SON LOS VALORES INSTITUCIONALES.**

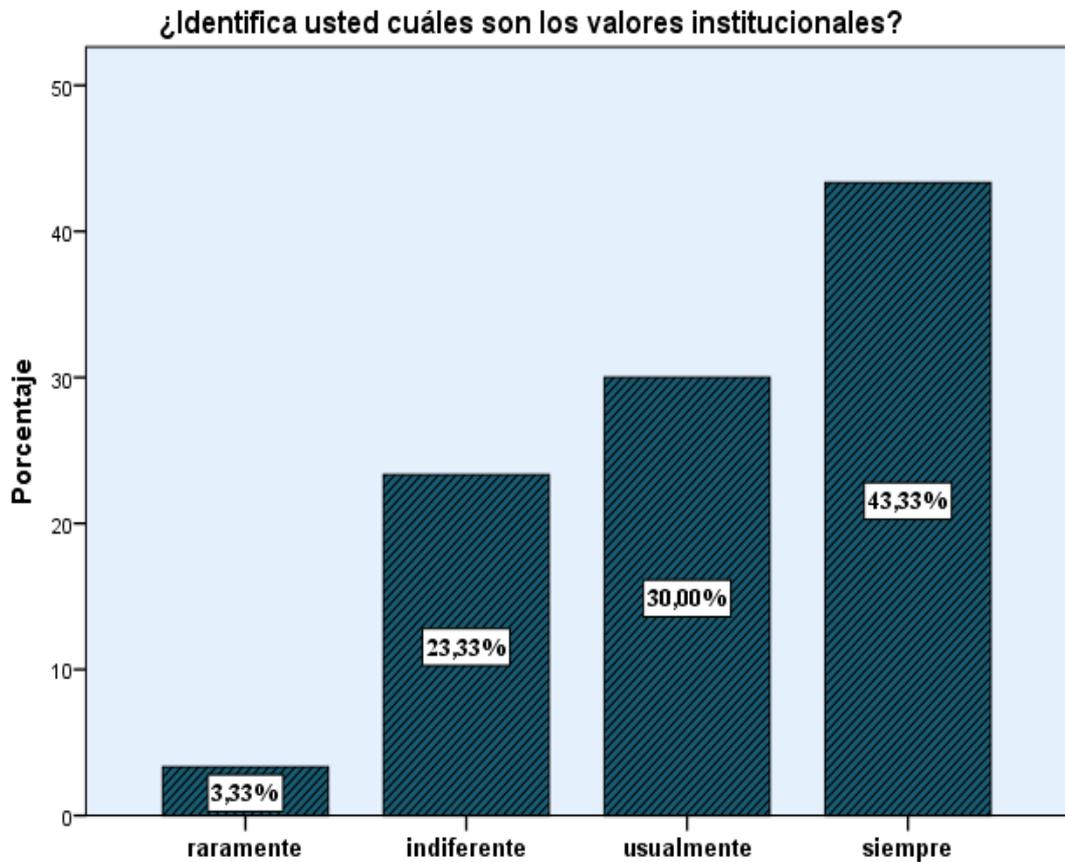
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
raramente	1	3,3	3,3	3,3
indiferente	7	23,3	23,3	26,7
usualmente	9	30,0	30,0	56,7
siempre	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	4,13
	Mediana	4,00
	Moda	5

**GRÁFICO N° 26**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI IDENTIFICA USTED CUALES SON LOS VALORES INSTITUCIONALES.**



Fuente : Tabla N° 26.  
 Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 26 que el 43,33% de los trabajadores respondieron siempre sobre si identifica usted cuales son los valores institucionales; el 30,00% respondieron usualmente; el 23,33% respondieron indiferente; y apenas el 3,33% respondieron raramente. Se concluye que la gran mayoría de los trabajadores siempre identifican los valores institucionales del Banco de la Nación.

TABLA N° 27

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI AL  
ATENDER A LOS CLIENTES LO HACE CON VOCACIÓN DE SERVICIO.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
indiferente	2	6,7	6,7	6,7
usualmente	18	60,0	60,0	66,7
siempre	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	4,27
	Mediana	4,00
	Moda	4

## GRÁFICO N° 27

**PERCEPCIÓN PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI AL ATENDER A  
LOS CLIENTES LO HACE CON VOCACIÓN DE SERVICIO.**



Fuente : Tabla N° 27.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 27 que el 60,00% de los trabajadores respondieron usualmente sobre si al atender a los clientes lo hace con vocación de servicio; el 33,33% respondieron siempre; y apenas el 6,67% respondieron indiferente. Se deduce que en el Banco de la Nación los trabajadores usualmente atienden a los clientes con vocación de servicio.

**TABLA N° 28**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SE**  
**SIENTE USTED IDENTIFICADO Y COMPROMETIDO CON SU**  
**INSTITUCIÓN.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	1	3,3	3,3	3,3
raramente	4	13,3	13,3	16,7
indiferente	6	20,0	20,0	36,7
usualmente	7	23,3	23,3	60,0
siempre	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

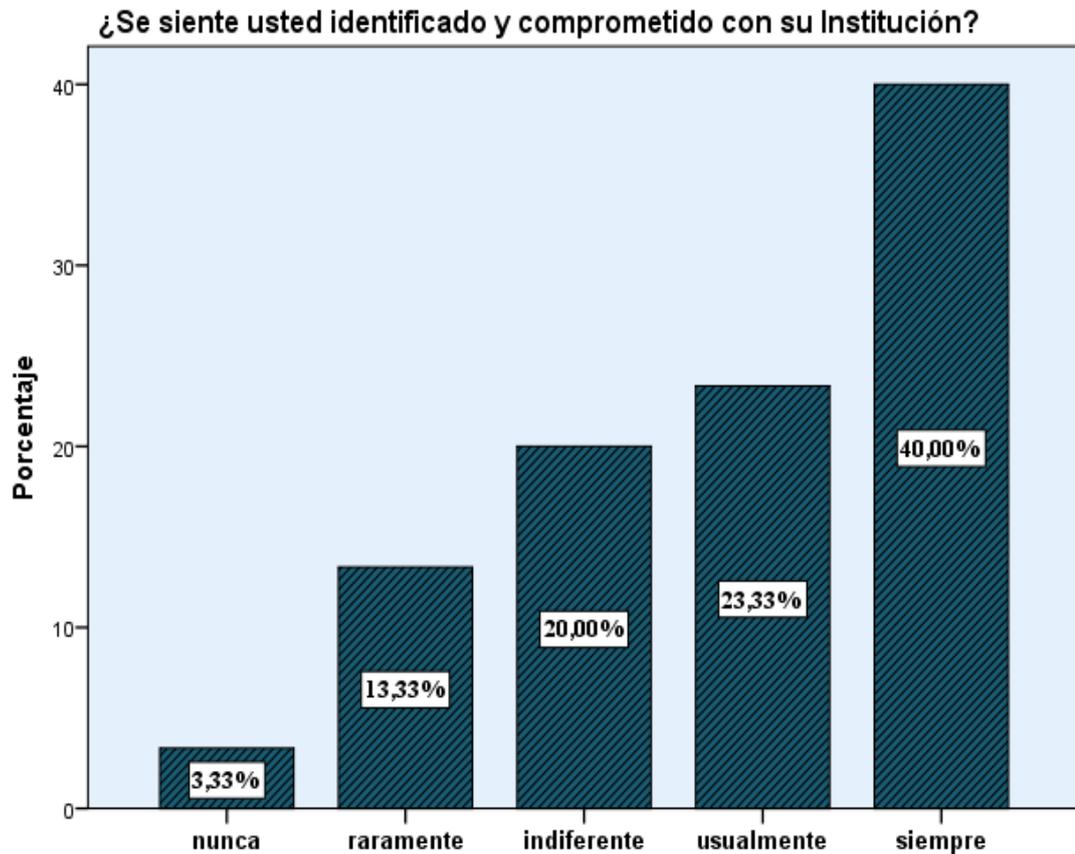
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,83
	Mediana	4,00
	Moda	5

## GRÁFICO N° 28

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SE SIENTE USTED IDENTIFICADO Y COMPROMETIDO CON SU INSTITUCIÓN.**



Fuente : Tabla N° 28.

Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 28 que el 40,00% de los trabajadores respondieron siempre sobre si se siente usted identificado y comprometido con su institución; el 23,33% respondieron usualmente; el 20,00% respondieron indiferente; el 13,33% respondieron raramente y apenas el 3,33% respondieron nunca. Se concluye que la gran mayoría de los trabajadores del Banco de la Nación indican estar identificados y comprometidos con su Institución.

**TABLA N° 29**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL BANCO**  
**DE LA NACIÓN PROMUEVE LA CULTURA FINANCIERA ENTRE SUS**  
**CLIENTES.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	1	3,3	3,3	3,3
raramente	19	63,3	63,3	66,7
indiferente	5	16,7	16,7	83,3
usualmente	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

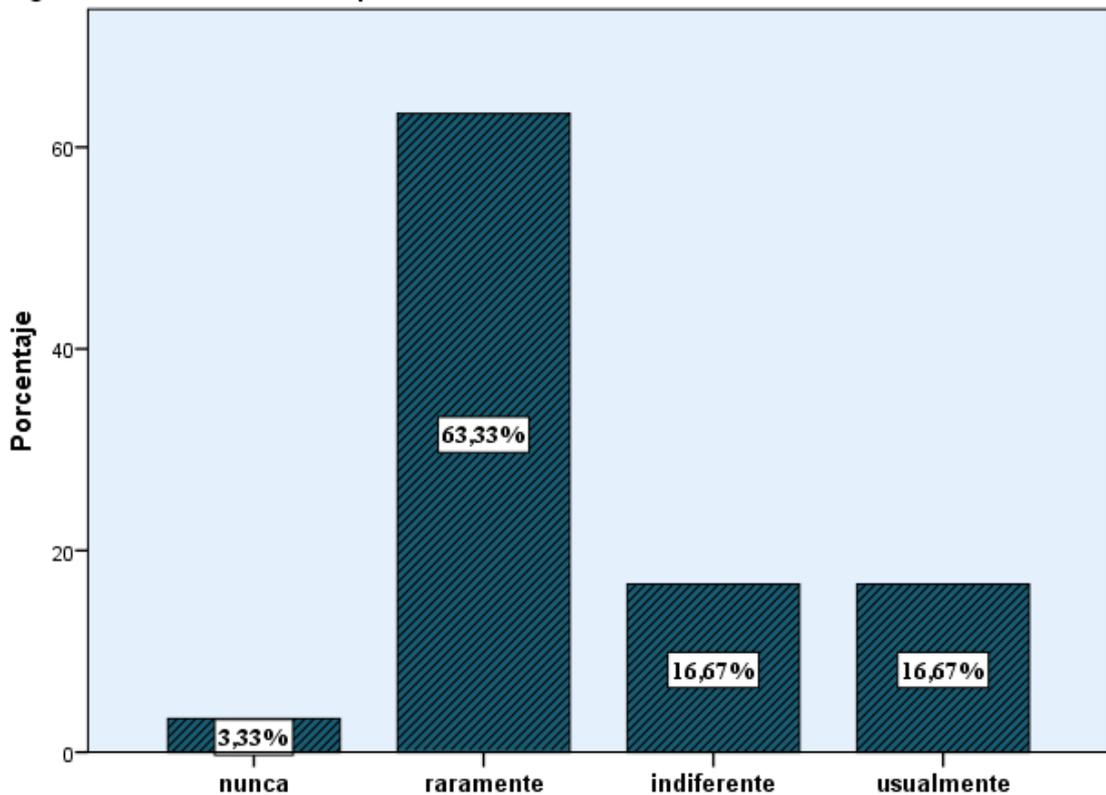
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,47
	Mediana	2,00
	Moda	2

**GRÁFICO N° 29**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL**  
**BANCO DE LA NACIÓN PROMUEVE LA CULTURA FINANCIERA**  
**ENTRE SUS CLIENTES.**

¿El Banco de la Nación promueve una cultura financiera entre sus clientes?



Fuente : Tabla N° 29.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 29 que el 63,33% de los trabajadores respondieron raramente sobre si el Banco de la Nación promueve una cultura financiera entre sus clientes; el 16,67% respondieron indiferente; el 16,67% respondieron usualmente; y apenas el 3,33% respondieron nunca. Se deduce que para la

gran mayoría de los trabajadores el Banco de la Nación raramente promueve una cultura financiera entre sus clientes.

**TABLA N° 30**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN EL**  
**BANCO DE LA NACIÓN SE PRACTICA LA ÉTICA PROFESIONAL.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	2	6,7	6,7	6,7
raramente	4	13,3	13,3	20,0
indiferente	14	46,7	46,7	66,7
usualmente	2	6,7	6,7	73,3
siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

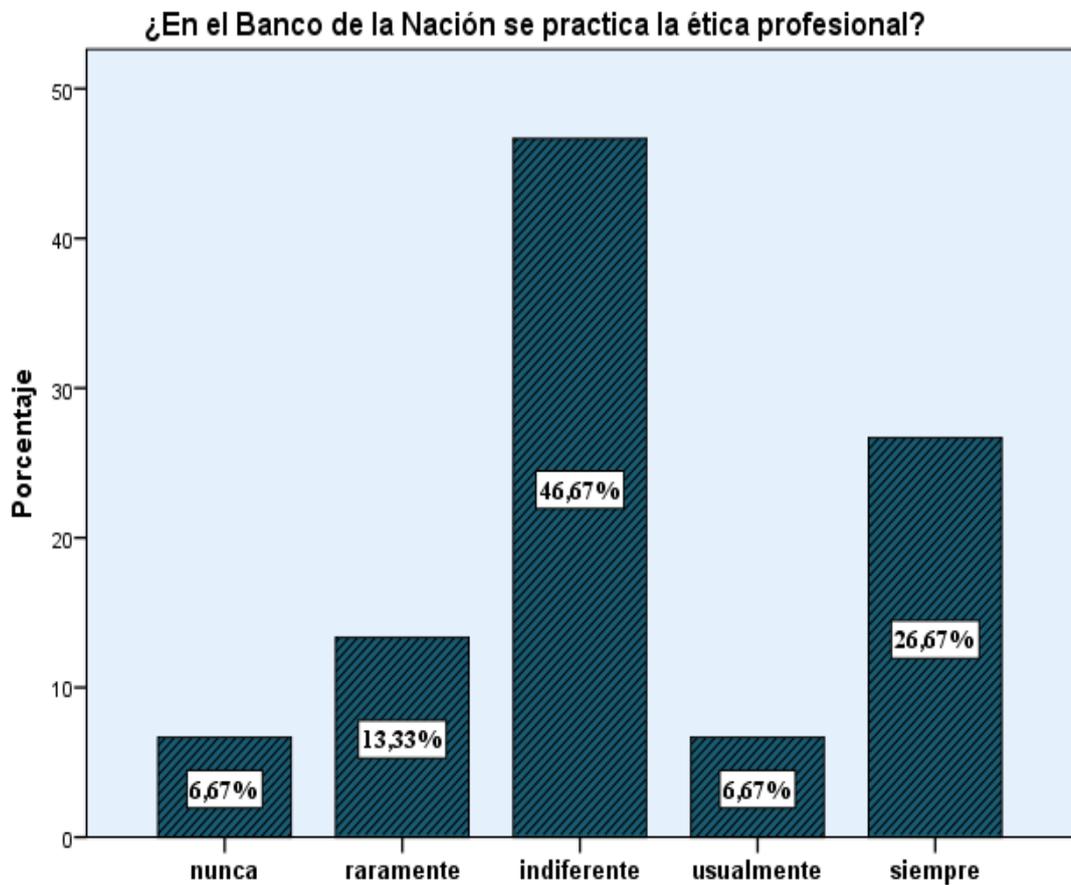
### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,33
	Mediana	3,00

Moda	3
------	---

### GRÁFICO N° 30

#### PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN EL BANCO DE LA NACIÓN SE PARAÁCTICA LA ÉTICA PROFESIONAL.



Fuente : Tabla N° 30.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 30 que el 26,67% de los trabajadores respondieron siempre sobre si en el Banco de la Nación se práctica la ética profesional; el 46,67% respondieron indiferente; el 13,33% respondieron raramente; el 6,67% respondieron nunca; de igual forma el 6,67% respondieron usualmente. Se

concluye que para la gran mayoría de los trabajadores del Banco de la Nación les es indiferente la práctica de la ética profesional.

