



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

“LA DIRECCIÓN EN EL BANCO DE LA NACIÓN DE LA AGENCIA 1
CUSCO 2019”

Presentado por:

Br. Ydme Graneros Paúl Gonzalo

Para optar el título Profesional de Licenciado en
Administración

Asesor:

Mg. María del Carmen León Casafranca

Cusco – Perú

2019



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

De acuerdo y en cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables, tengo a ustedes la intención y el agrado de presentar el siguiente trabajo de investigación titulado: **“La Dirección en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco 2019”**, con los objetivos de, primeramente, obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y presentar a la sociedad nacional y cusqueña el estudio de la situación actual del Banco de la Nación Cusco en relación a la dirección de la institución.

Sin más, se pone a vuestra disposición el presente trabajo de proyecto de investigación

Ydme Graneros Paul Gonzalo



AGRADECIMIENTO

En primer lugar a mi asesora María del Carmen León Casafranca, quien en varias ocasiones me apoyó y estimuló con el trabajo de investigación, la que compartió toda su experiencia y su paciencia conmigo para poder culminar con éxito la presente investigación

A mis dictaminantes a la Prof. Segundo Salazzar Belissa Fiorella y al Prof. Ponce Fernández Baca Manuel Abraham por haberme apoyado dando recomendaciones para la realización de la investigación.

A los profesores de la Universidad Andina del Cusco por formarme en lo largo de estos años para mi vida profesional.

A los trabajadores del Banco de la Nación por haberme dado las facilidades para realizar la investigación.



DEDICATORIA

A mis padres que en paz descansen por todo el apoyo que me dieron desde la niñez, por todo el amor y paciencia que tuvieron conmigo hasta el último día de sus vidas.

A mi pareja y su familia que a largo de los años me permitieron seguir adelante apoyándome día a día haciéndome sentir que no estoy solo en esta vida.



ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA	iv
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii

CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación.....	4
1.4.1 Relevancia social	4
1.4.2 Implicancias prácticas.....	5
1.4.3 Valor teórico	5
1.4.4 Utilidad metodológica.....	5



1.4.5 Viabilidad o factibilidad	5
1.5 Delimitación de la investigación	5
1.5.1 Delimitación Temporal	5
1.5.2 Delimitación Espacial	5
1.5.3 Delimitación Conceptual	6

**CAPITULO II:
MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	7
2.2.1 Antecedentes Nacionales	11
2.3.1 Antecedentes Locales.....	16
2.2 Bases Legales	20
2.3 Bases Teóricas.....	21
2.3.1 Concepto de Dirección:.....	22
2.3.2 Estilos de Dirección	24
2.3.3 Elementos de la dirección	25
2.4 Marco Institucional	38
2.4.1 Localización.....	38
2.4.2 Reseña Histórica	38
2.4.3 Misión	41
2.4.4 Visión.....	41
2.4.5 Valores	41
2.4.6 Objetivos	42
2.4.7 Actividades	43
2.4.8 Servicios.....	44



2.4.9 Estructura Orgánica	47
2.4.10 Organigrama	49
2.5 Marco Conceptual	50
2.6 Formulación de hipótesis	52
2.7 Variable	53
2.7.1 Variable.....	53
2.7.2 Conceptualización de la Variable	53
2.7.3 Operacionalización de variables	53

CAPITULO III:

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación	54
3.2 Enfoque de investigación	54
3.3 Diseño de la investigación	54
3.4 Alcance de la investigación.....	54
3.5 Población y muestra de la investigación	55
3.5.1 Población.....	55
3.5.2 Muestra	55
3.6 Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos	55
3.6.1 Técnica.....	55
3.6.2 Instrumento	55
3.7 Procesamiento de datos	55

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	56
4.1.1. Presentación del instrumento	56
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.....	57



4.2. Resultados de las dimensiones de la variable calidad de vida en el trabajo..... 58

4.2.1 Toma de decisiones..... 58

4.2.2 Motivación 63

4.2.3 Comunicación 68

4.2.4 Liderazgo 74

4.3. Resultado de la variable dirección 80

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Hallazgos más importantes 83

5.2. Limitaciones del Estudio 84

5.3. Comparación de Literatura existente..... 84

5.4. Implicancias del Estudio 86

CONCLUSIÓN 83

RECOMENDACIONES 83

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 91

ANEXOS..... 93



ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Distribución de los ítems del cuestionario</i>	56
<i>Tabla 2 Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i>	57
<i>Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad</i>	58
<i>Tabla 4 Indicadores de la dimensión Toma de decisiones</i>	58
<i>Tabla 5 Toma de decisiones</i>	60
<i>Tabla 6 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones</i>	62
<i>Tabla 7 Indicadores de la dimensión motivación</i>	63
<i>Tabla 8 Motivación</i>	65
<i>Tabla 9 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión factores individuales</i>	66
<i>Tabla 10 Indicadores de la dimensión comunicación</i>	68
<i>Tabla 11 Factores de comunicación</i>	71
<i>Tabla 12 Comparación promedio de los indicadores de comunicación</i>	72
<i>Tabla 13 Indicadores de la dimensión liderazgo</i>	74
<i>Tabla 14 Liderazgo</i>	77
<i>Tabla 15 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo</i>	78
<i>Tabla 16 Dirección</i>	80
<i>Tabla 17 Comparación promedio de las dimensiones de la variable dirección</i>	81



ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Indicadores de la dimensión Toma de decisiones.....	59
<i>Figura 2:</i> Toma de decisiones.....	61
<i>Figura 3:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones.....	62
<i>Figura 4:</i> Indicadores de la dimensión motivación	64
<i>Figura 5:</i> motivación	65
<i>Figura 6:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión motivación	67
<i>Figura 7:</i> Indicadores de la dimensión comunicación	68
<i>Figura 8:</i> Factores de comunicación.....	71
<i>Figura 9:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación.....	73
<i>Figura 10:</i> Indicadores de la dimensión liderazgo	74
<i>Figura 11:</i> Liderazgo	77
<i>Figura 12:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo	79
<i>Figura 13:</i> Dirección.....	80
<i>Figura 14:</i> Comparación promedio de las dimensiones de la variable dirección.....	81



RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “La Dirección en el Banco de la Nación de la Agencia 1 Cusco 2019”, tiene como objetivo general describir la dirección en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco. La población de estudio fueron los 36 trabajadores que laboran en la institución financiera y se usó una encuesta de 35 preguntas las cuales fueron validadas a través del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach con un valor de 0.951 lo que se establece que el instrumento fue fiable para la realización de la investigación, el tipo de investigación es básica, con nivel descriptivo, diseño no experimental y enfoque cuantitativo. En el Banco de la Nación Agencia 1 se determinó que la dirección a relación del total de trabajadores: el 5.60% consideran a la dirección que es muy mala, 41.70% lo consideran a la dirección que es mala, 38.90% consideran a la dirección que es regular, 11.10% consideran a la dirección buena y tan solo el 2.80% consideran a la dirección como muy buena. Lo cual se interpreta como que la dirección en el Banco de la Nación no se estaría ejecutando de acuerdo a los planes con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social de la empresa a través de la toma de decisiones, motivación, la comunicación y el liderazgo.

Palabras clave: Dirección, Toma de decisiones, Motivación, Comunicación, Liderazgo.



ABSTRACT

This research entitled “The Direction in the Banco de la Nación Agency 1 Cusco 2019” has as a general objective to describe the direction in the Banco de la Nación Agency 1. Conducting the study with 36 workers that working in the financial institution and a survey of 35 questions which were validated by the index of internal consistency Cronbach’s alpha with a value of 0.951 which states that the instrument is reliable for research, the type of research is basic, descriptive level, non-experimental design and quantitative approach. In the Banco de la Nación Agency 1 was determined the direction of relationship of total workers 5.60% consider the address to be very bad, 41.70% consider the address to be bad, 38.90% consider the address to be regular, 11.10% consider the address to be good and only 2.80% consider the address as very good Which is interpreted as that the direction in the National Bank would not be executed according to the plans with the organizational structure, by guiding the efforts of the social group of the company through decision making, motivation, Communication and leadership.

Keyword: Direction, Decision making, Motivation, Communication, Leadership



CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1 Planteamiento del Problema

Desde el inicio de la globalización hasta nuestros días, las empresas a nivel mundial fueron cambiando sus aspectos internos y externos, mejorando con cada cambio que planteaban y ejercían logrando objetivos; el desarrollo empresarial a nivel mundial fue vital ya que gracias a las empresas que se innovaron en cuanto a temas administrativos lograron posicionarse en la cúspide ante sus adversarios generando el desarrollo de la economía mundial así beneficiando no sólo a sus trabajadores con mejores sueldos, mejores tratos, mejores oportunidades de crecimiento sino también a los clientes de las mismas que obtenían productos y servicios de cual aceptación y apreciación positiva hacia las empresas.

El desarrollo de nuevas teorías administrativas permitió a las empresas un crecimiento y sostenibilidad gracias a los grandes gurús de la administración; se puede mencionar el trabajo de Henry Fayol con su vivencia en plena Revolución Industrial, a Frederick Taylor con su obra más importante “Principios de la Administración científica” en el año 1911 es notable el aporte de , Max Weber quien centró sus trabajos en la al darle más importancia al ser humano más que al dinero, Elton Mayo quien descubre el valor del grupo informal y las relaciones humanas, Edwards Deming quien planteó la calidad no solo con los productos sino calidad de trato que dan las organizaciones a sus trabajadores, Michael Porter con el tema de ventajas competitivas centrada en el trabajador entre otros.

En el Perú las empresas con mejores resultados son las que centran su manejo administrativo en las personas, así el grupo Romero dueños del BCP, Primax, Alicorp considerados las empresas líderes en las cuales su buena administración se debe no solo a la planeación y organización sino a la dirección, la capacidad que tienen sus gerentes de transmitir confianza al trabajador, las remuneraciones expectantes, el trato, las



oportunidades de ascenso, las constantes capacitaciones y la motivación, la comunicación asertiva son algunos de los factores de éxito de estas empresas peruanas que debería replicarse en otras empresas e instituciones públicas, que persiguen utilidades, buena imagen y satisfacción de sus clientes.