**TABLA N° 31**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL BANCO DE LA NACIÓN TIENE PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	3	10,0	10,0	10,0
raramente	12	40,0	40,0	50,0
indiferente	12	40,0	40,0	90,0
usualmente	1	3,3	3,3	93,3
siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

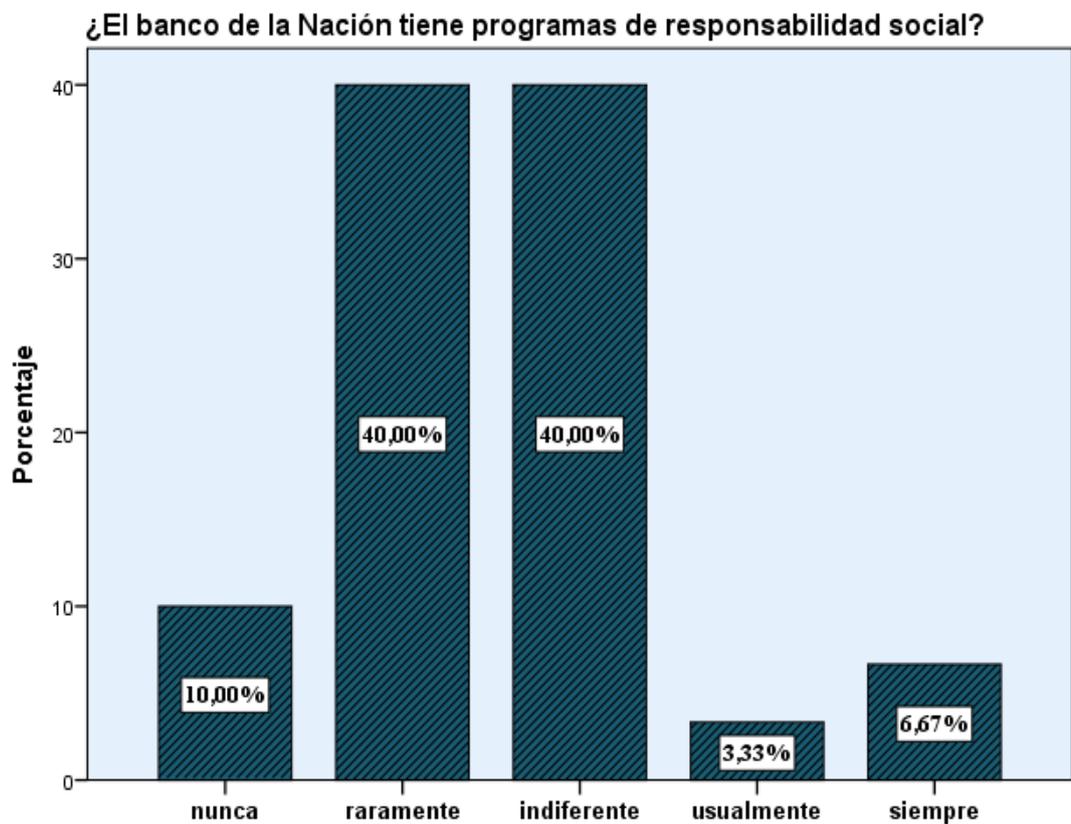
Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,57
	Mediana	2,50
	Moda	2ª

**GRÁFICO N° 31**

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL BANCO DE LA NACIÓN TIENE PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.**



Fuente : Tabla N° 31.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 31 que el 40,00% de los trabajadores respondieron raramente sobre si en el Banco de la Nación tiene programas de responsabilidad social; del mismo modo el 40,00% respondieron indiferente; el 10,00% respondieron nunca; el 6,67% respondieron siempre; y apenas el 3,33% respondieron usualmente. Se deduce que raramente el Banco de la

Nación tiene programas de responsabilidad social para igual porcentaje de los trabajadores les es indiferente.

**TABLA N° 32**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL**  
**BANCO DE LA NACIÓN SE CENTRA SOLAMENTE EN EL CUMPLIMIENTO**  
**DE METAS.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
raramente	3	10,0	10,0	10,0
indiferente	7	23,3	23,3	33,3
usualmente	11	36,7	36,7	70,0
siempre	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

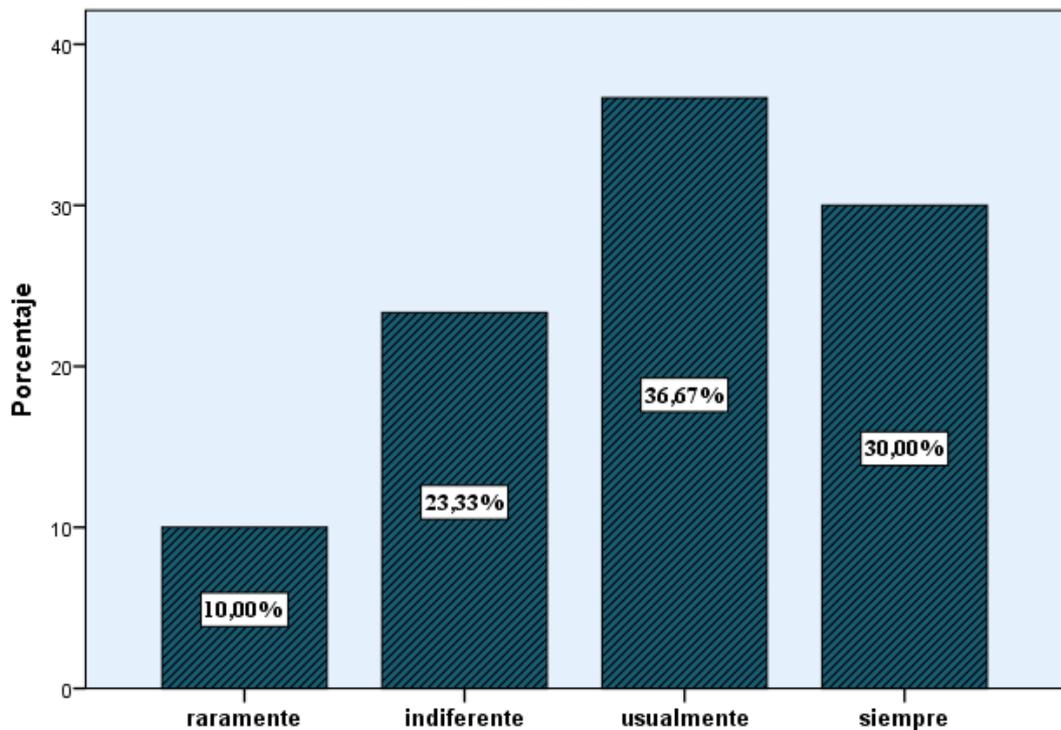
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,87
	Mediana	4,00
	Moda	4

**GRÁFICO N° 32**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL**  
**BANCO DE LA NACIÓN SE CENTRA SOLAMENTE EN EL**  
**CUMPLIMIENTO DE METAS.**

**¿Cree usted que el Banco de la Nación se centra solamente en el cumplimiento de metas?**



Fuente : Tabla N° 32.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 32 que el 36,67% de los trabajadores respondieron usualmente sobre si en el Banco de la Nación se centra solamente en el cumplimiento de metas; el 30,00% respondieron siempre; el 23,33% respondieron indiferente; y apenas el 10,00% respondieron raramente. Deduciendo que el Banco de la Nación usualmente se centra en el cumplimiento de metas, según la gran mayoría de los trabajadores.

**TABLA N° 33**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI LAS**  
**DECISIONES EN EL BANCO ESTÁN CENTRADAS MÁS EN LAS**  
**PERSONAS QUE EN LOS RESULTADOS.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	1	3,3	3,3	3,3
raramente	9	30,0	30,0	33,3
indiferente	5	16,7	16,7	50,0
usualmente	11	36,7	36,7	86,7
siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

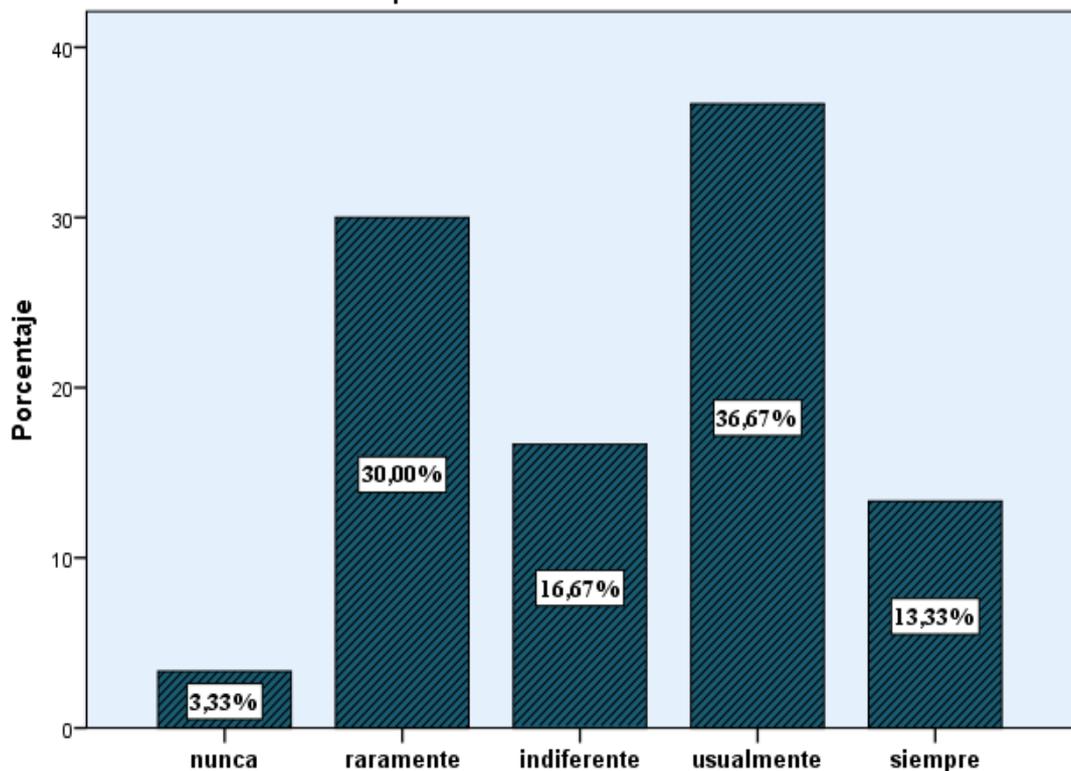
### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,27
	Mediana	3,50
	Moda	4

**GRÁFICO N° 33**

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI LAS  
DECISIONES EN EL BANCO ESTÁN CENTRADAS MÁS EN LAS  
PERSONAS QUE EN LOS RESULTADOS.**

¿Las decisiones en el banco de la Nación están centradas más en las personas que en los resultados?



Fuente : Tabla N° 33.

Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 33 que el 36,67% de los trabajadores respondieron usualmente sobre si las decisiones en el Banco de la Nación están centradas más en las personas que en los resultados; el 30,00% respondieron raramente; el 16,67% respondieron indiferente; el 13,33% respondieron siempre y apenas el 3,33% respondieron nunca. Concluyendo que las decisiones en el Banco de la Nación usualmente están centradas en las personas que en los resultados.

**TABLA N° 34**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI CREE**  
**USTED QUE EL BANCO DE LA NACIÓN SE CENTRA SOLAMENTE EN LOS**  
**PROCESOS.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
raramente	1	3,3	3,3	3,3
indiferente	15	50,0	50,0	53,3
usualmente	5	16,7	16,7	70,0
siempre	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

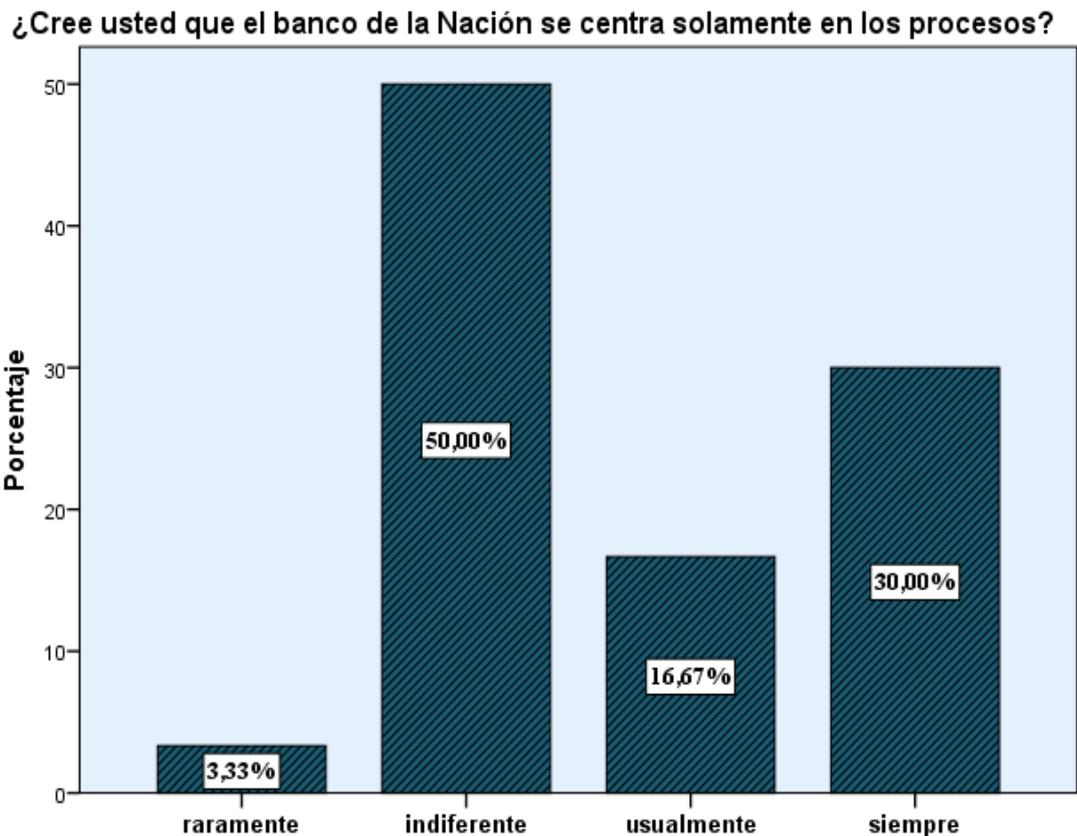
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,73
	Mediana	3,00
	Moda	3

## GRÁFICO N° 34

PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI CREE  
USTED QUE EL BANCO DE LA NACIÓN SE CENTRA SOLAMENTE EN LOS  
PROCESOS.



Fuente : Tabla N° 34.

Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 34 que el 50,00% de los trabajadores respondieron indiferente sobre si cree usted que el Banco de la Nación se centra solamente en los procesos; el 30,00% respondieron siempre; el 16,67% respondieron usualmente; y apenas el 3,33% respondieron raramente. De lo que concluimos que la gran mayoría de los trabajadores son indiferentes respecto a que en el Banco de la Nación solamente tiene en cuenta los procesos.

**TABLA N° 35**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI CREE**  
**USTED QUE EL BANCO DE LA NACIÓN PROMUEVE EL TRABAJO EN**  
**EQUIPO.**

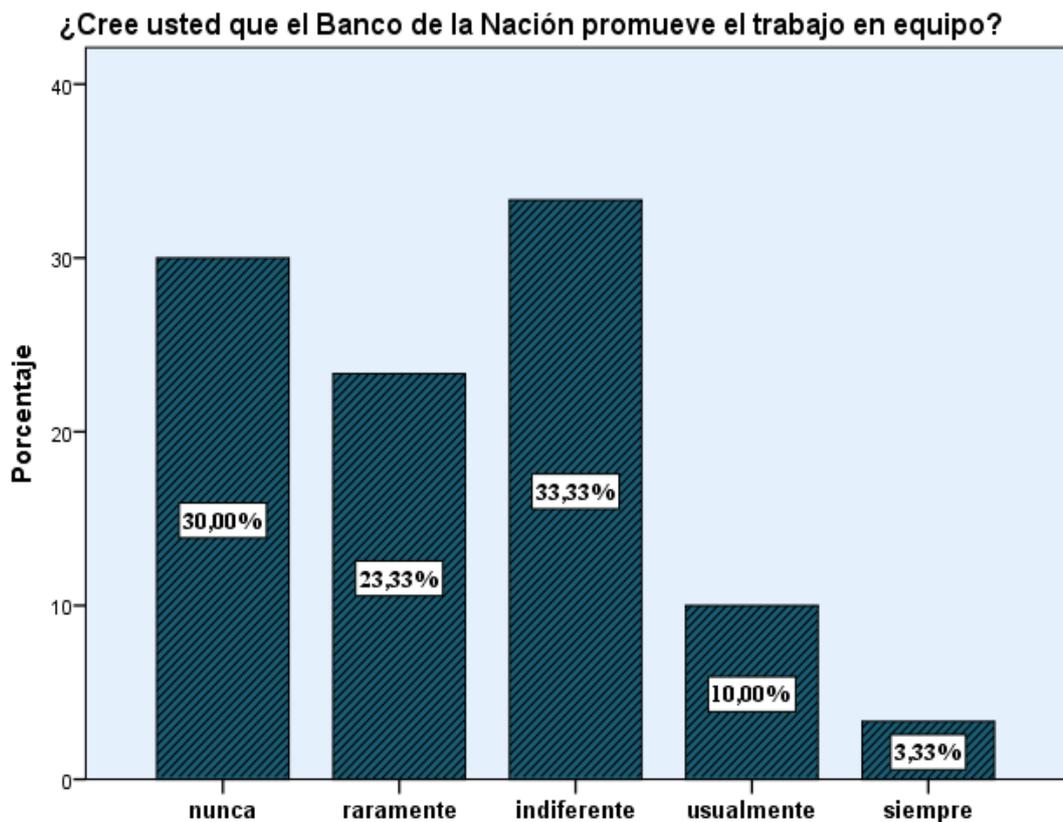
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	9	30,0	30,0	30,0
raramente	7	23,3	23,3	53,3
indiferente	10	33,3	33,3	86,7
usualmente	3	10,0	10,0	96,7
siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,33
	Mediana	2,00
	Moda	3

**GRÁFICO N° 35**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI CREE**  
**USTED QUE EL BANCO DE LA NACIÓN PROMUEVE EL TRABAJO EN**  
**EQUIPO.**



Fuente : Tabla N° 35.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 35 que el 33,33% de los trabajadores respondieron indiferente sobre si cree usted que el Banco de la Nación promueve el trabajo en equipo; el 30,00% respondieron nunca; el 23,33% respondieron raramente; el 10,00% respondieron usualmente y apenas el 3,33% respondieron siempre. Concluyendo que la gran mayoría de los trabajadores están entre indiferentes y que nunca en el Banco de la Nación se promueve el trabajo en equipo.

**TABLA N° 36**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI TIENE**  
**AUTONOMÍA PARA TOMAR DECISIONES RELACIONADAS CON SU**  
**TRABAJO.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	16	53,3	53,3	53,3
raramente	6	20,0	20,0	73,3
indiferente	4	13,3	13,3	86,7
usualmente	2	6,7	6,7	93,3
siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

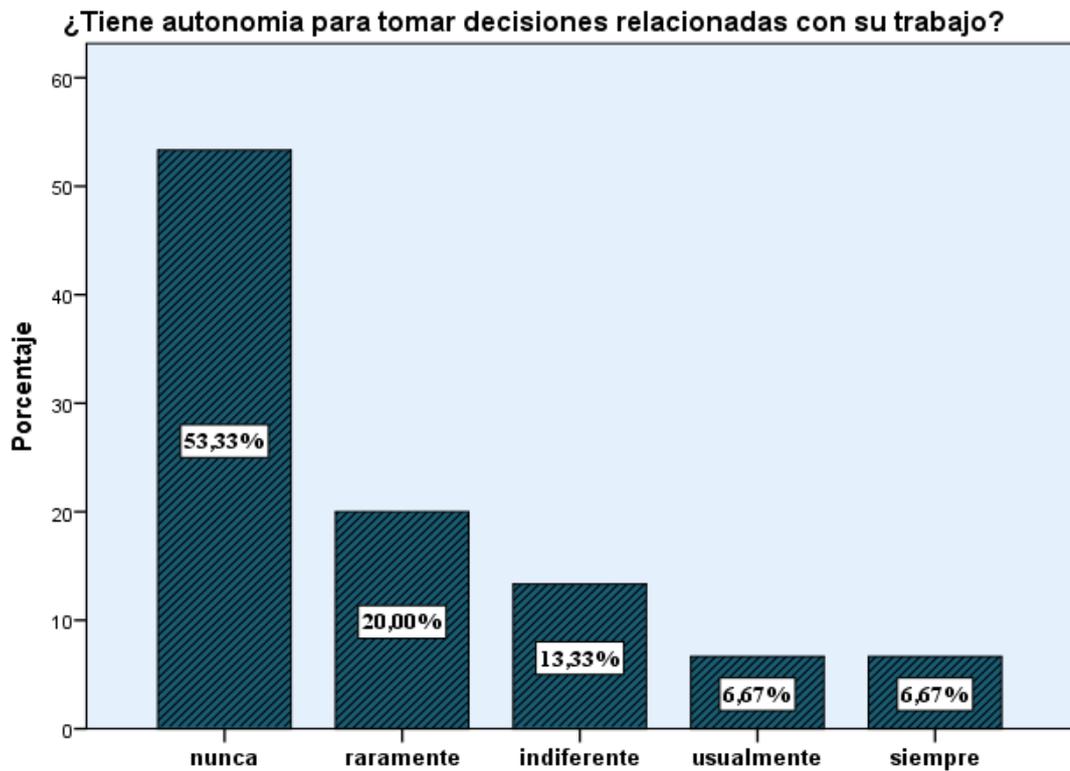
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	1,93
	Mediana	1,00
	Moda	1

**GRÁFICO N° 36**

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI TIENE AUTONOMÍA PARA TOMAR DECISIONES RELACIONADAS CON SU TRABAJO.**



Fuente : Tabla N° 36.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 36 que el 53,33% de los trabajadores respondieron nunca sobre si tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo; el 20,00% respondieron raramente; el 13,33% respondieron indiferente; el 6,67% respondieron usualmente y del mismo modo el 6,67% respondieron siempre. Deduciendo que la gran mayoría de los trabajadores no tienen autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

**TABLA N° 37**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**CONSIDERA QUE LA TOMA DE DICISIONES EN EL BANCO DE LA**  
**NACIÓN ES CENTRALIZADA.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	4	13,3	13,3	13,3
raramente	1	3,3	3,3	16,7
indiferente	7	23,3	23,3	40,0
usualmente	1	3,3	3,3	43,3
siempre	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

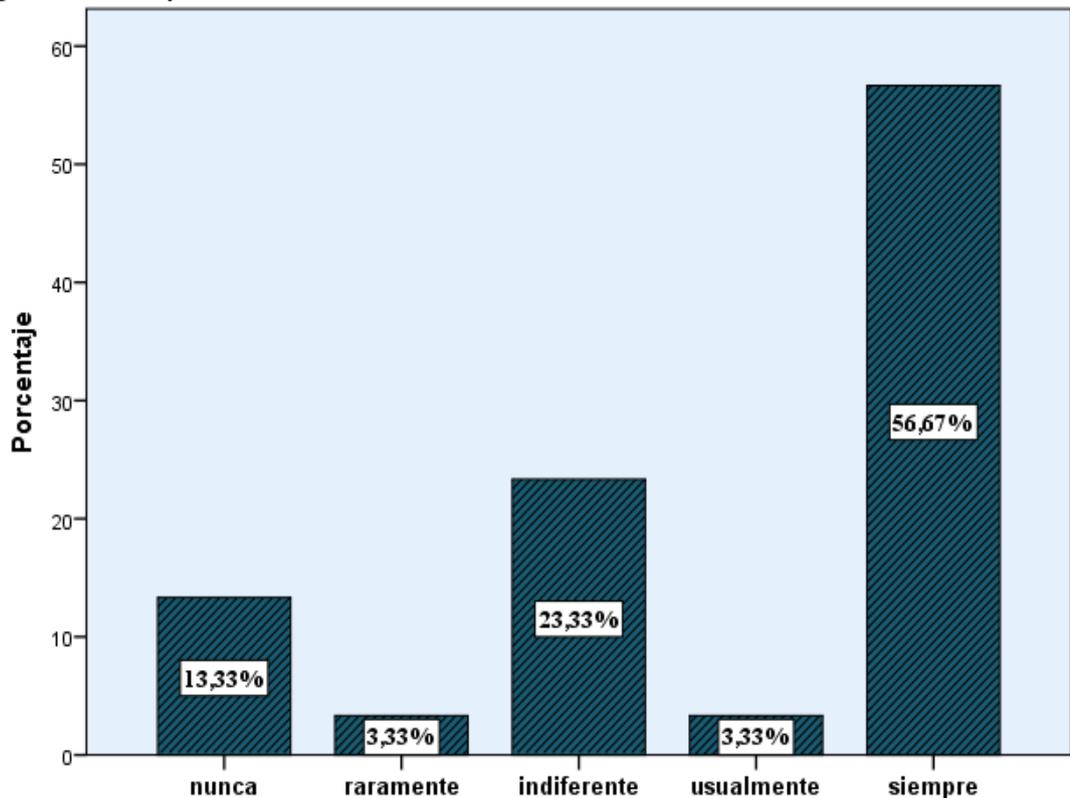
### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,87
	Mediana	5,00
	Moda	5

**GRÁFICO N° 37**

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI  
CONSIDERA QUE LA TOMA DE DECISIONES EN EL BANCO DE LA  
NACIÓN ES CENTRALIZADA.**

¿Considera que la toma de decisiones en el Banco de la Nación es centralizada?



Fuente : Tabla N° 37.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 37 que el 56,67% de los trabajadores respondieron siempre sobre si considera que la toma de decisiones en el Banco de la Nación es centralizada; el 23,33% respondieron indiferente; el 13,33% respondieron nunca; el 3,33% respondieron raramente y del mismo modo el 3,33% respondieron usualmente. Se deduce que en el Banco de la Nación la toma de decisiones es centralizada, según opinión de la mayoría de los trabajadores.

TABLA N° 38

PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI LA TOMA  
DE DECISIONES EN EL BANCO DE LA NACIÓN ES PARTICIPATIVA.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	11	36,7	36,7	36,7
raramente	10	33,3	33,3	70,0
indiferente	4	13,3	13,3	83,3
usualmente	1	3,3	3,3	86,7
siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.

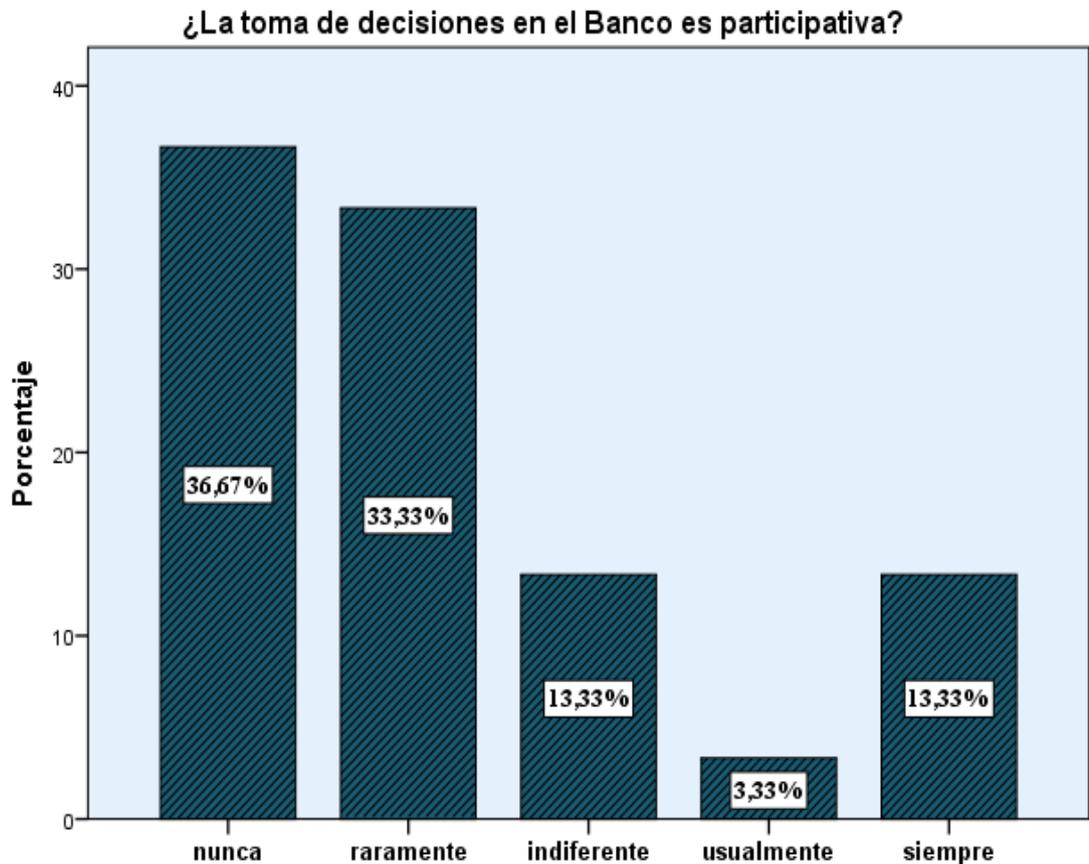
Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,23
	Mediana	2,00
	Moda	1

## GRÁFICO N° 38

PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI LA TOMA DE DECISIONES EN EL BANCO DE LA NACIÓN ES PARTICIPATIVA.



Fuente : Tabla N° 38.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 38 que el 36,67% de los trabajadores respondieron nunca sobre si considera que la toma de decisiones en el Banco de la Nación es participativa; el 33,33% respondieron raramente; el 13,33% respondieron indiferente; del mismo modo el 13,33% respondieron siempre y apenas el 3,33% respondieron usualmente. Se concluye que para la gran mayoría de los trabajadores la toma de decisiones no es participativa en el Banco de la Nación.

**TABLA N° 39**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI LA**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN ES**  
**BUROCRÁTICA.**

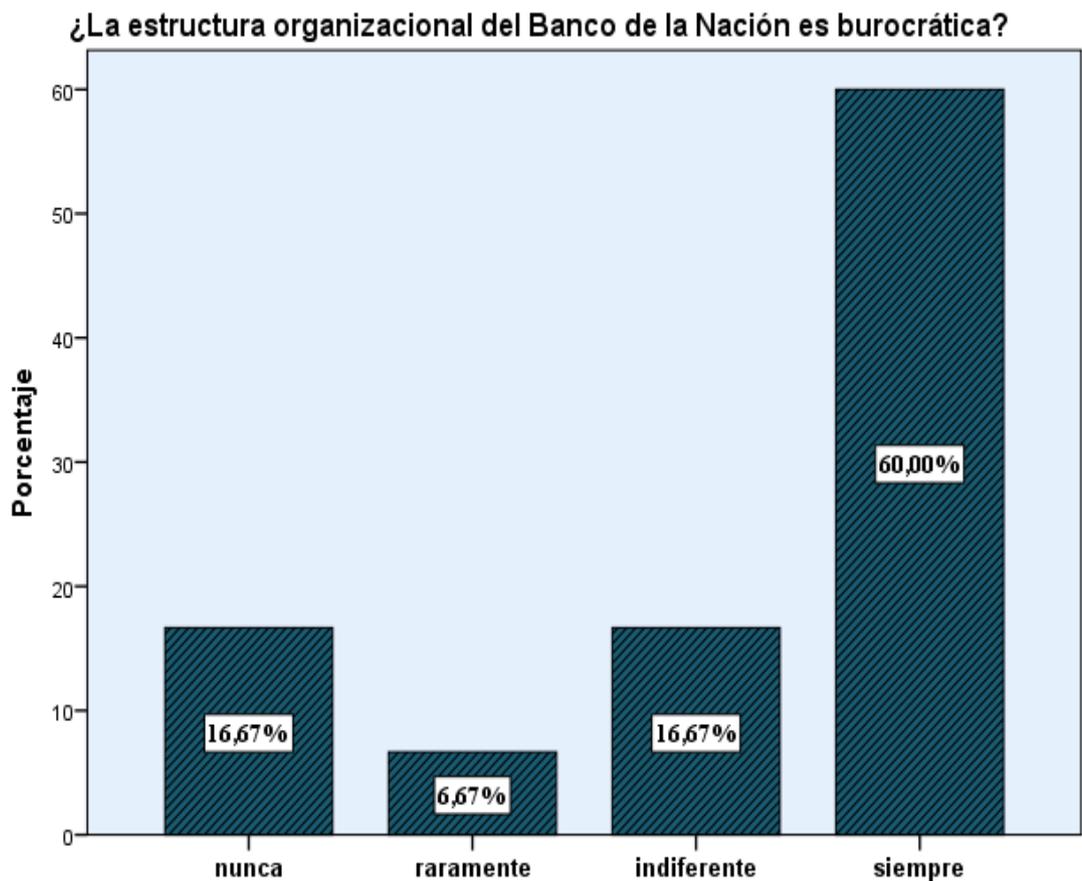
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	5	16,7	16,7	16,7
raramente	2	6,7	6,7	23,3
indiferente	5	16,7	16,7	40,0
siempre	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,80
	Mediana	5,00
	Moda	5

**GRÁFICO N° 39**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI LA**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN ES**  
**BUROCRÁTICA.**



Fuente : Tabla N° 39.  
 Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 39 que el 60,00% de los trabajadores respondieron siempre sobre si considera que la estructura organizacional del Banco de la Nación es burocrático; el 16,67% respondieron nunca; del mismo modo el 16,67% respondieron indiferente y apenas el 6,67% respondieron usualmente. Se deduce que para el mayor porcentaje de los trabajadores la estructura organizacional del Banco de la Nación es burocrática.