El sector financiero es aquel en el que se desarrolla una actividad comercial que presta servicios de intermediación a través del dinero, es uno de los sectores de mayor desarrollo y competencia actualmente, de propiedad privada en su mayoría. Lo cual en este trabajo de investigación se basará en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco.

El presente estudio abordará la problemática del Banco de la Nación Agencia 1 Cusco entidad financiera de propiedad del estado que busca brindar servicios de calidad a la ciudadanía y al estado mediante una gestión inclusiva y auto sostenible. (Banco de la Nación 2019), sin embargo estos propósitos no se estarían logrando debido a la problemática que se observa:

Dentro del Banco de la Nación Agencia 1 Cusco percibimos una dirección muy cambiante, por los continuos cambios de Administrador, por la poca confianza que brinda el jefe, por los constantes quejas por parte de los trabajadores y clientes lo cual demostraría una débil funcionalidad por parte de la Dirección del Banco de la Nación.

En referencia la toma de decisiones pese a contar con planes institucionales, con un manual de procesos, con un plan operativo institucional, se observan problemas con las decisiones que toma el jefe, decisiones que no benefician el costo beneficio del Banco, desconformidad por parte de los trabajadores con las decisiones del jefe, quejas en cuanto a las reglas que impone el jefe, errores frecuentes en el cumplimiento de las labores, lo que mostraría una debilidad en la toma de decisiones por parte de los jefes.

En relación a la motivación se percibe que no se reconocería los esfuerzos del personal cuando deben cumplir trabajos extraordinarios como por ejemplo la atención a pensionistas, los programas virtuales dirigidos a lograr la identidad institucional, algunos



viajes de capacitación no sería suficientes para alcanzar el entusiasmo en el cumplimiento de las labores; se observa al personal trabajando con desgano, la forma poco amable de su comportamiento con los compañeros de trabajo y clientes, la débil participación de actividades que se organizan, desinterés por quedarse horas extras, pérdidas de objetos, continua rivalidad de ventanillas.

En cuanto a la comunicación se observa conflictos, demoras en los procesos operativos, errores en ventanillas, descoordinación, desinformación por parte de los trabajadores del Banco de la Nación pese a existir normativas que prevén la conducta del personal lo que mostraría insuficiente comunicación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco

El liderazgo en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco se percibe débil y subjetivo por los continuos despidos, amenazas, exigencias hacia nuevas metas de producción, escasas reuniones de coordinación, frecuentes rozamientos entre los trabajadores y los jefes encargados: así mismo existiría retraso en pagos por viáticos y otros. Todos estos serían motivo del descontento de los trabajadores.

El Banco de la Nación Agencia 1 Cusco cumple una labor importante dentro de la sociedad diferenciándose de la banca privada por su carácter inclusivo por lo cual de continuar esta situación existe el peligro de pérdida de prestigio e imagen por lo cual es necesario encontrar las estrategias que permitan revertir esta situación siendo necesaria la siguiente investigación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo es la dirección en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019?



1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo es la toma de decisiones en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019?
- ¿Cómo es la motivación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019?
- ¿Cómo es la comunicación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019?
- ¿Cómo es el liderazgo en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Describir la dirección en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir la toma de decisiones en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019
- Describir la motivación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019
- Describir la comunicación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019
- Describir el liderazgo en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Relevancia social

La presente investigación es socialmente relevante porque los resultados que se obtuvieron pueden permitir la mejora de la dirección en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco con beneficio hacia los trabajadores con la motivación y mejora del clima laboral y los clientes con la atención y servicio del Banco facilitando sus actividades a realizar.



1.4.2 Implicancias prácticas

Los resultados que se obtuvieron de la presente investigación servirán para resolver el problema que actualmente atraviesa el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en cuanto a la dirección mediante estrategias re-direccionadas al correcto funcionamiento de la institución financiera y tomando en cuenta las funciones de la dirección para poder ser utilizada la investigación por otras entidades financieras similares.

1.4.3 Valor teórico

La investigación se realizó mediante el sustento de los enfoques teóricos actuales en referencia a la dirección.

1.4.4 Utilidad metodológica

La presente investigación empleó una técnica y un instrumento que son confiables las cuales describen y analizan las dimensiones a fin de poder ser utilizadas en otras investigaciones.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad

La presente investigación fue factible debido a que el investigador tiene acceso a la información, cuenta con recursos de tiempo y económicos para su realización.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación Temporal

La presente investigación se realizó en el periodo de Agosto a Diciembre de 2019.

1.5.2 Delimitación Espacial

El lugar dónde se realizó la investigación fue en la Agencia 1 del Banco de la Nación la cual se encuentra en la Av. El Sol.322 de la ciudad del Cusco.



1.5.3 Delimitación Conceptual

La presente investigación tiene sustento en los conceptos y teorías de Dirección y sus dimensiones: Toma de decisiones, Motivación, Comunicación, Liderazgo.



CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

2.1.1.1 Villar, (2010) en su investigación “Dirección Y Aprendizaje Organizativo; Una Relación Funcional”, tesis para optar el grado de Doctor en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto España, el objetivo principal de esta investigación fue: Definir y caracterizar el Estilo de Dirección (ED), la Capacidad de Aprendizaje Organizativo (CAO) y la relación existente entre estos constructos.

En otras palabras, se busca mediante este estudio evaluar cuáles de los estilos de dirección influyen en la capacidad de aprendizaje organizativo y cuál es el tipo de influencia que se da.

Como todo trabajo de investigación, contiene apartados de sustento teórico, consideraciones y contrastes de propuestas a partir del trabajo de campo. De estas últimas, en la práctica se puede establecer la validez de la relación entre los estilos de dirección y la capacidad de aprendizaje de la organización.

Es necesario desarrollar un marco de análisis del trabajo realizado, en términos de validez y confiabilidad de los resultados. Por ello, es preciso acotar que el estudio es una primera aproximación acerca de la relación entre los estilos de dirección y la capacidad de aprendizaje de la organización. La revisión bibliográfica permitió construir un modelo de pensamiento teórico en relación con la dirección y el aprendizaje de la organización, estableciéndolos como dos factores sustantivos de la organización. Aunque



en la discusión bibliográfica no se comprobó que existiera abundante evidencia de la relación entre estos constructos, es posible afirmar que la literatura aborda, de manera tangencial, dicha relación. Por ejemplo, cuando se establece la responsabilidad de la alta dirección en el proceso de aprendizaje o cuando se establecen, mediante trabajo teórico y empírico, las dimensiones de la capacidad de aprendizaje de una organización.

Un aspecto por destacar, que tiene relevancia con el proceso de comprensión del método de investigación científica y al que el autor dedicó especial atención, fue la necesidad de encontrar y seleccionar las herramientas más adecuadas de análisis de datos para obtener los resultados buscados. La literatura presenta una amplia gama de posibilidades según los objetivos planteados. Estos métodos se encuentran clasificados, dependiendo de si en el modelo existen variables explicativas y explicadas. Esto fue de gran ayuda para el proceso. Como también lo han sido los programas informáticos especializados, SPSS o PRISM, que facilitan el manejo de grandes cantidades de datos de manera rápida y precisa. Otro aspecto que destacamos de esta investigación, es el intento de proponer una alternativa en la teoría acerca de la dirección y el aprendizaje de la organización. En efecto, la idea que subyace, en el desarrollo del trabajo de investigación es demostrar una relación entre los estilos de dirigir o liderar y la capacidad de aprendizaje de la organización. Dicha relación verificada a través de la correlación que existe entre la combinación de estilos de dirección en el mejoramiento de la capacidad de aprendizaje, medida en dimensiones. La búsqueda de esta relación fue la principal motivación para el proceso de investigación. A través de los antecedentes teóricos construidos en el desarrollo de esta tesis, se ha comprobado que la dirección de organizaciones y el proceso de aprendizaje no son procesos naturales ni ecuaciones de resultados precisos. No obstante, requieren de métodos y procedimientos, que necesariamente deben ser administrados y ejecutados para obtener resultados adecuados a cada organización. En este contexto, la alta dirección debe participar activamente y de forma comprometida en el



proceso de aprendizaje, ya que éste última necesita acciones conscientes y responsables para que el aprendizaje ocurra en el interior de la organización. En relación con el objetivo general del estudio, concluimos que éste se cumplió a cabalidad por cuanto se logró definir y caracterizar el Estilo de Dirección, la Capacidad de Aprendizaje Organizativo y establecer la relación existente entre estos constructos.

Además, el estudio permitió evaluar por qué y cómo los estilos de dirección influyen en la capacidad de aprendizaje organizativo.

Para lograr este objetivo, se revisó el estado del arte de las variables, estilo de dirección y capacidad de aprendizaje organizativo. Se diseñó un instrumento de medición para el constructo teórico del estilo de dirección, se adaptó un instrumento de medición para el constructo teórico de la capacidad de aprendizaje organizativo y, finalmente, se propuso un modelo de relación entre los variables estilos de dirección y capacidad de aprendizaje organizativo.

- 2.1.1.2 Villa, (2019)**, en su investigación: “Dirección Estratégica En Las Pyme Del Sector De Elaboración De Productos De Panadería De La Ciudad De Barranquilla”, tesis para optar el grado de Magister en la Universidad de la Costa Barranquilla Colombia, el objetivo principal de esta investigación fue: Analizar la dirección estratégica de las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla. Como producto de esta investigación, se analizaron los datos recabados en el cuestionario dirigido a los gerentes de las Pyme del sector de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, con el fin de realizar su interpretación basándose en criterios y posturas epistemológicas de los autores consultados teóricamente, esto con el propósito de establecer las conclusiones en atención a los objetivos propuestos en esta investigación. Así, en cuanto se refiere a identificar el análisis de la estrategia en las Pyme seleccionadas, se verificó según los directivos encuestados que este proceso



se ejecuta de manera moderada, puesto que gran parte de estas empresa no buscan a través de un diagnostico conocer la posición competitiva de la empresa, la cual es utilizada para establecer los objetivos estratégicos y crear las bases o cimientos para fomentar una cultura, mediante el entendimiento de la situación de la empresa y los resultados que esta espera conseguir en el entorno. Además, en última no se está potencializando la cultura organizacional, a través de su divulgación, lo cual es muy importante para cimentar el proceso estratégico dentro de una organización, mediante la creación de principios, la misión y la visión corporativa.