**TABLA N° 40**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SU**  
**TRABAJO ES COHERENTE CON LA MISIÓN Y VISIÓN DEL BANCO.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	1	3,3	3,3	3,3
raramente	6	20,0	20,0	23,3
indiferente	6	20,0	20,0	43,3
usualmente	7	23,3	23,3	66,7
siempre	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

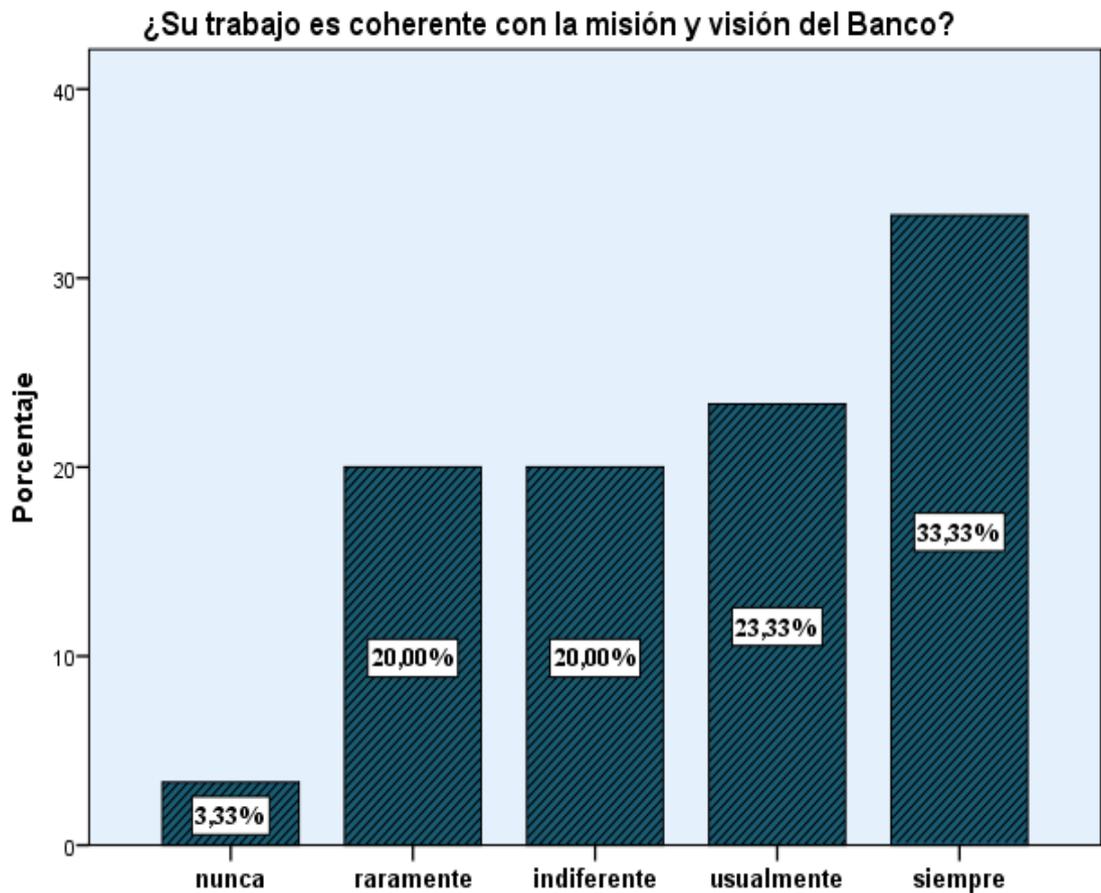
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,63
	Mediana	4,00
	Moda	5

## GRÁFICO N° 40

PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SU TRABAJO ES COHERENTE CON LA MISIÓN Y VISIÓN DEL BANCO.



Fuente : Tabla N° 40.

Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 40 que el 33,33% de los trabajadores respondieron siempre sobre si su trabajo es coherente con la misión y visión del Banco; el 23,33% respondieron usualmente; el 20,00% respondieron raramente; del mismo modo el 20,00% respondieron indiferente y apenas el 3,33% respondieron nunca. Se concluye que para la gran mayoría de los trabajadores el trabajo que realizan es coherente con la misión y visión del Banco.

**TABLA N° 41**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SE**  
**REALIZAN CON FRECUENCIA REUNIONES DE COORDINACIÓN CON SU**  
**JEFE.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	5	16,7	16,7	16,7
raramente	10	33,3	33,3	50,0
indiferente	11	36,7	36,7	86,7
siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

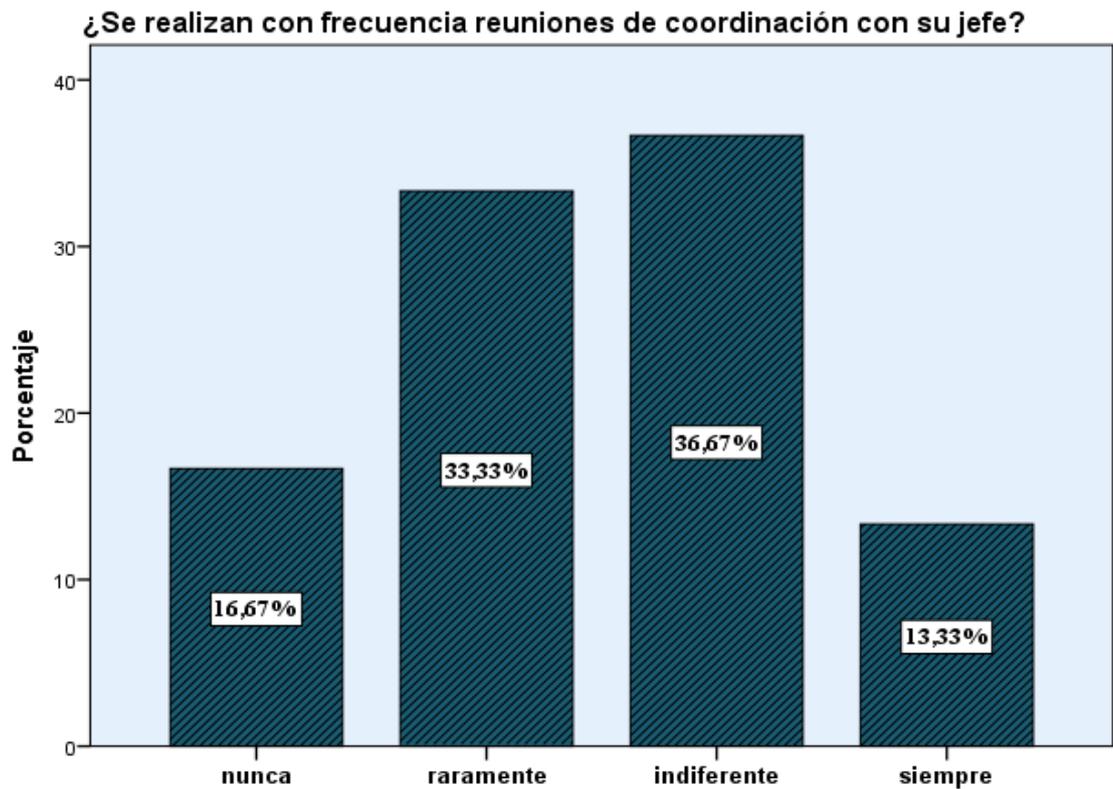
Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	2,60
	Mediana	2,50
	Moda	3

**GRÁFICO N° 41**

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SE REALIZAN CON FRECUENCIA REUNIONES DE COORDINACIÓN CON SU JEFE.**



Fuente : Tabla N° 41.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 41 que el 36,67% de los encuestados respondieron indiferente sobre si realizan con frecuencia reuniones de coordinación con su jefe; el 33,33% respondieron raramente; el 16,67% respondieron nunca; y apenas el 13,33% respondieron siempre. De lo que se puede deducir que para la gran mayoría de los trabajadores les es indiferente la realización de reuniones de coordinación con su jefe.

TABLA N° 42

PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI CONOCE Y  
SABE EL SIGNIFICADO DEL LOGO DEL BANCO DE LA NACIÓN.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	8	26,7	26,7	26,7
raramente	1	3,3	3,3	30,0
indiferente	5	16,7	16,7	46,7
usualmente	5	16,7	16,7	63,3
siempre	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

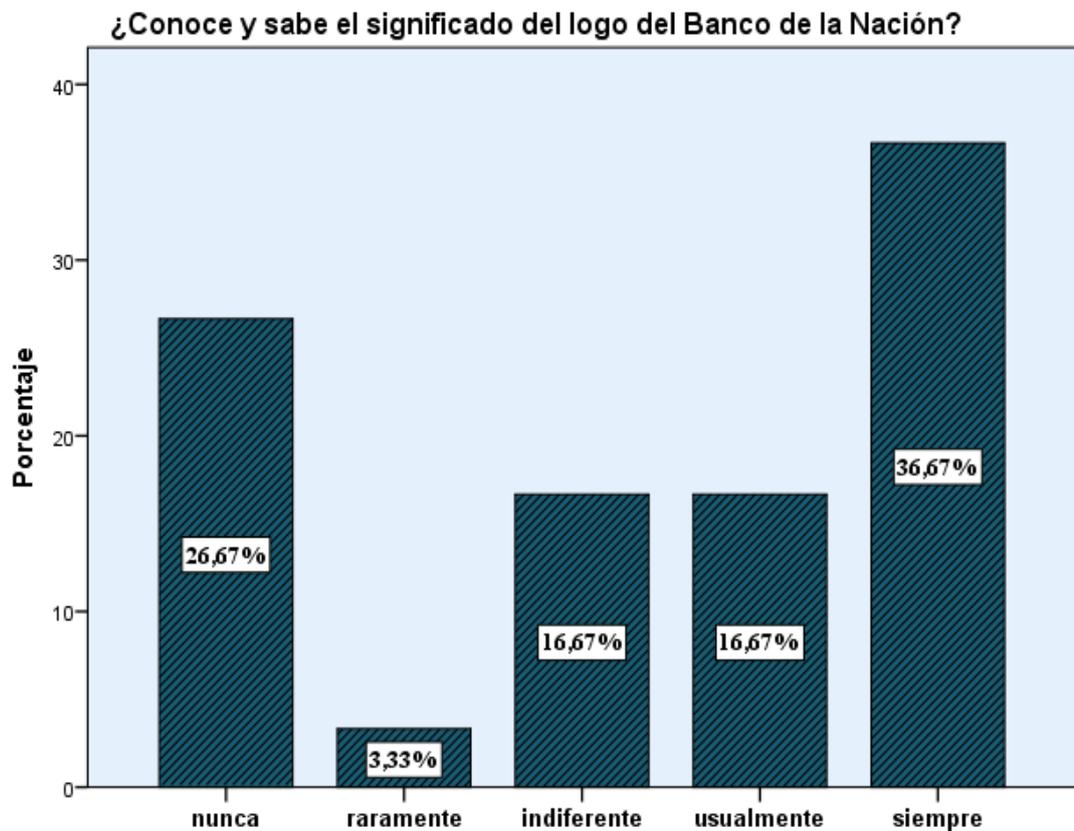
Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,33
	Mediana	4,00
	Moda	5

## GRÁFICO N° 42

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI CONOCE Y  
SABE EL SIGNIFICADO DEL LOGO DEL BANCO DE LA NACIÓN.**



Fuente : Tabla N° 42.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 42 que el 36,67% de los trabajadores respondieron siempre sobre si conoce y sabe el significado del logo del Banco de la Nación; el 26,67% respondieron nunca; el 16,67% respondieron indiferente; del mismo modo el 16,67% usualmente y apenas el 3,33% respondieron raramente. Concluyendo que la gran mayoría de los trabajadores conocen y saben el significado del logo del Banco de la Nación.

**TABLA N° 43**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI CONOCE Y**  
**SABE EL SIGNIFICADO DE LOS COLORES REPRESENTATIVOS DEL**  
**BANCO DE LA NACIÓN.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	7	23,3	23,3	23,3
indiferente	2	6,7	6,7	30,0
usualmente	2	6,7	6,7	36,7
siempre	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

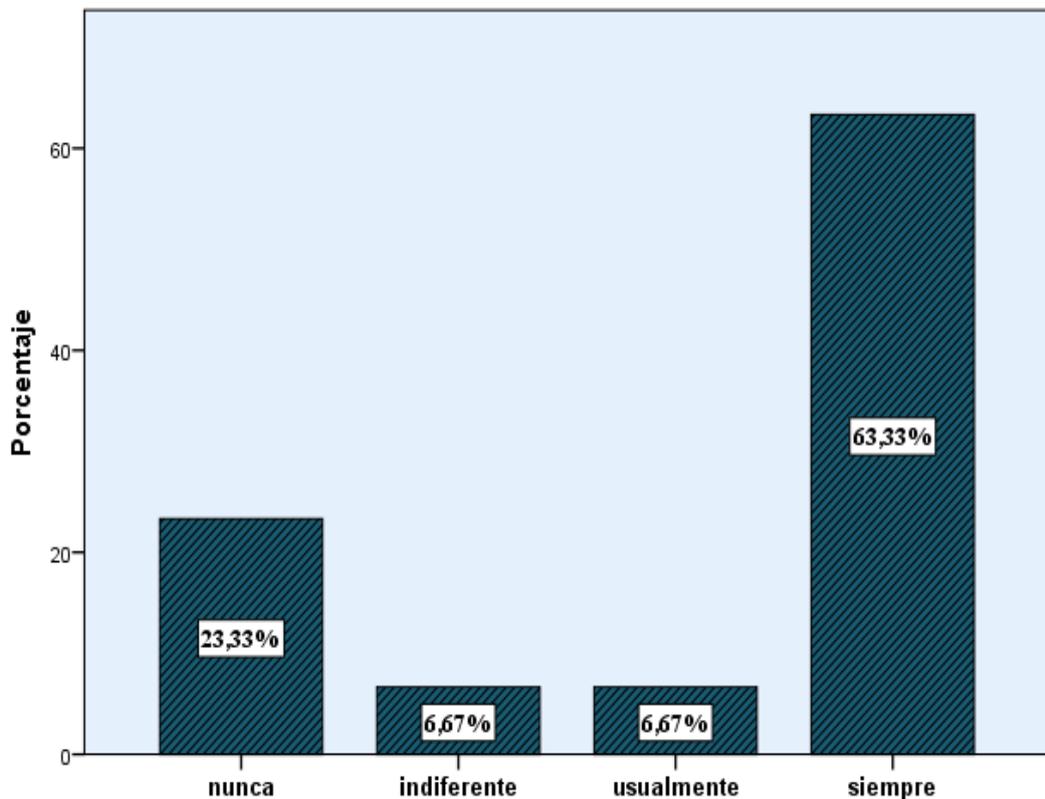
### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,87
	Mediana	5,00
	Moda	5

## GRÁFICO N° 43

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI CONOCE Y  
SABE EL SIGNIFICADO DE LOS COLORES REPRESENTATIVOS DEL  
BANCO DE LA NACIÓN.**

¿Conoce y sabe el significado de los colores representativos del Banco de la Nación?



Fuente : Tabla N° 43.

Elaboración : Investigador.

Se observa en tabla N° 43 que el 63,33% de los trabajadores respondieron siempre sobre si conoce y sabe el significado de los colores representativos del Banco de la Nación; el 23,33% respondieron nunca; el 6,67% respondieron indiferente; del mismo modo el 6,67% respondieron usualmente. Deduciendo que la gran mayoría de los trabajadores conocen y saben el significado de los colores representativos del Banco de la Nación.

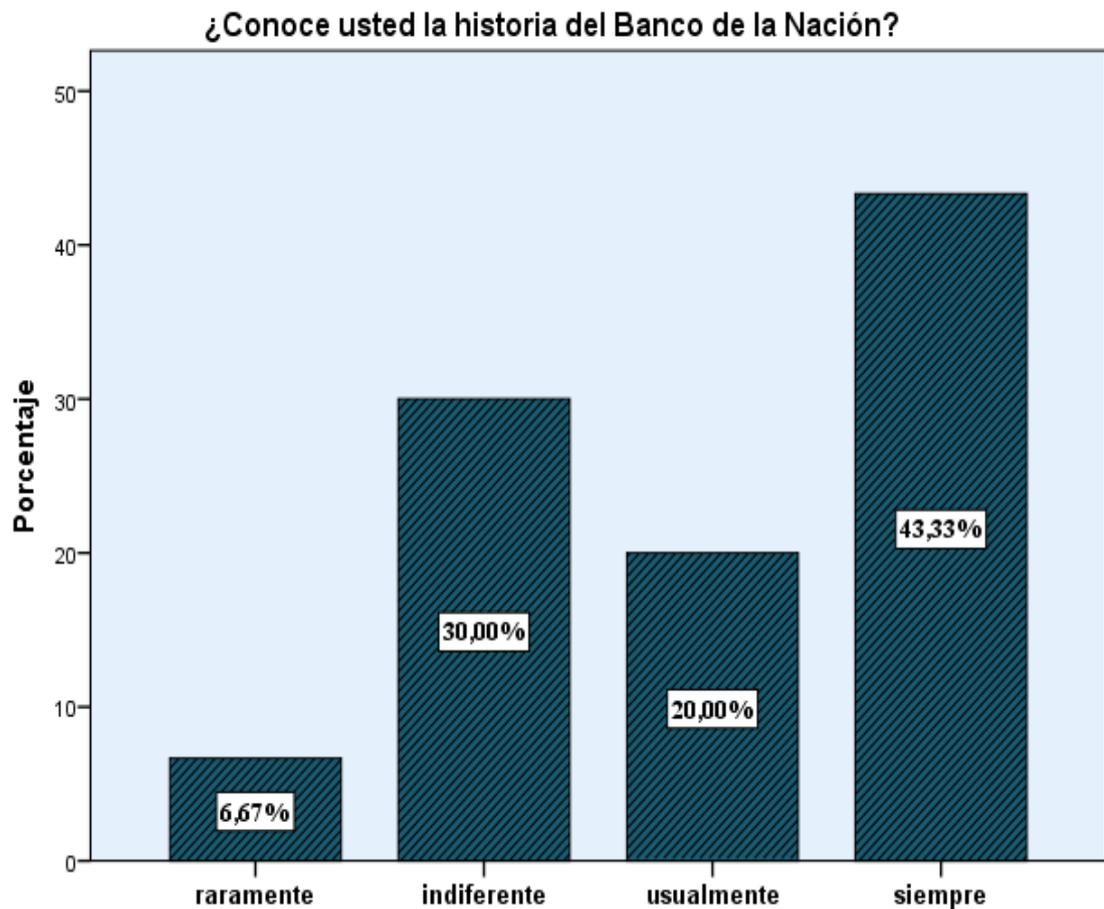
**TABLA N° 44**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI CONOCE**  
**USTED LA HISTORIA DEL BANCO DE LA NACIÓN.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
raramente	2	6,7	6,7	6,7
indiferente	9	30,0	30,0	36,7
usualmente	6	20,0	20,0	56,7
siempre	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	4,00
	Mediana	4,00
	Moda	5

**GRÁFICO N° 44****PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI CONOCE  
USTED LA HISTORIA DEL BANCO DE LA NACIÓN.**

Fuente : Tabla N° 44.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 44 que el 43,33% de los trabajadores respondieron siempre sobre si conoce usted la historia del Banco de la Nación; el 30,00% respondieron indiferente; el 20,00% respondieron usualmente; y apenas el 6,67% respondieron raramente. Se puede concluir que los trabajadores del banco en su mayoría conocen la historia del Banco de la Nación.

TABLA N° 45

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SABE EL  
SIGNIFICADO DEL LEMA DEL BANCO DE LA NACIÓN.**

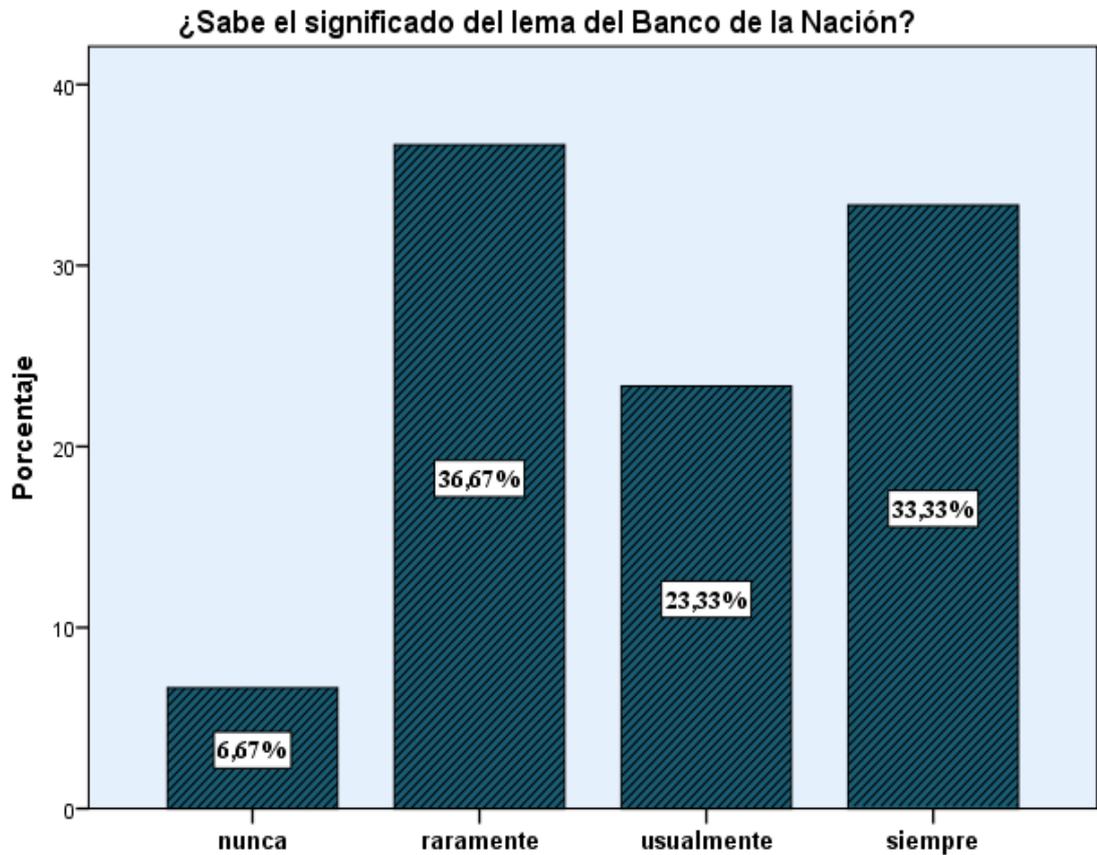
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	2	6,7	6,7	6,7
raramente	11	36,7	36,7	43,3
usualmente	7	23,3	23,3	66,7
siempre	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

**Estadísticos**

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,40
	Mediana	4,00
	Moda	2

**GRÁFICO N° 45**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SABE EL**  
**SIGNIFICADO DEL LEMA DEL BANCO DE LA NACIÓN.**



Fuente : Tabla N° 45.  
 Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 45 que el 36,67% de los trabajadores respondieron raramente sobre si sabe el significado del lema de Banco de la Nación; el 33,33% respondieron siempre; el 23,33% respondieron usualmente; y apenas el 6,67% respondieron nunca. Podemos concluir que la gran mayoría de los trabajadores conocen el significado del lema del Banco de la Nación.

**TABLA N° 46**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN EL**  
**BANCO EXISTEN NORMAS RESPECTO DE LA PRESENTACIÓN DEL**  
**PERSONAL (USO DE UNIFORME).**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	2	6,7	6,7	6,7
raramente	3	10,0	10,0	16,7
indiferente	11	36,7	36,7	53,3
usualmente	2	6,7	6,7	60,0
siempre	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

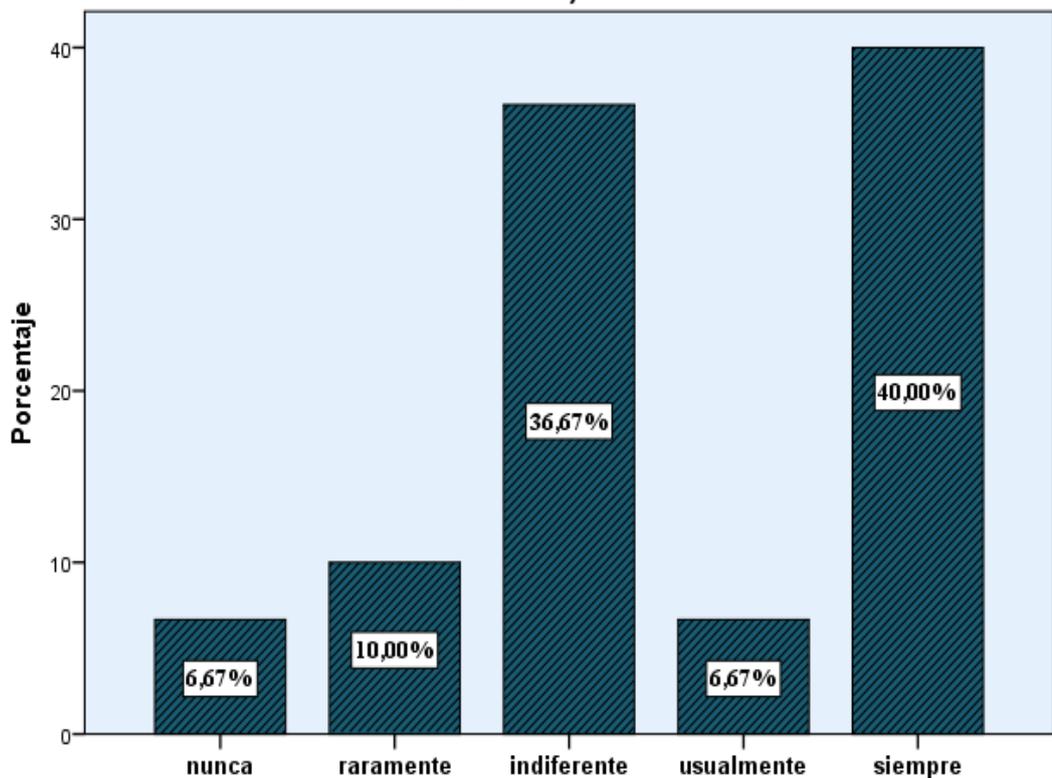
### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,63
	Mediana	3,00
	Moda	5

## GRÁFICO N° 46

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN EL BANCO EXISTEN NORMAS RESPECTO DE LA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL (USO DE UNIFORME).**

¿En el Banco existen normas respecto de la presentación del personal. (uso de uniforme)?



Fuente : Tabla N° 46.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 46 que el 40,00% de los trabajadores respondieron siempre sobre si en el Banco existen normas respecto de la presentación del personal (Uso de uniforme); el 36,67% respondieron indiferente; el 10,00% respondieron raramente; el 6,67% respondieron nunca; y del mismo modo el 6,67% respondieron usualmente. Se concluye que la mayoría de trabajadores saben que existen normas sobre la presentación personal del trabajador, es decir, el uso del uniforme.

TABLA N° 47

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SE  
SIENTE CONTENTO CON LOS INCENTIVOS QUE BRINDA EL BANCO.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	17	56,7	56,7	56,7
raramente	7	23,3	23,3	80,0
indiferente	3	10,0	10,0	90,0
usualmente	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

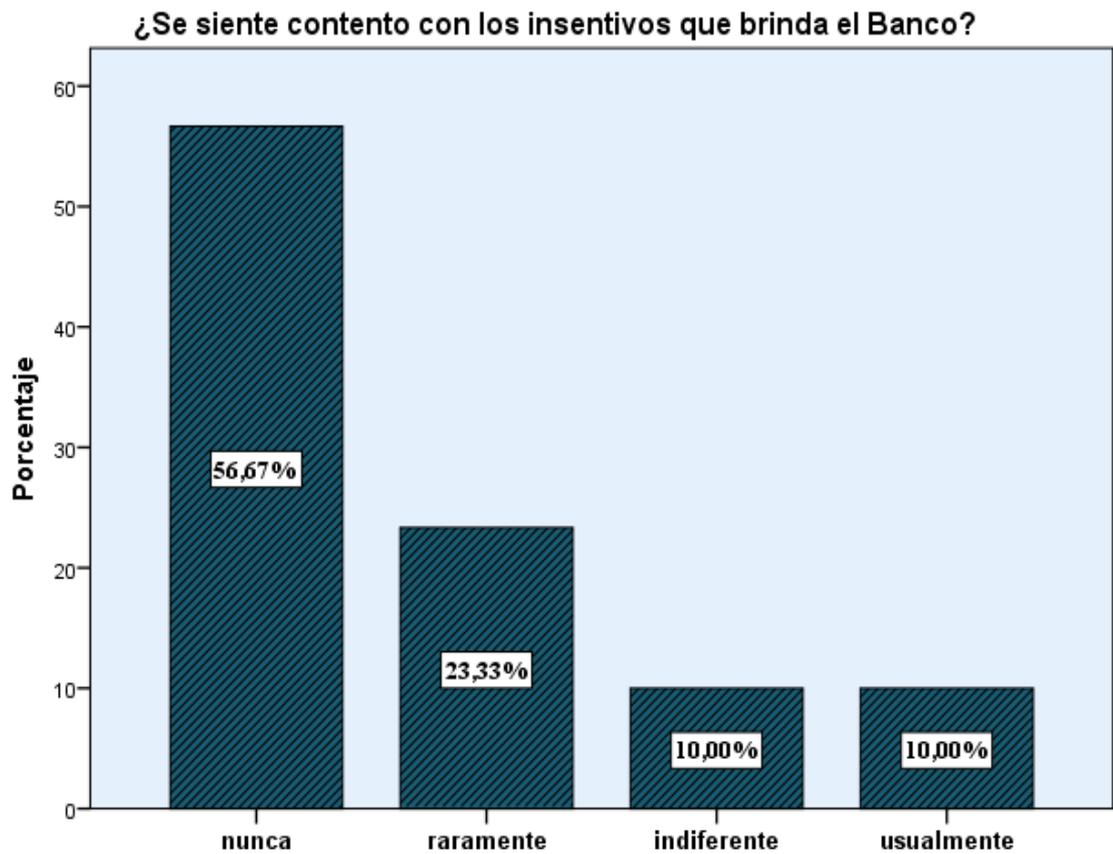
Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	1,73
	Mediana	1,00
	Moda	1

## GRÁFICO N° 47

PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SE SIENTE CONTENTO CON LOS INCENTIVOS QUE BRINDA EL BANCO.



Fuente : Tabla N° 47.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 47 que el 56,67% de los trabajadores respondieron nunca sobre si se siente contento con los incentivos que brinda el Banco; el 23,33% respondieron raramente; el 10,00% respondieron indiferente; y del mismo modo el 10,00% respondieron usualmente. Se concluye que el mayor porcentaje de trabajadores no están contentos con los incentivos que ofrece el Banco.

TABLA N° 48

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL BANCO  
DE LA NACIÓN SE INTERESA POR SU DESARROLLO PROFESIONAL Y  
FAMILIAR.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
nunca	23	76,7	76,7	76,7
raramente	1	3,3	3,3	80,0
indiferente	5	16,7	16,7	96,7
usualmente	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
Elaboración : Investigador.

**Estadísticos**

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		1,47
Mediana		1,00
Moda		1

**GRÁFICO N° 48**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EL**  
**BANCO DE LA NACIÓN SE INTERESA POR SU DESARROLLO**  
**PROFESIONAL Y FAMILIAR.**



Fuente : Tabla N° 48.  
Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 48 que el 76,67% de los trabajadores respondieron nunca sobre si el Banco de la Nación se interesa por su desarrollo profesional y familiar; el 16,67% respondieron indiferente; el 3,33% respondieron raramente; y del mismo modo el 3,33% respondieron usualmente. De lo que deducimos que para el mayor número de trabajadores el banco de la Nación no se interesa por su desarrollo personal y familiar.