Además, los encuestados enfatizaron en la forma poco adecuada de realizar la dirección estratégica; porque no se hace un diagnostico conveniente de los procedimientos ejecutados, en algunos casos se desconocen a cabalidad los objetivos y metas trazadas, las tareas no se coordinan de manera apropiada, ni existe una medición efectiva de los resultados logrados.

Igualmente, al observar los resultados expuestos por los directivos consultados, se evidencia que el análisis estratégico, es una actividad que se lleva a cabo en un bajo porcentaje de las pyme del sector de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla; ya que los resultados demuestran que se realiza esta fase de una forma moderada, resaltando que esto está incidiendo directamente sobre el crecimiento y consolidación de las empresas en mención en el mercado local.

Respecto a establecer la formulación de estrategias en las Pyme del sector de productos de panadería, se halló que se hace de forma moderada y en el criterio de los directivos encuestados, que esta es una de las fases más complejas en estas organizaciones, puesto que se generan muchos conflictos al momento de tomar decisiones estratégicas, si los intereses de los empleados no están vinculados con los propósitos que la empresa quiere conseguir.

Asimismo, en cuanto al objetivo específico relativo a identificar la implantación de las estrategias en las Pyme del sector de productos de panadería en la ciudad de Barranquilla, se evidenció por parte de los gerentes



encuestados que esta fase también se hace de forma moderada, ya que se presentan inconvenientes en la administración de los recursos, puesto que en la mayoría de los casos, existe ausencia de planes a nivel táctico y operativo, de responsables para estos planes y por último de presupuestos para el desarrollo de las estrategias organizacionales.

Por su parte, las empresas analizadas presentan inconvenientes a la hora de amoldar su estructura a la estrategia, debido a que se evidencian problemas para establecer procesos que propendan por la consecución de resultados estratégicos, y por ende se presentan dificultades para la consolidación de una cultura estratégica, que permitan consolidar resultados positivos en el entorno.

Por consiguiente, al examinar esta situación, es importante mencionar que los problemas que se evidencian en estas organizaciones, están muy relacionados, con los inconvenientes que se presentaban en la planeación estratégica, en cuanto a que esta, se quedaba sin argumentos al momento de la ejecución estratégica.

Por último, en relación con el objetivo general de la investigación sobre analizar la dirección estratégica en las Pyme del sector de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, se encontró que existe una problemática interna, debido a que en la mayoría de los casos, este tipo de organizaciones carecen de presupuestos para la asignación de recursos económicos, a sus acciones estratégica, así como, de planes a nivel táctico y operativo para el despliegue de la estrategia e inconvenientes a la hora de amoldar su estructura a la estrategia.

2.2.1 Antecedentes Nacionales

2.2.1.1 Andrade; Nestares, (2018) en su investigación “Dirección de personas y el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda.392” tesis para optar el grado de licenciado en administración en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco. El objetivo principal de esta investigación fue: Conocer de qué manera la dirección de personas se



relaciona con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018. Se ha determinado que existe relación positiva entre habilidades directivas y desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392 a un nivel de significancia de 0.040. De acuerdo a los resultados, existe influencia en los trabajadores para que trabajen con entusiasmo; también la comunicación es fluida, por cuanto los trabajadores hacen el esfuerzo para escuchar generando un mejor clima laboral; así mismo se aprecia que los trabajadores actúan en forma correcta practicando los valores; de otro lado los trabajadores cumplen con sus obligaciones generando un compromiso con la Coopac 392.

Se pudo establecer que existe relación entre competencias laborales de los directivos y el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, a un nivel de significancia de 0.00. Conforme al resultado afirmamos que los directivos toman decisiones para iniciar proyectos, como también los trabajadores se esfuerzan para lograr los objetivos propuestos.

Se ha identificado que existe relación entre calidad de dirección y el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, a un nivel de significancia de 0.03. Destacamos que la calidad de dirección es de nivel medio. Es decir el proceso en el cual los 85 directivos tienen la capacidad para obtener resultados mediante el actuar de los trabajadores.

Finalmente la dirección de personas se relaciona positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda, nos permite concluir que las habilidades directivas, las competencias laborales influye en la mente de los trabajadores trabajando con entusiasmo, permitiendo lograr el desarrollo organizacional visualizado en el incremento de los beneficios para los socios y el rendimiento de los recursos.



2.2.1.2 Nicolás, (2017) en su investigación: “Dirección y desempeño laboral realizada en la Empresa Comercializadora de Acabados Finos de Mármol Distrito de San Juan De Lurigancho”, tesis para Optar el grado de Magister en Gestión del Talento Humano en la Escuela de Posgrado De la Universidad Cesar Vallejo Lima. El objetivo principal de esta investigación fue: Determinar la relación entre la dirección y el desempeño laboral en la Empresa Comercializadora de Acabados Finos de Mármol Distrito de San Juan de Lurigancho, 2016. Se determinó de acuerdo a la prueba de correlación de Spearman aplicada a las variables de estudio dirección y el desempeño laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r=0.917$, correlación muy alta, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna formulada por el investigador. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación significativa entre la dirección y el desempeño laboral en la Empresa Comercializadora de Acabados Finos de Mármol Distrito de San Juan de Lurigancho, 2016. Se determinó de acuerdo la prueba de correlación de Spearman aplicada a las variables de estudio motivación y el desempeño laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r=0.842$, correlación alta, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna formulada por el investigador. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en la Empresa Comercializadora de Acabados Finos de Mármol Distrito de San Juan de Lurigancho, 2016.

Se determinó de acuerdo a la prueba de correlación de Spearman aplicada a las variables de estudio liderazgo y el desempeño laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r=0.871$, correlación alta, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna formulada por el investigador. Por lo tanto, se puede afirmar que existe



relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral en la Empresa Comercializadora de Acabados Finos de Mármol Distrito de San Juan de Lurigancho, 2016.

Se determinó de acuerdo a la prueba de correlación de Spearman aplicada a las variables de estudio comunicación y el desempeño laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r=0.813$, correlación alta, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna formulada por el investigador. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral en la Empresa Comercializadora de Acabados Finos de Mármol Distrito de San Juan de Lurigancho, 2016.

Se determinó de acuerdo a la prueba de correlación de Spearman aplicada a las variables de estudio trabajo en equipo y el desempeño, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r=0.479$, correlación moderada, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna formulada por el investigador. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en la Empresa Comercializadora de Acabados Finos de Mármol Distrito de San Juan de Lurigancho, 2016.

2.2.1.3 Melo, (2012), en su investigación “El estilo de Dirección y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel”, para optar el grado de licenciado en administración en la Universidad Nacional del Altiplano, el objetivo principal de la investigación fue: Identificar la influencia que tiene el estilo de dirección en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel, periodo 2012.

Se determinó que lo que respecta al estilo de dirección tenemos un puntaje de 3,4 en orientación a personas y 7,5 en orientación a producción (cuadro N° 05), lo que permitió ostentar que el estilo de dirección utilizado por la



administradora de la empresa de servicios turísticos Intiqa Hotel corresponde a uno de tipo autoritario, con un nivel participativo bajo en preocupación por los empleados. Esta situación actual muestra que no existe relación entre las prácticas de dirección deseada por la empresa y la dirección que actualmente se ejerce, estas prácticas también carecen de correlación con las percepciones y calificaciones que asignan los empleados a su respectiva administradora en el trabajo diario. La Administradora no tiene conocimiento preciso sobre el estilo particular y orientación de dirección que aplica en sus prácticas directivas diarias, y de la efectividad del mismo para impulsar a sus empleados hacia el logro de objetivos específicos. El efecto de este desconocimiento causa que exista una mal gestión en la dirección de la empresa.

En lo que respecta a la satisfacción laboral se ha determinado que existe un porcentaje bajo de satisfacción en la mayoría de los factores que intervienen en la satisfacción laboral de los trabajadores, un 60% de trabajadores no reciben reconocimiento alguno por su trabajo realizado (Cuadro N° 06), otro 60% muestran no estar satisfecho con las posibilidades de progreso (Cuadro N° 07), un 60% no está conforme con las posibilidades de crecimiento (Cuadro N° 08), y un 67% no están satisfechos con las normas que brinda la empresa (Cuadro N° 09) permitiendo explicar que estos factores son resultados del estilo de dirección autoritario aplicado en la empresa, obteniéndose así una relación inversa con la satisfacción laboral en el personal. Si el estilo de dirección autoritario aumenta, la satisfacción laboral de los trabajadores disminuye. Estos factores se localizan en el ambiente de trabajo de la empresa y dependen de la gestión que aplique administración, estos están fuera del alcance y control de los trabajadores causando de esta manera un deficiente desenvolvimiento de sus actividades y frustración en su satisfacción.

En base a los resultados obtenidos y los factores vulnerables identificados, nos permitió proponer un plan con estrategias que permitan mejorar el estilo de dirección aplicado por la administradora de la empresa de Intiqa Hotel y



por ende su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores, puesto para obtener un mejor grado de satisfacción en los trabajadores, es necesario fomentar un buen estilo de dirección en la empresa.

2.3.1 Antecedentes Locales

2.3.1.1 Caviedes; Amache, (2017), en su investigación “Dirección Y Compromiso Organizacional En La Agencia De Viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L 2017”, tesis para optar el grado de Licenciados en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco en el año 2017, tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la dirección y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco-2017. Determina que en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., que la dirección se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 2.98, el compromiso organizacional obtuvo un promedio de 2.83 que también representa un nivel regular, es así que al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre la dirección y el compromiso organizacional, donde la correlación de Pearson $r = 0.96$, la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta, la cual indica que a mejor dirección, existe mayor compromiso organizacional. La comunicación en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L, se desarrolla a un nivel regular con un 2.86 de promedio, observándose que al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre la comunicación y el compromiso organizacional, donde la correlación de Pearson $r = 0.97$, la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta, demostrando que, a mejor comunicación, existirá mayor compromiso organizacional.