**TABLA N° 49**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SE**  
**SIENTE FELIZ DE TRABAJAR EN EL BANCO DE LA NACIÓN.**

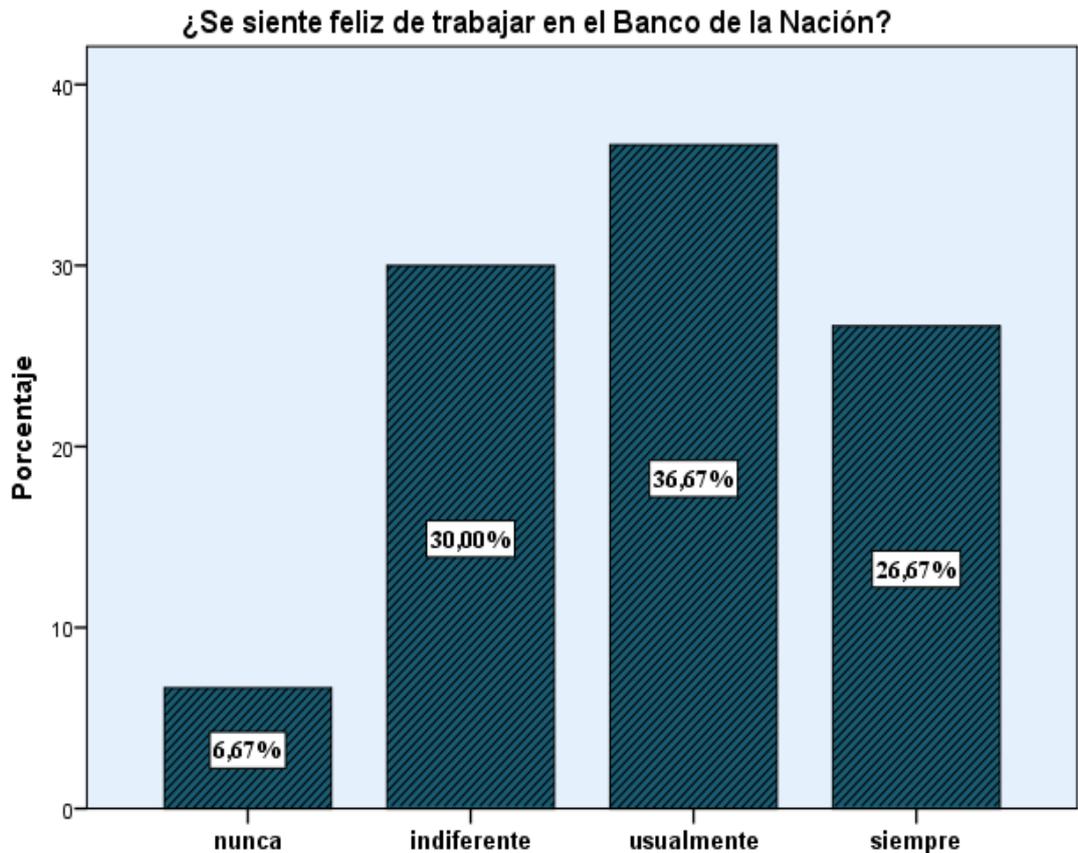
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	2	6,7	6,7	6,7
indiferente	9	30,0	30,0	36,7
usualmente	11	36,7	36,7	73,3
siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.  
 Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	3,77
	Mediana	4,00
	Moda	4

**GRÁFICO N° 49**  
**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI SE**  
**SIENTE FELIZ DE TRABAJAR EN EL BANCO DE LA NACIÓN.**



Fuente : Tabla N° 49.  
 Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 49 que el 36,67% de los trabajadores respondieron usualmente sobre si se siente feliz de trabajar en el Banco de la Nación; el 30,00% respondieron indiferente; el 26,67% respondieron siempre; y apenas el 6,67% respondieron nunca. Deduciendo que un buen porcentaje de trabajadores usualmente se sienten felices de trabajar en el Banco.

TABLA N° 50

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI TIENE SENTIMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON EL BANCO.**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	1	3,3	3,3	3,3
raramente	2	6,7	6,7	10,0
indiferente	6	20,0	20,0	30,0
usualmente	4	13,3	13,3	43,3
siempre	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario.

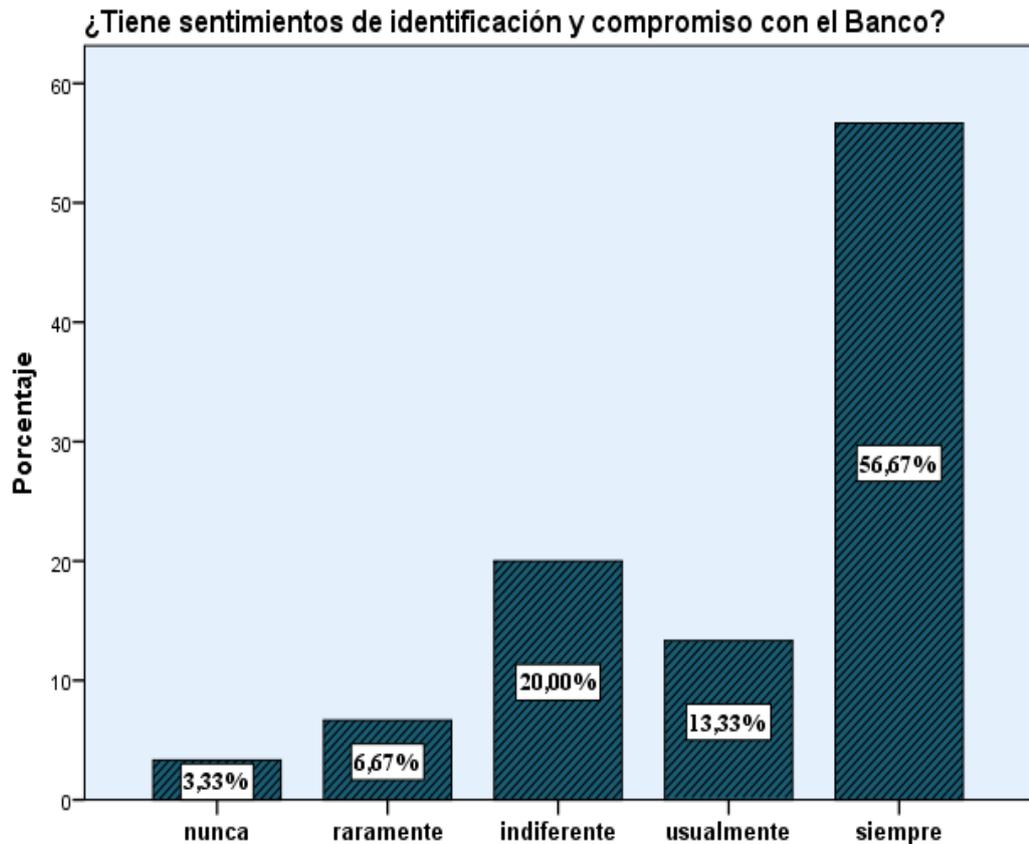
Elaboración : Investigador.

### Estadísticos

N	Válido	30
	Perdidos	0
	Media	4,13
	Mediana	5,00
	Moda	5

## GRÁFICO N° 50

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI TIENE SENTIMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON EL BANCO.**



Fuente : Tabla N° 50.

Elaboración : Investigador.

Se observa en la tabla N° 50 que el 56,67% de los trabajadores respondieron siempre sobre si tiene sentimientos de identificación y compromiso con el Banco; el 20,00% respondieron indiferente; el 13,33% respondieron usualmente; el 6,67% respondieron raramente; y apenas el 3,33% respondieron nunca. De lo que concluimos que la gran mayoría de trabajadores tienen identificación y compromiso con el Banco.

## 4.2 PRUEBA DE LAS HIPÓTESIS SECUNDARIAS.

### a. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01.

**H<sub>i</sub> = Hipótesis de Investigación.**

Las actitudes de los colaboradores se relacionan significativamente con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

**H<sub>o</sub> = Hipótesis Nula.**

Las actitudes de los colaboradores no se relacionan significativamente con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

¿Se preocupa usted por incrementar su productividad diaria?						
¿Cómo trabajador, propone usted nuevas ideas para mejorar los procesos en el Banco de la Nación?	respuestas	nunca	indiferente	usualmente	siempre	Total
	nunca	0 0,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	4 100,0%
	raramente	0 0,0%	7 63,6%	3 27,3%	1 9,1%	11 100,0%
	indiferente	0 0,0%	4 66,7%	1 16,7%	1 16,7%	6 100,0%
	usualmente	1 16,7%	3 50,0%	2 33,3%	0 0,0%	6 100,0%
	siempre	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 100,0%	3 100,0%
	<b>Total</b>	1 3,3%	14 46,7%	10 33,3%	5 16,7%	30 100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se puede observar que los trabajadores que proponen nuevas ideas para mejorar los procesos del Banco y que raramente se preocupan por incrementar su productividad diaria alcanzan 63,6%, mientras que los trabajadores que

proponen nuevas ideas para mejorar los procesos y usualmente se preocupan por incrementar su productividad diaria alcanzan 33,3%.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	29,974 <sup>a</sup>	12	,003
Razón de verosimilitud	26,565	12	,009
Asociación lineal por lineal	,295	1	,587
N de casos válidos	30		

En este caso, puede observarse que el estadístico asociado CHI CUADRADO da 0.003 es decir, menor a 0.05, es decir, que no se acepta la hipótesis nula que dice que las actitudes de los colaboradores no se relacionan significativamente con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

### Resumen de procesamiento de casos

Preguntas	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cómo trabajador, propone usted nuevas ideas para mejorar los procesos en el Banco de la Nación? * ¿Se preocupa usted por incrementar su productividad diaria?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

H<sub>i2</sub>: La conducta gerencial se relaciona significativamente con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

H<sub>i3</sub>: Los aspectos tangibles se relacionan con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

H<sub>i4</sub>: Los aspectos intangibles se relacionan significativamente con la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

### b. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02.

**H<sub>i</sub> = Hipótesis de Investigación.**

La conducta gerencial influye significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

**H<sub>o</sub> = Hipótesis Nula.**

La conducta gerencial no influye significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

¿Se preocupa usted por incrementar su productividad diaria?						Total
respuestas	nunca	indiferente	usualmente	siempre		
¿Cree usted que el Banco de la Nación promueve el trabajo en equipo?	nunca	0	0	7	2	9
		0,0%	0,0%	77,8%	22,2%	100,0%
		0,0%	0,0%	70,0%	40,0%	30,0%
	raramente	1	6	0	0	7
		14,3%	85,7%	0,0%	0,0%	100,0%
		100,0%	42,9%	0,0%	0,0%	23,3%
	indiferente	0	7	1	2	10
		0,0%	70,0%	10,0%	20,0%	100,0%
		0,0%	50,0%	10,0%	40,0%	33,3%
	usualmente	0	1	2	0	3
		0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
		0,0%	7,1%	20,0%	0,0%	10,0%

	<b>siempre</b>	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	1 100,0% 20,0%	1 100,0% 3,3%
	<b>Total</b>	1 3,3% 100,0%	14 46,7% 100,0%	10 33,3% 100,0%	5 16,7% 100,0%	30 100,0% 100,0%

Se puede observar que los trabajadores que creen que raramente el Banco de la Nación promueve el trabajo en equipo y que se muestran indiferentes por incrementar su productividad diaria alcanzan el 85,7%, mientras que los trabajadores que creen que usualmente el Banco de la Nación promueve el trabajo en equipo y que usualmente se preocupan por incrementar su productividad diaria alcanzan el 66,7%.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	28,220 <sup>a</sup>	12	,005
Razón de verosimilitud	32,900	12	,001
Asociación lineal por lineal	,136	1	,712
N de casos válidos	30		

En este caso, puede observarse que el estadístico asociado CHI CUADRADO da 0.005 es decir, menor a 0.05, es decir, que no se acepta la hipótesis nula que dice que la conducta gerencial no influye significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

### Resumen de procesamiento de casos

Preguntas	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cree usted que el Banco de la Nación promueve el trabajo en equipo? * ¿Se preocupa usted por incrementar su productividad diaria?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

#### c. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 03.

##### **H<sub>i</sub> = Hipótesis de Investigación.**

Los aspectos tangibles influyen en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

##### **H<sub>o</sub> = Hipótesis Nula.**

Los aspectos tangibles no influyen en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

		¿Se preocupa usted por incrementar su productividad diaria?				Total
respuestas		nunca	indiferente	usualmente	siempre	
¿Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su	nunca	0	8	6	2	16
		0,0%	50,0%	37,5%	12,5%	100,0%
		0,0%	57,1%	60,0%	40,0%	53,3%
	raramente	0	3	0	3	6
		0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
		0,0%	21,4%	0,0%	60,0%	20,0%
	indiferente	1	3	0	0	4
		25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		100,0%	21,4%	0,0%	0,0%	13,3%
	usualmente	0	0	2	0	2
		0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%

		0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	6,7%
	<b>siempre</b>	0	0	2	0	2
		0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	6,7%
	<b>Total</b>	1	14	10	5	30
		3,3%	46,7%	33,3%	16,7%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se puede observar que los trabajadores que consideran que nunca tienen autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y que se muestran indiferentes por incrementar su productividad diaria alcanzan el 50,0%, mientras que los trabajadores que consideran que raramente tienen autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y que siempre se preocupan por incrementar su productividad diaria alcanzan el 50,0%.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,357 <sup>a</sup>	12	,025
Razón de verosimilitud	24,038	12	,020
Asociación lineal por lineal	,017	1	,895
N de casos válidos	30		

En este caso, puede observarse que el estadístico asociado CHI CUADRADO da 0.025 es decir, menor a 0.05, es decir, que no se acepta la hipótesis nula que dice que los aspectos tangibles no influyen significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

### Resumen de procesamiento de casos

Preguntas	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿ Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo? * ¿Se preocupa usted por incrementar su productividad diaria?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

#### d. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 04.

##### **H<sub>i</sub> = Hipótesis de Investigación.**

Los aspectos intangibles influyen significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

##### **H<sub>o</sub> = Hipótesis Nula.**

Los aspectos intangibles no influyen significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

¿Se preocupa usted por incrementar su productividad diaria?						Total
respuestas	nunca	indiferente	usualmente	siempre		
¿Tiene sentimientos de identificación y compromiso con el Banco?	nunca	1 100,0% 100,0%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	1 100,0% 3,3%
	raramente	0 0,0% 0,0%	1 50,0% 7,1%	1 50,0% 10,0%	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 6,7%
	indiferente	0 0,0% 0,0%	5 83,3% 35,7%	0 0,0% 0,0%	1 16,7% 20,0%	6 100,0% 20,0%
	usualmente	0 0,0% 0,0%	4 100,0% 28,6%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	4 100,0% 13,3%
	siempre	0 0,0% 0,0%	4 23,5% 28,6%	9 52,9% 90,0%	4 23,5% 80,0%	17 100,0% 56,7%
	<b>Total</b>	1 3,3% 100,0%	14 46,7% 100,0%	10 33,3% 100,0%	5 16,7% 100,0%	30 100,0% 100,0%

Se puede observar que los trabajadores que raramente tienen sentimientos de identificación y compromiso con el Banco y se muestran indiferentes por incrementar su productividad diaria alcanzan el 50,0%; mientras que los trabajadores que siempre tienen sentimientos de identificación y compromiso con el Banco y usualmente se preocupan por incrementar su productividad diaria alcanzan el 50,0%.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	43,029 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitud	25,254	12	,014
Asociación lineal por lineal	8,728	1	,003
N de casos válidos	30		

En este caso, puede observarse que el estadístico asociado CHI CUADRADO da 0.000 es decir, menor a 0.05, es decir, que no se acepta la hipótesis nula que dice que los aspectos intangibles no influyen significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

### Resumen de procesamiento de casos

Preguntas	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Tiene sentimientos de identificación y compromiso con el Banco?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
* ¿Se preocupa usted por incrementar su productividad diaria?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

#### 4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS.

**H<sub>i</sub>= Hipótesis de Investigación.**

La cultura organizacional influye significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.

**H<sub>0</sub> = Hipótesis Nula.**

La cultura organizacional no influye significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.

¿Se preocupa usted por incrementar su productividad diaria?						
respuestas		nunca	indiferente	usualmente	siempre	Total
¿Muestra actitudes flexibles y abiertas a nuevas posibilidades y cambios?	raramente	0	7	2	1	10
		0,0%	70,0%	20,0%	10,0%	100,0%
		0,0%	50,0%	20,0%	20,0%	33,3%
	indiferente	0	3	0	0	3
		0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		0,0%	21,4%	0,0%	0,0%	10,0%
	usualmente	1	4	5	0	10
		10,0%	40,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		100,0%	28,6%	50,0%	0,0%	33,3%
	siempre	0	0	3	4	7
		0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	100,0%
		0,0%	0,0%	30,0%	80,0%	23,3%
	Total	1	14	10	5	30
		3,3%	46,7%	33,3%	16,7%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se puede observar que los trabajadores que raramente muestran actitudes flexibles y abiertas a nuevas posibilidades y cambios y se muestran indiferentes por incrementar su productividad diaria alcanzan el 70,0%; mientras que los trabajadores siempre muestran actitudes flexibles y abiertas a nuevas posibilidades y cambios y siempre se preocupan por incrementar su productividad diaria alcanzan el 57,1%.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	20,229 <sup>a</sup>	9	,017
Razón de verosimilitud	23,568	9	,005
Asociación lineal por lineal	4,786	1	,029
N de casos válidos	30		

En este caso, puede observarse que el estadístico asociado CHI CUADRADO da 0.017 es decir, menor a 0.05, es decir, que no se acepta la hipótesis nula que dice que la cultura organizacional no influye significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.