En cuanto al liderazgo en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L, se obtuvo un promedio de 2.98, observándose que al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional donde se determinó que la correlación de Pearson $r = 0.96$, la misma que se puede considerar como una correlación



positiva muy alta, demostrándose que a mejor liderazgo existirá mayor compromiso organizacional en la empresa.

Al analizar la motivación en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L, se determinó que se desarrolla a nivel regular con un promedio de 2.89, observándose que al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre la motivación y el compromiso organizacional donde la correlación de Pearson $r = 0.99$, la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta, demostrando que a mejor motivación del personal será mayor el compromiso organizacional del mismo. Finalmente, los grupos y equipos de trabajo en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L, se desarrollan a un nivel regular obteniendo un promedio de 3.05, observándose que al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre los grupos y equipos de trabajo y el compromiso organizacional, determinando que la correlación de Pearson $r = 0.91$, la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta, deduciendo que a mejores grupos y equipos de trabajo, existirá un mejor compromiso organizacional por parte del personal de la empresa.

2.3.1.2 Cutimango, (2018), en su investigación “El Proceso De Dirección En La Empresa Municipal De Agua Potable y Alcantarillado De Tambopata”, tesis para optar el grado de Licenciada en Administración en la Escuela Profesional de Administración De la Universidad Andina del Cusco, el objetivo principal de esta investigación fue describir cómo es el Proceso de Dirección en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tambopata, departamento de Madre de Dios-2018. Concluye que en la variable general de estudio y comparando los resultados que se tiene en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tambopata, que el 33.9% y el 64.3% de los trabajadores manifiestan a veces y casi siempre respectivamente, se da los procesos de dirección dentro de la organización. Se evidencia que en los Factores Humanos de la Administración en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tambopata, el



3.6% y el 16.1% de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tambopata, manifiestan que a casi nunca y a veces respectivamente, cumple estos factores humanos en la administración de acuerdo a la multiplicidad de funciones, dignidad personal y consideración de la persona como un todo.

De acuerdo a la Motivación en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tambopata, se compara e indica que el 3.6% y el 28.6% de los trabajadores, manifiestan que casi nunca y a veces respectivamente, se da una adecuada motivación dentro de la organización por lo tanto se tiene que efectuar las necesidades: fisiológicas, de afiliación o aceptación y estima, con la finalidad de mejorar la relaciones humanas para mantener un buen clima organizacional dentro de la empresa.

De acuerdo al Liderazgo en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tambopata, se compara e indica que el 10.7% y el 26.8% de los trabajadores manifiestan que casi nunca y a veces respectivamente, influye el líder en los trabajadores de la empresa en las actividades laborales que desarrollan en la organización.

De acuerdo al Comité, equipos y toma grupal de decisiones en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tambopata el 7.1% y el 30.4% de los trabajadores manifiestan casi nunca y a veces trabajan de manera organizada, que permita a los trabajadores compartir ideas, para una retroalimentación de las metas que se establecen anualmente en la organización.

Se concluye que en la Comunicación de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tambopata, se evidencia que el 1.8% y el 44.6% de los trabajadores, manifiestan que nunca y a veces respectivamente, se aplican los elementos de la comunicación, como el proceso de comunicación, tipos de comunicación y medios de comunicación para que exista una comunicación asertiva.



2.3.1.3 Quispe; Villa, (2015) en su investigación “Percepción de la función de Dirección de los trabajadores en los restaurantes de Comida China del centro histórico de la Ciudad del Cusco” tesis para optar el grado de Licenciado en Administración de la Universidad Andina del Cusco, el objetivo principal de esta investigación fue: conocer la percepción de la función de dirección de los trabajadores en los restaurantes de comida china del centro histórico de la ciudad del Cusco en el año 2015.

Concluyen que el 50.39 % de los trabajadores de los restaurantes de comida china del centro histórico de la ciudad del Cusco, manifiestan que la función de dirección se ejerce regularmente, resultados que surgen de la evaluación de los componentes descritos y analizados como es el caso de la toma de decisiones y motivación los cuales se desarrollan de mala manera, y los demás elementos como liderazgo, trabajo en equipo e integración se desarrollan de forma regular, todos estos componentes son influenciados por la cultura ideológica de donde los jefes provienen, los cuales la mayoría son de procedencia China, limitando la adecuada práctica de la función de dirección.

En cuanto al Liderazgo el 58:18% de los trabajadores consideran que el ejercicio del liderazgo es regular, ya que solamente los jefes a veces son capaces de crear y dar lugar a una visión realista, inspiran serenidad, confianza y reflejan con certeza el dominio y conocimiento de la actividad empresarial, así mismo solo en ocasiones son creativos y tienen iniciativa para tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, delegar funciones y adaptarse rápidamente al cambio. La poca presencia del liderazgo en este tipo de empresas limitaría su crecimiento considerando que le falta visión, creatividad, iniciativa y otros no permitirían desarrollar acciones para diversificar y mejorar tanto el producto como la atención al cliente.

Respecto a la toma de decisiones el 43.61 % de los trabajadores consideran que la toma de decisiones es mala, teniendo en cuenta que estas son de carácter autoritario y solo son comunicadas al personal para su ejecución. Un porcentaje mejor de trabajadores encuestados opinó que muy pocas veces



consideran sus opiniones. La práctica de la dirección vertical en las empresas limitaría la creatividad, la iniciativa y el apoyo al trabajador a la gestión de la empresa, lo cual generaría en el trabajador presión, desinterés y la falta de identificación con la empresa.

En cuanto a la motivación, el 56.30% de los trabajadores perciben que el ejercicio de la motivación es mala, ya que no reciben recompensas económicas y no económicas por el desarrollo de las horas extras ni por el buen desempeño, tampoco son beneficiados con programas de capacitación. Estos hechos originarían en los trabajadores desinterés, ausentismo e insatisfacción para realizar sus funciones con eficacia.

2.2 Bases Legales

LEY N° 26702 – General del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

D. LEG. N° 770 - Aprueba el nuevo texto de la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros. Abrogado por la Vigésimo Quinta Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

D. LEG. N° 199 - Ley Orgánica del Banco de la Nación. Abrogado por el Art. 2° del D. S. N° 0794EF.

D. S. N° 23781EFC - Estatuto del Banco de la Nación. Abrogado por la 15ta Disposición Final del D. Leg. N° 770 y por el Art. 2° del D. S. N° 0794EF Derogado.

LEY N° 29571 – Código de protección y defensa del consumidor.

LEY N° 27815 - Ley del Código de ética de la Función Pública



2.3 Bases Teóricas

Para entender de mejor manera que es la dirección debemos centrarnos en diferentes aspectos que lo anticipan, de dónde viene el concepto y con quienes viene acompañado para que su función sea de gran importancia dentro del campo de la administración.

Por ende es necesario mencionar que es el proceso administrativo ya que de él se determina las principales funciones de la administración.

El proceso administrativo, de acuerdo a la investigación de Chiavenato nos dice que el proceso significa secuencia de funciones para realizar las tareas; medio, o método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores. Sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas. (Chiavenato, 2002)

- a. **Planeación** La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada (Chiavenato, 2002)
- b. **Organización** La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o departamentos. Por consiguiente es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de la organización, para conseguir los objetivos fijados. (Chiavenato, 2002)
- c. **Dirección** Es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se



encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales. (Chiavenato, 2002)

- d. **Control** Es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir desvíos. (Chiavenato, 2002)

2.3.1 Concepto de Dirección:

De acuerdo a la investigación de Munch conceptualiza que: “Dirección Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”. (Munch, 2010,pág.105)

A la vez Rodríguez & Hernández dicen que la: “Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación” . (Rodriguez & Hernández, 2011,pag. 296)

De acuerdo con Chiavenato en su libro “Administración de los nuevos tiempos” define que : “La dirección es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización en la dirección adecuada, Esta dirección naturalmente conduce a la consecución de los objetivos organizacionales y de preferencia a la de los objetivos de los miembros”. La dirección incluye focalización de los miembros organizacionales como personas y abordar en asuntos como moral, arbitraje de conflictos y desarrollo de buenas relaciones entre individuos. (Chiavenato, 2002, pág”. 482)

A su vez también él mismo menciona que la Dirección es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su



subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados. Para dirigir a las personas el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras en las otras funciones administrativas (Planeación, organización y control) son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos. La dirección está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización. La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea. (Chiavenato, 2002, pag. 482)

A la vez la función administrativa de la dirección se define como “El proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”. (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 279)

Mientras tanto (Guadalupe, 2012) con su investigación dice que la dirección es “El elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad”. (pág. 11)

Y Fayol denomina a la función de la dirección comando, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Dicha tarea es responsabilidad de los gerentes o jefes de las áreas de trabajo, junto con el director general, a fin de obtener lo mejor del personal de cada área. Como función la dirección es un arte asequible por las cualidades personales de los responsables (Liderazgo, Motivación y Comunicación) que aplican los principios generales de dirección, conocidos también como principios de administración. El director es un coordinador del programa de acción y de las participaciones del cuerpo social. (Rodríguez & Hernández, 2011, pág. 56)



Por último Amaru menciona que “El proceso de dirección consiste en realizar las actividades planteadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y otros factores”. (Amaru, 2009, Pág. 56)

2.3.2 Estilos de Dirección

Chiavenato indica que Mc Gregor publicó un libro clásico en el que trata de mostrar con sencillez que cada administrador posee una concepción propia de la naturaleza de las personas, que tiende a moldear su comportamiento frente a los subordinados . Llegó a la conclusión de que hay dos maneras diferentes y antagónicas de encarar la naturaleza humana. Una de ellas es antigua y negativa, basada en la desconfianza hacia las personas , la otra es moderna y positiva , basada en la confianza en las personas . Mc Gregor las denominó respectivamente la teoría X y la teoría Y. (Chiavenato, 2002, pág. 483)

Con esa antelación Chiavenato indica que el administrador que piensa y actúa de acuerdo con la teoría X tiende a dirigir y controlar a los subordinados de manera rígida e intensiva, fiscalizando su trabajo, pues considera que las personas son pasivas, indolentes, reacias y no tienen iniciativa personal. En este estilo de dirección el administrador piensa que no debe confiar en las personas porque no tienen ambición y evitan las responsabilidades. No delega responsabilidades en ellas porque cree que son dependientes y prefieren ser dirigidas. Ante estas restricciones el administrador crea un ambiente autocrático de trabajo, una actitud de desconfianza , vigilancia y control coercitivo que no fomenta el trabajo. Las personas tratadas de esta manera tienden a responder con falta de interés y de estímulo, alienación desánimo, poco esfuerzo personal y baja productividad, situación que refuerza el punto de vista del administrador, que aumenta todavía más la presión, la vigilancia y la fiscalización.