### Resumen de procesamiento de casos

Preguntas	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Muestra actitudes flexibles y abiertas a nuevas posibilidades y cambios? * ¿Se preocupa usted por incrementar su productividad diaria?	30	100.0%	0	0,0%	30	100,0%

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

#### **5.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LOS ANTECEDENTES.**

- a. Con la Tesis de Ozuna González Nataly Lorena, titulada “La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera”, Instituto Politécnico Nacional de México. Los datos de la investigación muestran que si un colaborador de una institución tiene una alta o muy alta cultura organizacional, éste tendrá una mayor productividad, a través de la alta implicación, ya que su desempeño será mayor. Coincidimos plenamente ya que en nuestro trabajo de acuerdo con los datos relacionados a los componentes de la cultura organizacional también se demuestra que influye en el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo a pesar de que los trabajadores se sienten felices e identificados con el Banco, hay factores como la participación e incentivos con los cuales no se sientes muy satisfechos.

Los datos arrojan en nuestra tesis que no se practica el trabajo en equipo y la toma de decisiones es centralizada. Respecto a que sí existe una alta rotación en determinado tiempo. Esto disminuye la Cultura Organizacional en un colaborador. En algunas instituciones la alta rotación de empleados es un problema serio, al cual no se le presta la debida atención y éste tiene serios efectos negativos en las instituciones, con este punto estamos de acuerdo, pero en nuestro trabajo no se ha

considerado el factor rotación de personal ya que los trabajadores del banco de la Nación en su gran mayoría tienen estabilidad laboral.

- b. Con la tesis de Sánchez Gómez Mirna Ireri, titulada “Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato”, Universidad Autónoma de Querétaro, México 2010, tesis para optar el grado de Doctor en Administración, siendo el estudio realizado en una institución de educación superior, podemos manifestar que la coincidencia está en que ofrecen servicios, y en nuestro trabajo también en el Banco de la Nación se ofrecen servicios. Sin embargo los indicadores establecidos en la tesis de Sánchez son distintos por la actividad, con los indicadores establecidos en nuestro trabajo, por lo que podemos afirmar que el grado de coincidencia es parcial.
- c. Con la tesis de Morillo Castro Luis Jacobo, “La Productividad Organizacional del Sector Bancario de la ciudad de Barquisimeto”, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela 2001, tesis para optar el grado académico de Magíster Scientiarum, donde concluye que la dimensión compromiso gerencial, de acuerdo a la valoración establecida para este elemento a través de sus indicadores, el mismo resultado con una alta presencia en el sector bancario de la ciudad de Barquisimeto, ya que se evidencia un reconocimiento al estímulo y una tendencia marcada a la divulgación de políticas y procedimientos emanadas de los niveles estratégicos, además de valorar las sugerencias de los subordinados, no obstante hay entidades

que presentan debilidades en estos indicadores. Sobre ello coincidimos respecto al compromiso gerencial, en nuestro trabajo hay un compromiso de los trabajadores con el Banco de la Nación. Igualmente coincidimos plenamente en lo que se refiere a la gerencia participativa, donde hay delegación de autoridad, respeto por los empleados y el trabajo en equipo. Igualmente coincidimos solamente que en el Banco de la Nación no se practica el trabajo en equipo y tampoco se delegan responsabilidades; porque las decisiones son tomadas a nivel central.

Si bien en la tesis de Morillo se toman como componentes la cultura organizacional, recursos humanos y sistemas que fueron medidos con el instrumento aplicado; en nuestra investigación se han tomado la cultura organizacional y la productividad del Banco de la Nación, por lo que podemos afirmar que la coincidencia es parcial relacionada a la cultura organizacional lo que también a sido medida teniendo en cuenta los indicadores en estudio, con el instrumento correspondiente.

- d. Con la tesis de Peláez León Oswaldo Clemente, titulada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios telefónicos”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú 2010, tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, no tenemos coincidencia ya que si bien es cierto en ambos casos somos instituciones que ofrecen servicios; sin embargo Peláez relacionó el clima organizacional con la satisfacción de los clientes de una empresa de servicios telefónicos. En nuestra tesis se ha

manejado la cultura organizacional y su influencia en la productividad de los trabajadores del Banco de la Nación, por lo que no hay puntos de comparación con ambos trabajos de tesis.

- e. Con la tesis de Dioses Farfán Silvia, Lomparte Alvarado Rómulo y Scudere Olivera José; titulada “Estudio de la cultura organizacional en una empresa peruana de telecomunicaciones”, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú 2004, tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, los tesisistas llegaron a la conclusión de que la capacidad de éxito y de permanencia de una organización, estará determinada por el conocimiento tanto del ambiente interno, como del ambiente externo en el que gira, y la creación de una estructura y cultura organizacional que le permitan reaccionar rápidamente ante el cambio discontinuo y de alta volatilidad. Coincidimos en cuanto a la creación de una cultura organizacional que pueda reaccionar frente al cambio rápido y continuo, ya que en nuestro trabajo se tomaron en cuenta las actitudes de los trabajadores respecto al cambio y también respecto a la estructura organizacional que en el Banco es burocrática y el trabajo se centra en procesos y metas, no habiendo participación en decisiones, las que son centradas más en resultados que en las personas.

Así mismo Dioses y Lomparte concluyen que toda organización desarrolla una cultura propia que confiere identidad al grupo que la integra y que, por su calidad, es competitiva ante los demás. Los nuevos enfoques enfatizan lo importante que es para la empresa, tener una

cultura de identidad que le otorgue la oportunidad de reconocerse a sí misma, tener objetivos comunes y un significado colectivo en sus actividades. Con todo ello tenemos coincidencia porque en nuestro trabajo también se ha determinado que los trabajadores se sienten identificados y comprometidos con el banco de la Nación, es decir tienen una cultura de identidad. A pesar de que ellos han investigado en una empresa de telecomunicaciones y nuestro trabajo es en una entidad financiera. Pero en ambos casos se relacionan con la cultura organizacional.

## **5.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.**

El modelo de Cultura Organizacional de Schein (1987), señala que la cultura se manifiesta en tres niveles: los artefactos se encuentran en la superficie, los valores que están sobre los artefactos y los supuestos en la base. Los artefactos son los resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y supuestos. Los valores son considerados por (Schein 1987) como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco. Los supuestos son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Los supuestos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización. Nuestra investigación guarda coincidencia y corrobora ésta teoría ya que en el Banco de la Nación se tienen normas, incentivos, utilizan un uniforme que los identifica, el Banco tiene su lema, los trabajadores conocen la

historia del Banco, el trabajo se centra en los procesos, etc. Todo ello son los componentes de la cultura organizacional, que en muchos casos hay más identificación que en otros, es porque no hay un trabajo en equipo, y en la toma de decisiones no se considera la opinión de los trabajadores; pero si manifiestan los trabajadores sentirse identificados y comprometidos con la visión y misión de su Institución lo que involucra los valores que se practican, como la responsabilidad, vocación de servicio, puntualidad, entre otros lo que contribuye a crear un clima y cultura organizacional favorables. Por lo tanto podemos afirmar que el modelo de Schein a pesar de los años de su propuesta tiene vigencia actualmente en las organizaciones.

Con el modelo de cultura organizacional planteado por Chiavenato quien manifiesta que en la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades. Todas las organizaciones, incluyendo Nación o sociedad poseen implícitamente una cultura que permite la distinción de una de otras, en donde los individuos, en forma

individual o colectiva en forma de grupos presentan comportamientos diferentes debido a ciertas definiciones e inclusive restricciones debido a reglas de conductas ya sean estas escritas o no. Lo que manifiesta Chiavenato es una realidad en las organizaciones y en este caso en el Banco de la Nación, que es una institución individualizada que tiene su propia cultura organizacional; es decir tiene sus componentes como suposiciones, creencias, valores y normas a las cuales se amoldan y adaptan sus trabajadores y que los administradores y gerentes los toman como soporte y base de sus principios básicos con los que se orienta la gestión en el Banco.

Los trabajadores del Banco de la Nación muestran actitudes flexibles y abiertas a nuevas posibilidades y cambios, son cuidadosos y detallistas al realizar su trabajo, además asumen riesgos al tomar decisiones, la mayoría de los trabajadores tienen una estabilidad laboral; aunque también manifiestan que no se promueve la innovación y las nuevas ideas, la estructura del Banco no es funcional ni moderna; las decisiones se centran más en los resultados que en las personas; hay indiferencia en la práctica de la ética profesional, todo ello afecta a la cultura organizacional la que según Chiavenato debe estar orientada hacia los cambios y las nuevas tecnologías, por lo que podemos afirmar que su modelo sigue siendo vigente en las organizaciones, lo que compartimos y coincidimos considerando los resultados de nuestro trabajo de tesis; porque para el autor la cultura organizacional se fundamenta en los

valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos, como son los artefactos en este caso relacionado a los productos financieros que ofrece el Banco, los servicios, historia, lemas entre otros. Los valores que deben ser compartidos y practicados por los integrantes de la Institución financiera y los presupuestos básicos consistentes en las percepciones y sentimientos que prevalecen en las personas y que es algo latente cuando los clientes entran en la Institución financiera. La cultura organizacional del Banco de la Nación, podemos afirmar, que guarda una relación con el comportamiento organizacional ya que refleja comportamientos aprendidos que se transmiten en la organización. Confirmándose y coincidiendo nuestros resultados de investigación con lo descrito por Idalberto Chiavenato.

Con el modelo de cultura organizacional propuesto por ROBBINS, que se basa en el comportamiento del individuo, el cual se fundamenta en la participación en los diferentes aspectos que conforman a la organización de donde podemos deducir que a mayor participación se obtiene un incremento de los niveles de optimización de la misma. En los resultados de nuestro trabajo de investigación se confirma lo indicado por el autor ya que los trabajadores del Banco de la Nación manifiestan que no existe niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, no se toman en cuenta sus ideas o puntos de vista en el mejoramiento del

desempeño de sus funciones, raramente se toman en cuenta sus opiniones para la mejora de los procesos, en general podemos afirmar que los trabajadores no son escuchados, lo que afecta la cultura organizacional de la entidad financiera. Robbins, plantea que: La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Con esta afirmación coincidimos plenamente y también se corrobora la vigencia de su modelo, en concordancia con los resultados obtenidos en nuestra investigación.

### **5.3 APORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Con los resultados de nuestra investigación estamos confirmando la Importancia que tiene en las organizaciones la creación, generación y mantenimiento de una cultura organizacional, lo que constituye un fenómeno que actualmente debe tenerse en cuenta. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y

carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Queda demostrado que la cultura organizacional cumple diversas funciones en el interior de las organizaciones: primeramente podemos observar que el comportamiento organizacional es diferente en una organización respecto a las otras, esto se debe a que las conductas percibidas en el caso del Banco de la Nación es diferente a otras entidades financieras. En segundo lugar la existencia de una cultura organizacional transmite un sentido de identidad en los trabajadores; es decir el trabajador quiere a su institución, habla bien de ella. En tercer lugar genera compromiso personal hacia el logro de las metas y objetivos propuestos por la Institución y por último podemos decir que la cultura organizacional mejora y ayuda a la estabilidad del sistema social. También podemos afirmar que la cultura organizacional es flexible, cambiante y caracteriza a cada una de las organizaciones así vemos en el Banco de la Nación que se va generando la cultura organizacional de acuerdo con la ubicación y localidad, cada agencia tiene su propia cultura que la caracteriza, la identifica e individualiza, a pesar que sus componentes son los mismos, de acuerdo con lo planteado por los diferentes autores de los modelos de cultura organizacional, sin embargo es algo así como la personalidad y sello de cada organización, lo que trasciende y es percibido por quienes visitan o hacen uso de los servicios que brindan. Asimismo podemos afirmar que cuando hay una buena

cultura organizacional los resultados alcanzados saltan a la vista, lo que se quiere decir que las organizaciones son productivas, logran sus objetivos propuestos y se puede percibir satisfacción de sus miembros en todos los niveles. Por el contrario si la organización no tiene una adecuada cultura organizacional que implique identidad, compromiso y práctica de valores, será difícil el rendimiento, productividad y el logro objetivos y por ende resultados organizacionales que sean favorables.

## CONCLUSIONES

1. Con los resultados de la investigación ha quedado demostrado que los componentes de la cultura organizacional como las actitudes de los colaboradores, conducta gerencial, los aspectos tangibles e intangibles tienen una influencia en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.
2. Las actitudes de los trabajadores del Banco de la Nación muestran compromiso e identificación, aunque la institución no se preocupa por el desarrollo profesional y personal ni promueve la innovación; pero el personal atiende al cliente con vocación de servicio, buscando la competitividad a través de la auto capacitación; raramente muestran flexibilidad al cambio.
3. En el Banco de la Nación las decisiones son centralizadas a la gerencia las mismas que están orientadas solamente hacia los procesos y resultados que hacia las personas; a pesar que los trabajadores en su mayoría manifiestan identificar y conocer los valores institucionales, sin embargo el Banco no promueve el trabajo coordinado y en equipo.
4. Los trabajadores del Banco de la Nación conocen la historia, símbolos, lemas, así como las normas sobre el uso del uniforme; sin embargo manifiestan que la estructura del Banco es burocrática.

5. Los trabajadores del Banco de la Nación perciben que sus opiniones e ideas no son tomadas en cuenta por la gerencia, por lo que sus sentimientos son de indiferencia y apatía, limitándose a cumplir sus funciones sin mayor esfuerzo por superar las metas.
  
6. El nivel de productividad en el Banco de la Nación es bajo debido a que el número de operaciones en promedio de un mes está en una escala de 2,500 a 4,500; siendo lo óptimo un promedio de 6,500 a 8,500 en un mes. Afirmando que ello se debe a que la cultura organizacional que existe en el Banco está influyendo en la productividad de sus trabajadores y por ende de la institución financiera.

## **SUGERENCIAS**

1. Es necesario que el Banco de la Nación se preocupe por capacitar a su personal en lo personal y profesional, promoviendo la innovación y la apertura a la aceptación de los cambios que se vienen dando en la modernidad, lo que puede influir positivamente en su cultura organizacional.
2. Sería positivo para el Banco de la Nación cambiar su estilo de gerencia centralista y compartir con los trabajadores sus opiniones e ideas que contribuyan a la mejor toma de decisiones con reuniones participativas de sus colaboradores.
3. En el Banco de la Nación deberían cambiar su estructura organizacional, hoy en día se sugiere que las organizaciones deben ser más planas y horizontales, sin muchos niveles que obstaculizan una buena toma de decisiones y comunicaciones eficientes.
4. La toma de decisiones en el Banco de la Nación debe estar orientada más hacia las personas que a los procesos, ya que las personas hoy en día son consideradas como el factor más importante dentro de las organizaciones, lo que contribuiría a generar una cultura organizacional mucho más positiva en la institución y lograr que los trabajadores sean más productivos alcanzando niveles más altos de rendimiento en cuanto al número de operaciones.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

- ALONSO, E. POZO, C. (2002). La satisfacción laboral como indicador de calidad. España: Ed. Capital humano.
- BEJARANO, R. (2002). Gestión de Recursos Humanos. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- CHIAVENATO, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Colombia: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. (5ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- CLEMENTE, A., MOLERO, R., & GONZÁLES, F. (2001). Estudio de Satisfacción Personal según la edad de las personas. Santiago de Chile: Anales de Psicología.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2001). Metodología de la Investigación. (2da.ed.). México: Mc Graw Hill.
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. (2003). Calidad de vida laboral en el trabajo. España.
- MÉNDEZ, C. (2002). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3ra.ed.). Colombia: McGraw Hill.
- ROBBINS, S. & JUDGE, T. (2009). Comportamiento organizacional. (13ra. Ed.). México: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (1999). Comportamiento organizacional. (8va. ed.). México: Prentice Hall.
- SIERRA, R. (2001). Técnicas de Investigación Social: Teoría y ejercicios. (14va. Ed.). España: Thomson.

# **ANEXOS**

**ANEXO N°01.**  
**CUESTIONARIO**

El presente cuestionario tiene por finalidad obtener información para concretizar el trabajo de investigación de la tesis titulado “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA “A” HUANUCO - 2015”, por lo que le agradeceré contestar las preguntas con la mayor sinceridad.