A la vez el administrador piensa y actúa de acuerdo con la teoría Y tiende a dirigir a las personas con mayor participación, libertad y responsabilidad en el trabajo, pues considera que son aplicadas, les gusta trabajar y tienen iniciativa propia. Tiende a delegar y escuchar opiniones, pues cree que las personas son creativas e ingeniosas. Comparte con ellas desafíos del trabajo porque piensa que son capaces de asumir responsabilidades, autocontrolar y autogestionar su comportamiento. Este estilo de administración tiende a crear un ambiente democrático de trabajo y oportunidades para que las personas puedan satisfacer sus necesidades personales más elevadas a través de la consecución de los objetivos organizacionales. Las personas tratadas con respeto, confianza y participación se inclinan a responder con iniciativa, placer en el trabajo, dedicación, involucramiento personal, entusiasmo y elevada productividad en su trabajo”. (Chiavenato, 2002, pág. 484)

2.3.3 Elementos de la dirección

De acuerdo a la investigación de Munch (2010) indica que “La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo”.

Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa. El liderazgo incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando”. (Munch, 2010, pág. 105)



2.3.1.1 Toma de Decisiones:

“La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de la acción óptimo”. (Munch, 2010, pág. 106)

A la vez indica que la toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía. Munch también nos dice que las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad. En este contexto es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno. (Munch, 2010, pág. 105)

A su vez Amaru indica que: “Una decisión es una elección entre distintas opciones y posibilidades, las decisiones se toman para resolver problemas o aprovechar oportunidades, el proceso de tomar decisiones es la secuencia de etapas que va desde el momento en que se identifica una situación que ofrece un problema u oportunidad, hasta la elección y puesta en práctica de una acción o solución. Cuando la solución se concreta, el ciclo se cierra y se crea una situación nueva, que puede generar otras decisiones o procesos para resolver problemas”. (Amaru, 2009, pág. 357)

Por otra parte Munch con su investigación determina que las etapas para la toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos: Definición del Problema, Determinación y selección de alternativas y la Implantación”. (Munch, 2010, pág. 106)



A. Definición y Análisis del Problema.

Una de las técnicas más eficaces para seleccionar entre diferentes alternativas cuando se trata de decisiones importantes es la investigación y el análisis. Este enfoque atiende al hecho de que resolver un problema, primero hay que entenderlo. Por tanto implica una búsqueda de los vínculos entre las variables, restricciones y premisas más importantes relacionadas con la meta buscada.

(Koontz & Wehrich, 2013, pág 128)

“Para resolver un problema de planeación hay que descomponerlo en sus partes y estudiar los factores cuantitativos y cualitativos. Es probable que el estudio y el análisis sean mucho más baratos que la experimentación. Las horas y cantidad de papel que se usan para ello cuestan mucho menos que ensayar varias alternativas”.

(Koontz & Wehrich, 2013, pág 128)

Un paso importante en el enfoque de la investigación y análisis es desarrollar un modelo capaz de simular el problema. Pero la simulación más útil es aquella que representa las variables de la situación problemática mediante términos y relaciones matemáticas. La conceptualización de un problema es un paso fundamental para resolverlo. Desde hace mucho tiempo, las ciencias físicas se basan en modelos matemáticos para este fin y es muy motivador ver que el método se aplica en la toma de decisiones administrativas. (Koontz & Wehrich, 2013, pág 128)

Munch(2010) determina que una correcta definición del problema depende del planteamiento de alternativas adecuadas de solución. Algunos lineamientos para identificar el problema son:



- a. Basarse en información completa, fidedigna y oportuna.
(Estadísticas,informes,proyecciones,Etc)
- b. No Confundir el problema con las causas ni con los efectos.
- c. Aplicar Técnicas para definir las causas
- d. Definir parámetros, variables y restricciones.
(Munch,2010, pág. 107)

B. Determinación y Selección de alternativas.

Munch (2010) menciona que cuando se han identificado varias alternativas se elige la óptima de acuerdo con el costo- beneficio. Los resultados que cada alternativa deben ser evaluados con relación a los resultados esperados y los posibles efectos. Es conveniente que al elegir la alternativa óptima se minimicen riesgos, estableciendo estrategias alternas para el caso de que la alternativa elegida no resulte de acuerdo con lo planeado. (Munch, 2010,pág. 107)

C. Implantación

Munch (2010) menciona que una vez se ha elegido la alternativa óptima, se deberán establecer todas las actividades para implantarla y para efectuar un seguimiento de los resultados, para lo cual puede elaborarse un programa de acción. (Munch, 2010, pág. 107)

2.3.1.2 Motivación:

Koontz & Weihrich indican que la motivacion es el término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. La motivaciónn es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.

Indican también que los motivos humanos son productos de las necesidades concientes e inconcientes. Algunos son necesidades primarias, como las fisiológicasde agua, aire, alimento, sueño y abrigo. Otras se pueden considerar secuendarias como la autoestima, estatus, compañía,



afecto, entrega, consecución de logros y autorrealización. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos.

A su vez la motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada. (Koontz & Weihrich, 2013, pág 282)

Sin embargo Chiavenato indica que mientras la motivación general está relacionada con el esfuerzo dirigido hacia algún objetivo personal, aquí el foco se orientará hacia la situación de trabajo, Por consiguiente la motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales.

Él indica que la motivación se relaciona con tres aspectos:

Dirección del comportamiento (Objetivo), Fuerza e intensidad del comportamiento (Esfuerzo) y Duración y persistencia del comportamiento.

Los tres elementos fundamentales de esta definición de motivación son esfuerzo objetivos y necesidades individuales. Cuando una persona está motivada intenta trabajar más, sin embargo los niveles de esfuerzo elevados no siempre conducen a un desempeño o resultado favorable, a menos que el esfuerzo se canalice para beneficiar la organización. Por tanto se debe considerar la dirección del esfuerzo y su intensidad. Un esfuerzo bien dirigido y coherente con el objetivo organizacional que se pretende alcanzar es el tipo de esfuerzo esperado. Por último la motivación es un proceso continuo de satisfacción de necesidades individuales. (Chiavenato, 2002, pág. 596)



Amaru dice que “La motivación en su sentido original, indica el proceso por el cual el comportamiento humano está incentivado, estimulado o energizado por algún tipo de motivo o razón”. (Amaru, 2009, pág 302)

Frederick Herzberg trata la motivación para el trabajo; también se denomina teoría de los factores higiénicos y de motivación o teoría de higiene - motivación. Factores Higienicos o de insatisfacción están asociados al contexto de trabajo, es decir a aquellos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo. La insatisfacción está ligada más con el ambiente en que la persona trabaja que con la naturaleza del trabajo en sí. Los factores higiénicos incluyen salario, política y directrices de la organización, estilo de supervisión, condiciones ambientales de trabajo, seguridad en el empleo y relaciones con el superior, los colegas y los subordinados. Son factores de entorno y están relacionados con las fuentes de insatisfacción en el trabajo.

Factores de motivación o de satisfacción: están relacionados con el contenido del cargo. Incluyendo el trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento y progreso y realización personal. Se relaciona con las fuentes de satisfacción en el trabajo”. (Chiavenato, 2002,pág. 601)

Clayton Alderfer presenta una jerarquía similar a las necesidades de Maslow, aunque sólo tiene tres categorías: necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento.

A su vez Alderfer indica que se puede estar motivado por necesidades de varios niveles al mismo tiempo. Además cuando se experimenta una frustración en un nivel, es posible concentrarse en las necesidades de una categoría de niveles inferiores”. (Chiavenato, 2002, pág. 602)

Munch define que la motivación “En su acepción más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez la más compleja, pues



por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano. Existen varias teorías relacionadas con la motivación, con la más importante es la Jerarquía de las necesidades de Maslow”. (Munch, 2010 (pág. 107)

La motivación en el trabajo es el resultado de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o el ambiente.

- A. Motivos Internos:** son las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Hacen que cada individuo sea capaz de realizar determinadas tareas y no otras; valorar ciertos comportamientos y menospreciar otros. Son los impulsos interiores, de naturaleza fisiológica y psicológica, afectados por factores sociológicos como los grupos o la comunidad de las cuales la persona forma parte.
- B. Motivos externos:** son estímulos o incentivos que el ambiente ofrece o los objetivos que la persona persigue. Satisfacen necesidades, despiertan sentimientos de interés o representan recompensas deseadas. Son motivos externos el trabajo que realiza el individuo, el ambiente en el cual se efectúa el trabajo, las recompensas, los patrones establecidos por el grupo de colegas y los valores del medio social, además entre otros.

“Todos estos motivos se combinan en forma compleja para influir en el desempeño”. (Amaru, 2009, pág. 302)



2.3.1.3 Comunicación

Chiavenato indica que: “Comunicar significa volver algo común un mensaje, una noticia, una información, un significado cualquiera. En consecuencia la comunicación es un puente que permite a ese algo pasar de una persona o de una organización a otra”. (Chiavenato, 2002, pág. 520)

A su vez Rodríguez & Hernández dicen que: “La comunicación es el proceso de dar a conocer estados subjetivos, ideas, sentimientos y creencias por medio del lenguaje oral y simbólico”. (Rodríguez & Hernández, 2011, pág 95)

“La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor que debe extenderla”. (Koontz & Wehrich, 2013, pág. 337)

También ellos determinan que el proceso de comunicación comprende la transmisión de información y significados, Si no ocurre esa transmisión no hay comunicación. En cualquier proceso comunicativo siempre están presentes el emisor, receptor, mensaje, canal, ruido y retroalimentación. (Koontz & Wehrich, 2013, pág. 338)

El propósito de la comunicación según Koontz & Wehrich en una empresa es efectuar un cambio, es decir, influir en las acciones encaminadas a su bienestar. Es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones, dado que integra las funciones administrativas. En especial es necesaria para lo siguiente:

- a. Establecer y difundir las metas de una empresa.
- b. Trazar planes para alcanzar las metas.



- c. Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente.
- d. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- e. Conducir, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas colaboren.
- f. Controlar el desempeño. (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 338)

También hacen mención que en las empresas en la actualidad, la información debe fluir con más rapidez que nunca, incluso una corta detención en una línea de producción de rápido crecimiento resulta muy costosa en términos de producción perdida, por lo tanto es esencial que los problemas de producción se comuniquen en seguida para corregirlos. Otro elemento de importancia es el volumen de la información que ha aumentado radicalmente con el paso de los años y ha generado una sobrecarga”. (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 340)

Indican que para que en una organización eficaz, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y transversalmente. Tradicionalmente se ha preferido la comunicación descendente, pero se tienen muchas pruebas de que si nada más fluye en esa dirección, surgen problemas, de hecho cabe decir que para que sea eficaz tiene que empezar con el subordinado, lo que significa que tiene que ser ascendente. La comunicación también fluye horizontalmente es decir entre las personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional. (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 341)

Amaru,(2009) menciona que la calidad del proceso de comunicación depende de la eficacia de las relaciones interpersonales en las organizaciones. La negociación, la venta de ideas y de productos, el



liderazgo, la motivación, la organización, la delegación, la orientación a los empleados y la evaluación del desempeño entre muchas otras funciones gerenciales, exigen una elevada capacidad de comunicación. Lo mismo sucede con las relaciones entre el gerente y su equipo dentro de los equipos mismos. De la comunicación dependen además la coordinación entre unidades de trabajo y eficacia del proceso de decisión. El proceso de comunicación comprende la transmisión de información y significados, si no ocurre esa transmisión no hay comunicación. En cualquier proceso comunicativo siempre están presentes los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación, ruido y retroalimentación.

“La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información.” A su vez determina que la comunicación consta con tres elementos básicos: Emisor, Transmisor y Receptor. Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa: formal, informal, vertical, horizontal, verbal, escrita y no verbal”. (Munch, 2010, pág. 109)

- a. Formal. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ej. Correspondencia, Instrucivos, Manuales, Órdenes.
- b. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ej Chismes, comentarios, opiniones.
- c. Vertical. Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior o viceversa; quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.
- d. Horizontal. Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas.
- e. Verbal. Se transmite oralmente.
- f. Escrita. Se transmite mediante material escrito o gráfico.



- g. No Verbal. Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

2.3.1.4 Liderazgo:

Chiavenato indica que “El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones”. Lo define como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Para él los elementos que caracterizan al liderazgo son cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos para conseguir. (Chiavenato, 2002,pág. 562)

A su vez Rodríguez & Hernández indican que “el liderazgo es el arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes”. (Rodríguez & Hernández, 2011,pág. 219)

Peter Drucker (2006) dice que “la base del liderazgo eficaz está en analizar con cuidado la misión de la organización, definirla de manera clara y visible, en la estrategia, y que los auténticos líderes saben bien que no controlan el universo, por último sentencia que el líder verdadero se distingue del falso por sus logros”.

Munch menciona que liderazgo “es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión”
Todas las personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder:



Conocimientos Tecnológicos , Conocimientos administrativos y Competencias personales. (Munch, 2010)

Chiavenato menciona que un líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo, escuchar, comunicar, mejorar las relaciones de los subordinados, aconsejar, solucionar problemas y tomar decisiones en forma participativa lo cual significa que el líder debe ser simultáneamente explorador, organizador, controlador y orientador. (Chiavenato, 2017, pág. 240)

- a. Explorador: Está comprobado: si el líder no cree, el equipo no se compromete ni innova. Por ello es fundamental el equilibrio en los tres ejes del líder; su pensamiento, su emoción y su acción han de ir de la mano, en el mismo sentido. (Jericó, 2017, pág. 150)

El líder que promueve la innovación tiene cualidades especiales: explora otras posibilidades, lo que significa cuestionar lo establecido; transforma al equipo, creyendo en sus posibilidades más que quienes lo integran; y fomenta la emergencia, flexibilizando y adaptándose al entorno cambiante.

(Jericó, 2017, pág. 150)

- b. Organizador

El organizador: el que planifica, programa y orienta las actividades con un sentido prospectivo. (Botero, 2004, pág:139)

- c. Controlador

El líder controlador ,es definido por Nahavandi y Malekzadeh (1993), como aquel gerente o directivo con una predisposición a la supervisión directa de sus subordinados, que mantiene la idea de conservar muchas decisiones y acciones importantes, tanto en el



orden estratégico como operativo (Zapata, 2011) , no implicando al subordinado en la toma de decisiones puesto que estima que su trabajo es asumirla plenamente y la de los trabajadores, ejecutarla (Muczyk & Bernard, 1987) Es lo que también se denomina como liderazgo de tipo directivo, centrado en dar órdenes, en proporcionar direcciones sobre las tareas que se deben realizar, en asignar metas y objetivos, en imponer el punto de vista sobre el comportamiento de los individuos y de llevar a cabo una estrecha supervisión y seguimiento de las actividades (Muczyk y Reimann, 1987)

d. Orientador

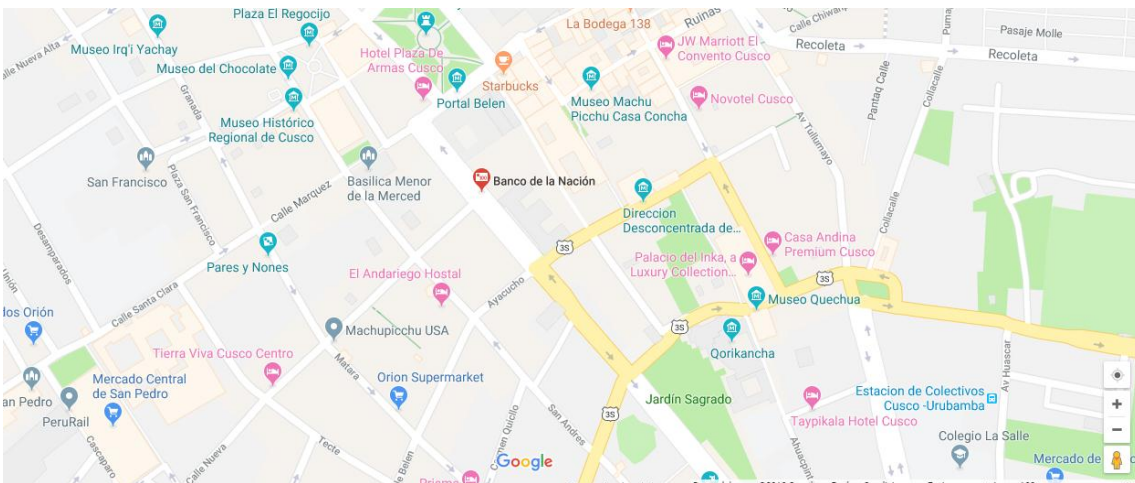
Formula objetivos claros y retadores a los subordinados. El comportamiento del líder hace énfasis en el desempeño de alta calidad y en el mejoramiento del desempeño actual. Demuestra confianza en los subordinados y los ayuda en el aprendizaje de como alcanzar objetivos elevados para mejorar continuamente el desempeño. (Chiavenato, 2002, pág 584)

2.4 Marco Institucional

2.4.1 Localización

La sede Central Del Banco De La Nación Del Cusco Se encuentra en el centro histórico, ubicada en la Esquina con Av. El Sol. 320

Latitud y Longitud: -13.5186273,-71.9776573



2.4.2 Reseña Histórica

El 27 de enero de 1966, el Congreso de la República aprobó la Ley 16000 por la cual creaba el Banco de la Nación. Días después el Poder Ejecutivo, bajo la firma del Presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry la pone en vigencia, culminando así un largo proceso cuyos antecedentes históricos datan del siglo XIX, pero que recién a partir de 1914, surge verdaderamente la preocupación de crear un Banco que centralice las actividades operativas, económicas y financieras.

El Banco de la Nación encuentra sus antecedentes inmediatos en el año 1905, durante el gobierno de don José Pardo, en el que se crea la Caja de Depósitos y Consignaciones, mediante la Ley N° 53 del 11.02.05. Esta Institución amplió sus actividades en 1927 cuando se le encargó a través de la Ley 5746 la administración del Estanco del Tabaco y Opio, así como la recaudación de las rentas del país, derechos e



impuestos del alcohol, defensa nacional y otros. Finalmente, en diciembre del mismo año se le encarga la recaudación de la totalidad de las rentas de toda la República.

El Decreto Supremo N° 47, del 9 de agosto de 1963, estatiza la Caja de Depósitos y Consignaciones, declarándola de necesidad y utilidad pública. Mediante este dispositivo se recupera para el Estado las funciones de recaudación de las rentas fiscales y la custodia de los depósitos administrativos y judiciales. Tal estatización se realizó cuando la Caja contaba entre sus accionistas con diez Bancos: Crédito, Popular, Internacional, Wiese, Comercial, Continental, Gibson, De Lima, Unión y Progreso.