**INFORMACIÓN GENERAL**

1. Género: Masculino  Femenino
  
2. Estado Civil: Soltero (a)  Casado (a)  Divorciado (a)   
Viudo (a)  Conviviente
  
3. Grupo Ocupacional al que pertenece:  
Funcionario  Recibidor Pagador  Técnico Operativo   
Otro
  
4. Unidad en la que trabaja: .....
  
5. Tiempo de servicio en el Banco: .....
  
6. Situación Laboral:  
Nombrado  Contratado  CAS  SNP

Por favor marque con una “X” la respuesta de su preferencia, de acuerdo con la siguiente escala:

- 1= Nunca**
- 2= Raramente**
- 3= Indiferente**
- 4= Usualmente**
- 5= Siempre**

**ACTITUDES DE LOS COLABORADORES**

7.	El Banco de la Nación promueve la innovación entre sus colaboradores.	1	2	3	4	5
8.	Como trabajador, propone usted nuevas ideas para mejorar los procesos en el Banco de la Nación.	1	2	3	4	5
9.	Cuándo existen problemas en el trabajo, participa usted en encontrar la solución más efectiva.	1	2	3	4	5
10.	Práctica usted la auto capacitación para un mejor desempeño en sus funciones	1	2	3	4	5
11.	Toma usted en cuenta nuevos puntos de vista que pueda utilizar en el desempeño de sus funciones.	1	2	3	4	5
12.	En el Banco de la Nación toman en cuenta sus opiniones sobre cómo hacer mejor su trabajo.	1	2	3	4	5
13.	En el Banco existe flexibilidad para el desempeño de sus funciones.	1	2	3	4	5
14.	El personal muestra actitudes de liderazgo.	1	2	3	4	5
15.	La estructura organizacional del Banco es funcional y moderna.	1	2	3	4	5
16.	Las compensaciones económicas promueven la innovación de los trabajadores.	1	2	3	4	5
17.	Propone usted nuevas ideas sobre cómo realizar su trabajo eficientemente.	1	2	3	4	5
18.	Muestra actitudes flexibles y abiertas a nuevas posibilidades y cambios.	1	2	3	4	5
19.	Al tomar decisiones en su trabajo asume riesgos	1	2	3	4	5
20.	Al realizar su trabajo es usted cuidadoso y detallista.	1	2	3	4	5
21.	Propone usted nuevas ideas para el mejoramiento de los productos o servicios que ofrece el Banco.	1	2	3	4	5
22.	Propone usted nuevas ideas para la creación de nuevos productos o servicios.	1	2	3	4	5
23.	El Banco promueve la participación de los colaboradores para el desarrollo de nuevos productos o servicios.	1	2	3	4	5
24.	Como trabajador se preocupa por aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyan a mejorar la calidad de su trabajo.	1	2	3	4	5
25.	Se preocupa usted por incrementar su productividad diaria.	1	2	3	4	5

**CONDUCTA GERENCIAL**

26.	Identifica usted cuales son los valores institucionales.	1	2	3	4	5
27.	Al atender a los clientes lo hace con vocación de servicio.	1	2	3	4	5

28.	Se siente usted identificado y comprometido con su Institución.	1	2	3	4	5
29.	El Banco de la Nación promueve una cultura financiera entre sus clientes.	1	2	3	4	5
30.	En el Banco de la Nación se practica la ética profesional.	1	2	3	4	5
31.	El Banco de la Nación tiene programas de responsabilidad social	1	2	3	4	5
32.	Cree usted que en el Banco de la Nación se centra solamente en el cumplimiento de metas	1	2	3	4	5
33.	Las decisiones en el Banco están centradas más en las personas que en los resultados	1	2	3	4	5
34.	Cree usted que el Banco de la Nación se centra solamente en los procesos.	1	2	3	4	5
35.	Cree usted que el Banco de la Nación promueve el trabajo en equipo	1	2	3	4	5

### ASPECTOS TANGIBLES

36.	Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.	1	2	3	4	5
37.	Considera que la toma de decisiones en el Banco de la Nación es centralizada	1	2	3	4	5
38.	La toma de decisiones en el Banco de la Nación es participativa.	1	2	3	4	5
39.	La estructura organizacional del Banco de la Nación es burocrática.	1	2	3	4	5
40.	Su trabajo es coherente con la misión y visión del Banco.	1	2	3	4	5
41.	Se realizan con frecuencia reuniones de coordinación con su jefe.	1	2	3	4	5
42.	Conoce y sabe el significado del logo del Banco de la Nación.	1	2	3	4	5
43.	Conoce y sabe el significado de los colores representativos del Banco de la Nación.	1	2	3	4	5
44.	Conoce usted la historia del Banco de la Nación?	1	2	3	4	5
45.	Sabe el significado del lema del Banco de la Nación.	1	2	3	4	5
46.	En el Banco existen normas respecto de la presentación del personal. (uso de uniforme)	1	2	3	4	5

### ASPECTOS INTANGIBLES

47.	Se siente contento con los incentivos que brinda el Banco.	1	2	3	4	5
48.	El Banco de la Nación se interesa por su desarrollo profesional y familiar.	1	2	3	4	5

49.	Se siente feliz de trabajar en el Banco de la Nación.	1	2	3	4	5
50.	Tiene sentimientos de identificación y compromiso con el Banco.	1	2	3	4	5

### **NIVEL OPERACIONAL**

51. ¿Cuál es el promedio de su volumen operacional durante un mes?
- De 1000 a 2500 operaciones
  - De 2501 a 4500 operaciones
  - De 4501 a 6500 operaciones
  - De 6501 a 8500 operaciones
  - De 8501 a más operaciones
52. ¿Cuál es el promedio de seguros de protección de tarjeta multired global débito que vende en un mes?
- De 10 a 50 seguros
  - De 51 a 100 seguros
  - De 101 a 150 seguros
  - De 151 a 200 seguros
  - De 201 a más seguros
53. ¿Cuál es el promedio de afiliaciones a banca celular que usted realiza en un mes?
- De 10 a 50 afiliaciones
  - De 51 a 100 afiliaciones
  - De 101 a 150 afiliaciones
  - De 151 a 200 afiliaciones
  - De 201 a más afiliaciones

### **NIVEL COMERCIAL**

54. ¿Cuál es el promedio de seguros oncológicos que usted vende en un mes?
- De 1 a 2 seguros
  - De 3 a 4 seguros
  - De 5 a 6 seguros
  - De 6 a más seguros
55. ¿Cuál es el promedio de seguros de sepelio colocados en un mes?
- De 1 a 20 seguros
  - De 21 a 40 seguros

- c) De 41 a 60 seguros
- d) De 61 a 80 seguros
- e) De 81 a más seguros

56. ¿Cuál es el promedio de seguros de cuota protegida que vende en un mes?

- a) De 1 a 100 seguros
- b) De 101 a 200 seguros
- c) De 201 a 300 seguros
- d) De 301 a 400 seguros
- e) De 401 a más seguros

57. ¿Cuál es el promedio de préstamos multired que coloca en un mes?

- a) De 1 a 100 préstamos
- b) De 101 a 200 préstamos
- c) De 201 a 300 préstamos
- d) De 301 a 400 préstamos
- e) De 401 a más préstamos

58. ¿Cuál es el promedio de tarjetas de crédito que coloca en un mes?

- a) De 1 a 30 tarjetas de crédito
- b) De 31 a 60 tarjetas de crédito
- c) De 61 a 90 tarjetas de crédito
- d) De 91 a 120 tarjetas de crédito
- e) De 121 a más tarjetas de crédito

59. ¿Cuál es el promedio de créditos hipotecarios que coloca en un mes?

- a) De 1 a 2 créditos
- b) De 3 a 4 créditos
- c) De 5 a 6 créditos
- d) De 7 a 8 créditos
- e) De 8 a más créditos

MUCHAS GRACIAS.













**ANEXO N° 03.  
MATRIZ DE CONSISTENCIA.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b><u>Problema General:</u></b> PG: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014?</p> <p><b><u>Problemas Específicos:</u></b> a. PE<sub>1</sub>: ¿Cómo influyen las actitudes de los colaboradores, como nivel de la cultura organizacional, en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014? b. PE<sub>2</sub>: ¿De qué manera la conducta gerencial, como nivel de la cultura organizacional, influye en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014?</p>	<p><b><u>Objetivo General:</u></b> OG: Determinar la influencia de la cultura organizacional en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.</p> <p><b><u>Objetivos Específicos:</u></b> a. OE<sub>1</sub>: Conocer la influencia de las actitudes de los colaboradores como nivel de la cultura organizacional, en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014. b. OE<sub>2</sub>: Conocer la influencia que tiene la conducta gerencial, como nivel de la cultura organizacional, en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.</p>	<p><b><u>Hipótesis General:</u></b> Hi: La cultura organizacional influye significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.</p> <p><b><u>Hipótesis Específicas:</u></b> a. Hi<sub>1</sub>: Las actitudes de los colaboradores influyen significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco. b. Hi<sub>2</sub>: La conducta gerencial influye significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.</p>	<p><b><u>Variable Independiente:</u></b> <b>Cultura Organizacional</b> (X)</p>	<p>a. Actitudes de los colaboradores.</p> <p>b. Conducta gerencial.</p> <p>c. Aspectos tangibles.</p> <p>d. Aspectos intangibles.</p>	<p>X<sub>1</sub> Innovación X<sub>2</sub> Aceptación al riesgo X<sub>3</sub> Atención al detalle X<sub>4</sub> Competitividad</p> <p>X<sub>5</sub> Valores compartidos X<sub>6</sub> Centrado en resultados X<sub>7</sub> Centrado en la gente X<sub>8</sub> Trabajo en equipo</p> <p>X<sub>9</sub> Estructura X<sub>10</sub> Símbolos X<sub>11</sub> Historia X<sub>12</sub> Lemas X<sub>13</sub> Vestimenta</p> <p>X<sub>14</sub> Creencias X<sub>15</sub> Percepciones X<sub>16</sub> Pensamientos X<sub>17</sub> Sentimientos</p>

<p>c. E<sub>3</sub>: ¿De qué manera influyen los aspectos tangibles, como nivel de la cultura organizacional, en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014?</p> <p>d. PE<sub>4</sub>: ¿Cómo influyen los aspectos intangibles, como nivel de la cultura organizacional, en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014?</p>	<p>c. OE<sub>3</sub>: Conocer de qué manera influyen los aspectos tangibles, como nivel de la cultura organizacional, en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.</p> <p>d. OG<sub>4</sub>: Conocer cómo influyen los aspectos intangibles, como nivel de la cultura organizacional, en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco, periodo 2014.</p>	<p>c. H<sub>3</sub>: Los aspectos tangibles influyen significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.</p> <p>d. H<sub>4</sub>: Los aspectos intangibles influyen significativamente en la productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco.</p>	<p><b>Variable Dependiente: Productividad (Y)</b></p>	<p>a. Nivel operacional.</p>	<p>Y<sub>1</sub> Volumen de Operaciones Y<sub>2</sub> Seguro de protección de tarjeta multired global débito Y<sub>3</sub> Afiliación banca celular</p>
<p>b. Nivel comercial.</p>	<p>Y<sub>4</sub> Seguro oncológico Y<sub>5</sub> Seguro de Sepelio Y<sub>6</sub> Seguro de Cuota Protegida Y<sub>7</sub> Préstamo Multired Y<sub>8</sub> Tarjeta de crédito Y<sub>9</sub> Crédito Hipotecario</p>				

## ANEXO 5

### NOTA BIOGRÁFICA

Rafael Antonio Anibal Rivero. Hijo de doña Mélida Sara Rivero Lazo y Don Pedro Rafael Anibal Martínez, es el menor de 2 hermanos y nace el 5 de enero del año 1983 en la ciudad de Arequipa, allí vive apenas hasta los 2 años. Por motivos laborales de su madre, de muy pequeño se traslada a la ciudad de Huánuco donde realiza sus estudios de educación primaria y secundaria en el Colegio Nacional Leoncio Prado.

Concluido sus estudios secundarios, en el año 2001 ingresa a la escuela académico profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, graduándose de Bachiller en Ciencias Administrativas en el año 2005, perteneciendo al tercio superior de estudios, ocupando el cuarto lugar en su promoción.

Realiza sus prácticas pre profesionales en la oficina de administración de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – Oficina Zonal Huánuco, del 20 de diciembre de 2004 al 19 de abril del año 2005, desarrollando sus labores de manera eficiente y logrando tener un amplio conocimiento del funcionamiento del área de administración, los tributos administrados por SUNAT y su estructura y finalidad.

Su buen desempeño y responsabilidad como practicante le permitió ser contratado como auxiliar de oficina en la sección de auditoría de setiembre a noviembre de 2006.

Como egresado de la Universidad Hermilio Valdizán, en noviembre del año 2006 ingresa como practicante profesional en la unidad de contabilidad del Banco de la Nación Agencia 2 Huánuco, donde desempeña sus funciones de practicante profesional hasta el 07 de noviembre de 2007; fecha en la cual gana el concurso como gestor de servicios en el mismo Banco de la Nación, puesto que desempeña actualmente, habiendo trabajado en diversas oficinas como Cerro de Pasco, Huariaca y actualmente en Huánuco; desempeñándose con eficiencia y asumiendo diversas encarga turas como jefe de unidad de

caja, jefe de unidad de operaciones, supervisor y administrador encargado de agencia 3.

De julio del año 2012 a marzo de 2014 realizo sus estudios de maestría en Banca y Finanzas en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, ocupando el segundo lugar en su promoción y desarrollando la investigación titulada: "Los productos financieros y el nivel de satisfacción de los clientes del Banco de la Nación Agencia B Amarilis – 2013".

Desde setiembre del año 2014 a mayo de 2016 realizo sus estudios de doctorado en gestión Empresarial en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, con la investigación titulada: "La cultura organizacional y su influencia en la productividad del Banco de la Nación Agencia A Huánuco – 2014".

Ha realizado cursos de especialización profesional en docencia en educación superior y universitaria en la Universidad Nacional de Ingeniería y la especialización profesional en administración bancaria en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se ha desempeñado como docente de la Universidad Privada Telesup y el Instituto Telesup. Desde agosto de 2019 está casado con Patricia Verónica Ortega Mazza y tienen un lindo bebé de nombre Fabrizio Rafael Anibal Ortega.

Actualmente Rafael labora en la Agencia 2 Huánuco del Banco de la Nación y se encuentra cursando la maestría en Gestión Pública en la Universidad San Martín de Porras.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN

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 el Auditorio de la Escuela de Posgrado; siendo las 18:30 h, del día viernes 23 DE NOVIEMBRE DE 2018; el aspirante al Grado de Doctor en Gestión Empresarial, Rafael Antonio ANIBAL RIVERO, procedió al acto de Defensa de su Tesis titulado: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA "A" HUÁNUCO - 2014", ante los miembros del Jurado de Tesis señores:

- |                             |            |
|-----------------------------|------------|
| Dr. Abner FONSECA LIVIAS    | Presidente |
| Dr. David MARTEL ZEVALLOS   | Secretario |
| Dr. Juan GARCIA CESPEDES    | Vocal      |
| Dr. Reiter LOZANO DAVILA    | Vocal      |
| Dr. Auberto OLIVEROS DAVILA | Vocal      |

Asesor de Tesis: Dr. Rodolfo Amancio VALDIVIESO ECHEVARRIA (Resolución N° 01655-2018-UNHEVAL/EPG-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 del aspirante a Doctor, teniendo presente los criterios siguientes:

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

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

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

Obteniendo en consecuencia el Doctorando la Nota de Dieciocho (18)  
Equivalente a Muy Bueno, por lo que se declara Aprobado.  
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman la presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 20:05 horas del 23 de noviembre de 2018.

PRESIDENTE  
DNI N° 22412906

SECRETARIO  
DNI N° 22421436

VOCAL  
DNI N° 22425501

VOCAL  
DNI N° 22514721

VOCAL  
DNI N° 22428396

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

(Resolución N° 02739-2018-UNHEVAL/EPG-D)

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

## 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)

Apellidos y Nombres: ANIBAL RIVERO RAFAEL ANTONIO  
 DNI: 41693326 Correo electrónico: ranibal9@hotmail.com  
 Teléfonos Casa (062) 515485 Celular 947956844 Oficina \_\_\_\_\_

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Posgrado	
Doctorado:	<u>GESTIÓN EMPRESARIAL</u>

Grado Académico obtenido:

DOCTOR

Título de la tesis:

La Estructura organizacional y su influencia en la Productividad del Banco de la Nación Agencia "A" Huánuco-2014

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PUBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional - UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera 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.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso: \_\_\_\_\_

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año      ( ) 2 años      ( ) 3 años      ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma: 09-09-2019

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del autor