Las funciones que se le asignaron al Banco de la Nación fueron las siguientes:

- Recaudar las rentas del Gobierno Central y de las entidades del Sub-Sector Público independiente y de los Gobiernos Locales cuando así se conviniera con éstos.
- Recibir en forma exclusiva y excluyente depósitos de fondos del Gobierno Central y del Sub-Sector Público, con excepción de los Bancos Estatales y del Banco Central Hipotecario.
- Hacer efectivas las órdenes de pago contra sus propios fondos que expidan las entidades del Sector Público Nacional.
- Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
- Efectuar el servicio de la deuda pública.

El 12 de junio de 1981, en el segundo gobierno de Fernando Belaúnde Terry, se promulgó la Ley Orgánica Decreto Legislativo N° 199 y se ampliaron las funciones del Banco:

- Recaudar los tributos del Sector Público Nacional.



- Efectuar en forma exclusiva por cuenta y en representación del estado, operaciones de crédito activas y pasivas con Instituciones Financieras del país y del exterior.
- Recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el Sector Público Nacional y Empresas del Estado, con excepción de las Empresas Bancarias y Financieras Estatales.

En 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, con el Decreto Supremo N° 07- 94-EF Estatuto del Banco, se modificaron las funciones, las mismas que serán ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero:

- Brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
- Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
- Efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- Actuar como Agente Financiero del Estado.
- Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
- Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.
- Brindar Servicios de Corresponsalía.



- Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
- Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

2.4.3 Misión

"El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible".

2.4.4 Visión

"Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano".

2.4.5 Valores

Se Identifica los valores institucionales sobre los cuales se fundamenta el accionar del personal del Banco de la Nación

- Vocación de servicio al ciudadano

El Banco de la Nación y sus trabajadores se preocupan de atender con un trato, oportuno, humano y de calidad a los ciudadanos que requieren de sus productos y servicios financieros.

- Compromiso e identificación

Los trabajadores del Banco de la Nación muestran una actitud que buscan superar las dificultades para alcanzar los objetivos con plena identificación institucional en cada localidad.

- Promoción de la cultura financiera



Los trabajadores del Banco de la Nación fomentan el ahorro y los servicios que permiten integrar a los ciudadanos al mercado.

- Conducta ética y profesional

Los trabajadores del Banco de la Nación demuestran un comportamiento honesto, probo, transparente y de conducta intachable en su desempeño.

- Responsabilidad social e inclusión financiera

Los trabajadores participan activamente en su comunidad, promoviendo la no discriminación y la educación e inclusión financiera del ciudadano.

2.4.6 Objetivos

El Banco de la Nación es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. El Banco tiene patrimonio propio y duración indeterminada.

El Banco se rige por su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

Es objeto del Banco administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.

Cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería, el Banco actuará como agente financiero del Estado, atenderá la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior.

Asimismo, recauda tributos y efectúa pagos, sin que esto sea exclusivo, por encargo del Tesoro Público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria.



2.4.7 Actividades

Las Actividades que realiza el Banco de La Nación del Perú Son las siguientes

- Recaudar los tributos del Sector Público Nacional.
- Efectuar en forma exclusiva por cuenta y en representación del estado, operaciones de crédito activas y pasivas con Instituciones Financieras del país y del exterior.
- Recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el Sector Público Nacional y Empresas del Estado, con excepción de las Empresas Bancarias y Financieras Estatales.
- Brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
- Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
- Efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- Actuar como Agente Financiero del Estado.
- Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
- Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.
- Brindar Servicios de Corresponsalía.



- Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
- Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

2.4.8 Servicios

Los servicios que ofrece el Banco de la Nación Del Perú son los siguientes:

- Telegiros
 - Telegiros en Moneda Nacional y Extranjera
 - Masivos
- Créditos Hipotecarios
 - Compra de Vivienda
 - Mejora, Ampliación o Remodelación
- Seguros
 - Protección de tarjeta de débito
 - Seguro cuota protegida
 - Seguro oncológico
 - Seguro de sepelio
- Préstamos
 - Multired Clásico y/o Convenios
 - Reprogramación de Préstamo Multired para Zonas Declaradas en Estado de Emergencia



- Estudios
- Compra de Deudas - Tarjetas de Crédito
- Descuento por Planilla (compra de deuda)
- Pagos
 - Pago de Tributos (Tramite entidades públicas)
 - Pago de tarjetas de crédito otros bancos
 - Pago entre cuentas bancarias, vía Internet (SATM)
 - Recarga de celulares
 - Facturas en Cuenta Corriente a Proveedores del BN
 - Remuneraciones y Pensiones
 - Remuneraciones y Pensiones (UOB)
- Cuentas Bancarias
 - Cuenta de ahorros en agencias UOB
 - Cuenta de ahorros del sector público en MN y ME
 - Cuenta Corriente de Deduciones
 - Cuenta corriente en agencias UOB
 - Cuenta corriente para proveedores del estado
 - Cuentas Corrientes para asociaciones de pescadores
 - Cuenta de Depósitos a plazo en Agencias UOB
- Transferencias
 - Remesas



- Mismo banco con cargo a cuenta de ahorros
- Interbancaria con cargo a cuenta de ahorros
- Mismo banco con cargo a cuenta corriente
- Interbancaria con cargo a cuenta corriente
- De fondos al exterior para pago de Pensionistas
- De fondos del exterior
- Vía LBTR (Liquidación Bruta en Tiempo Real)
- Cheques
 - De gerencia
 - Canje electrónico de cheques (Clientes)
 - Certificación de cheques / anulación de cheques certificados
 - Pago de cheques en otras plazas
 - Pago de cheques certificados en otras plazas
 - .Revocatoria de pago de cheques
 - .Suspensión de pago de cheques
- Programa Micro finanzas
 - Oficina Compartida - Ventanilla MYPE
 - Línea de Crédito - PROMYPE
- Servicios adicionales
 - Cambio de moneda
 - Certificaciones de pago



- Certificados bancarios
- Copia microfilm / emisión de estado de cuenta corriente
- Cobranzas simples recibidas del exterior
- Corresponsalía
- Depósitos Judiciales y Administrativos
- Comercio electrónico

2.4.9 Estructura Orgánica

DIRECTORIO

- Presidente Ejecutivo, Luis Alberto Arias Minaya
- Directora, Betty Armida Sotelo Bazán
- Director, Manuel Ramón Estela Benavides
- Director, José Berley Arista Arbildo

Principales Funcionarios

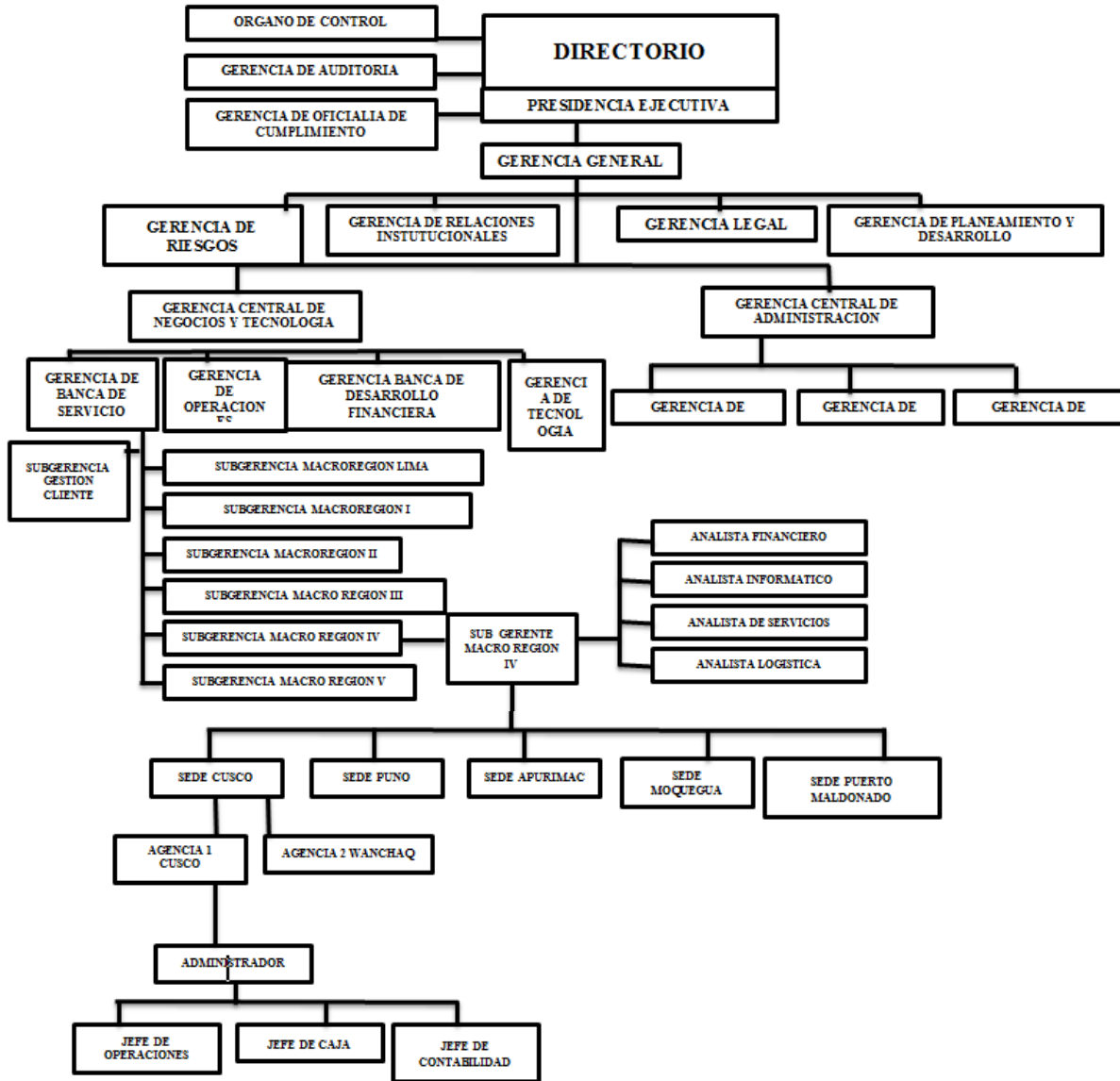
- Presidente Ejecutivo, Luis Alberto Arias Minaya
- Gerente General (e), Juan Carlos Bustamante Gonzales
- Gerentes y Encargos de Gerencias
- Gerente Central de Administración (e), Pedro Zavaleta Montoya
- Gerente de Recursos Humanos (e)
- Gerente Central de Negocios y Tecnología (e), Luis Enrique Narro Forno
- Gerente de Relaciones Institucionales (e), Roberto Quiroz Morote
- Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e), Celeste Laura Estremadoyro Osores
- Gerente de Riesgos (e), Jhan Stivent Blas Saénz



- Gerente Legal (e), Mara Alejandra Rodríguez Cuadros
- Gerente de Finanzas y Contabilidad (e), Pietro Malfitano Malfitano
- Gerente de Logística, Francisco Javier Sánchez Moreno
- Gerente de Auditoría Interna, José Agustín Mateu Bullón
- Gerente de Informática (e), Amador Meza Marotta
- Gerente de Banca de Servicio (e), Sixto Javier Enciso Rodas
- Gerente de Operaciones (e), Juan Ballón García
- Gerente de Banca de Desarrollo e Inclusión Financiera (e), Renzo Fabrizio Sponza Tuesta

(Banco de la Nación, 2019)

2.4.10 Organigrama





2.5 Marco Conceptual

- **Confianza:** Es el grado de confort con los colegas. La confianza se manifiesta en el trato sin temores de diferencias de opiniones, valores y actitudes. Es el común denominador sin el cual no tienen sentido las ideas de cohesión y afinidad entre las personas. (Amaru, 2009)
- **Canal:** Medio escogido a través el cual fluye el mensaje entre la fuente y el destino. El medio utilizado para enviar el mensaje puede ser escrito o hablado (Chiavenato, 2002)
- **Cliente** Es aquel que recibe bienes o servicios. Comúnmente esto involucra una transacción en la cual algo de valor cambia de manos. Se puede hablar de dos tipos de clientes, los internos y externos. El cliente interno se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios desde dentro de la misma empresa. Se puede entender como la persona que se sitúa en el siguiente paso del proceso. El cliente externo se refiere a los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Son las últimas personas a las que se busca satisfacer con el trabajo de la empresa. (Foster, 2001)
- **Control** Es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir desvíos. (Chiavenato, 2002)
- **Deseo:** meta u objetivo individual conscientemente buscado por la persona. (Chiavenato, 2002)
- **Dirección General como área funcional:** Fayol (1916), llamó a la dirección general administración general, y la consideró un área funcional básica de la que



dependen otras funciones, como ventas, producción y finanzas. Hoy las empresas medianas y grandes cuentan con una unidad de personal.

- **Estilo de Liderazgo:** Se refiere a una serie de comportamientos, relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al dirigente. (Munch, 2010)
- **Equipo:** Grupo de Personas con habilidades complementarias que trabajan para alcanzar objetivos comunes por los cuales son responsables colectivamente (Chiavenato, 2002)
- **Fuente:** Persona, Grupo u organización que desea transmitir alguna idea o información a través de un mensaje (Chiavenato, 2002)
- **Grupo de Trabajo:** Conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para compartir información y tomar decisiones conjuntas, con el fin de ejecutar mejor las tareas (Chiavenato, 2002)
- **Necesidad:** Carencia interna de la persona, es decir, es un estímulo que dirige el comportamiento hacia su satisfacción. (Chiavenato, 2002)
- **Organización** La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o departamentos. Por consiguiente es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de la organización, para conseguir los objetivos fijados. (Chiavenato, 2002)
- **Operaciones:** Fayol denominó operaciones a lo que hoy se le conoce como procesos: secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo que son: Previsión, organización, dirección coordinación y control como responsabilidades



de la gerencia general de una empresa. Además señalo otros procesos (operaciones) para otras áreas funcionales: producción, compras, finanzas y contabilidad. (Rodríguez & Hernández, 2011)

- **Papel de la Dirección:** Según la teoría del comportamiento, el papel del administrador es promover la integración y articulación entre las variables organizacionales y las variables humanas, focalizando el ambiente y más específicamente, el cliente. (Miles, 1975)
- **Proceso Administrativo:** El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina. Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo; aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. En cada etapa se aplican diversos principios, y se utilizan técnicas y metodologías específicas. (Munch, 2010)
- **Sistemas de Información:** Comprenden todos aquellos medios a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. (Munch, 2010)

2.6 Formulación de hipótesis

Al ser una investigación de una sola variable no cuenta con una hipótesis.

2.7 Variable

2.7.1 Variable

La variable es Dirección.

2.7.2 Conceptualización de la Variable

“Dirección Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la toma de decisiones, motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”. (Munch, 2010,pág.105)

2.7.3 Operacionalización de variables

Dirección	Toma de Decisiones	Definición del Problema
		Determinación y evaluación de alternativas
		Implantación
	Motivación	Motivos Internos
		Motivos Externos
	Comunicación	Formal
		Informal
		Vertical
		Horizontal
		Verbal
		Escrita
	Liderazgo	No verbal
		Explorador
		Organizador
		Controlador
		Orientador



CAPITULO III:

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica. La Investigación Básica denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes. (Muñoz, 2013)

3.2 Enfoque de investigación

En el caso de esta investigación el enfoque es cuantitativo por que se usó herramientas y estadísticas para obtener resultados.

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno: es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014)

3.3 Diseño de la investigación

La investigación es no experimental ya que no manipula ni varía el entorno o realidad al ejecutar la investigación a la hora de usar los instrumentos.

3.4 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo.



3.5 Población y muestra de la investigación

3.5.1 Población

La población de estudio fue de 36 trabajadores de la Agencia 1 Del Banco de la Nación Cusco.

3.5.2 Muestra

La muestra será una muestra censal, los 36 trabajadores de la Agencia 1 Del Banco de la Nación Cusco pues se selecciona el 100% de la población total del Banco y se considera un número manejable para el investigador.

3.6 Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos

3.6.1 Técnica

La técnica que se usó en la investigación fue la encuesta.

3.6.2 Instrumento

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario.

3.7 Procesamiento de datos

Los datos fueron procesados mediante el programa SPSS 25

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la dirección en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco, se encuestó a 36 trabajadores, en el que se considera 35 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Dirección	Toma de Decisiones	Definición y Análisis del problema	1, 2
		Determinación y Selección de Alternativas	3
		Implantación	4, 5
	Motivación	Motivos Internos	6, 7, 8, 9, 10
		Motivos Externos	11, 12, 13, 14, 15
	Comunicación	Formal	16
		Informal	17
		Vertical	18
		Horizontal	19
		Verbal	20
		Escrita	21
Liderazgo	No verbal	22	
		Explorador	23, 24, 25, 26, 27

		Organizador	28, 29
		Controlador	30, 31
		Orientador	32, 33, 34, 35

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 2

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de la dirección del Banco de la Nación Agencia 1 Cusco. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.951	35

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.951 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable dirección

Para describir la dirección del Banco de la Nación Agencia 1 Cusco, se describe las dimensiones de: Toma de decisiones, Motivación, Comunicación y Liderazgo. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Toma de decisiones

El objetivo es describir la toma de decisiones del Banco de la Nación Agencia 1 Cusco.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión Toma de decisiones.

Tabla 4

Indicadores de la dimensión Toma de decisiones

	Definición y Análisis del problema		Determinación y Selección de Alternativas		Implantación	
	f	%	f	%	f	%
Muy malo	5	13.9%	3	8.3%	3	8.3%
Malo	9	25.0%	5	13.9%	10	27.8%
Regular	11	30.6%	17	47.2%	10	27.8%
Bueno	6	16.7%	7	19.4%	8	22.2%

Muy bueno	5	13.9%	4	11.1%	5	13.9%
Total	36	100%	36	100%	36	100%

Fuente: Elaboración propia

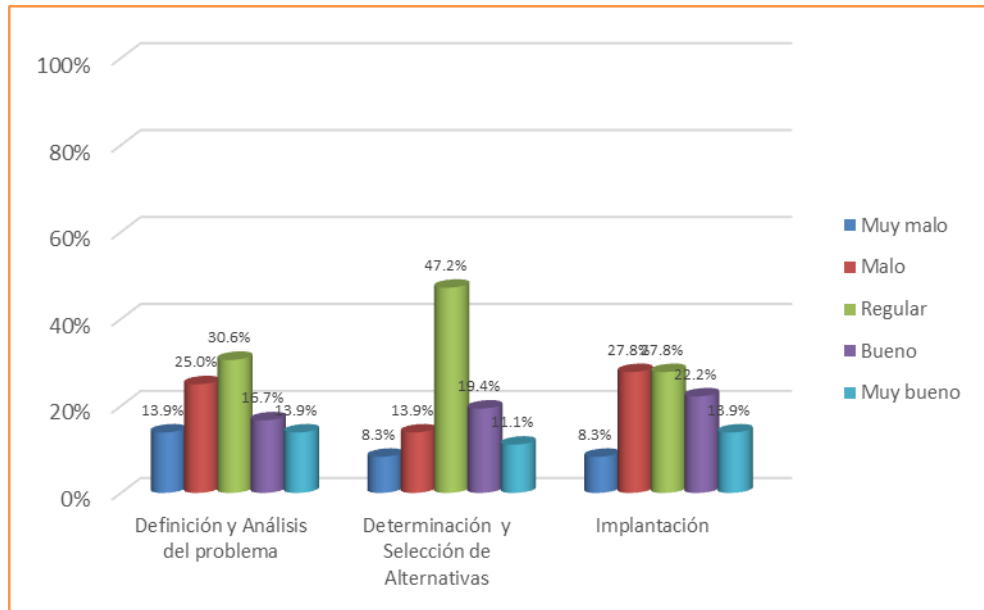


Figura 1: Indicadores de la dimensión Toma de decisiones

Interpretación y análisis:

En la figura 1, de acuerdo al indicador definición y análisis del problema indica que del total de los trabajadores, el 13.9% consideran que es muy malo, el 25.0% considera que es malo, el 30.6% lo consideran que es regular, el 15.7% considera que es bueno y el 13.9% es muy bueno lo cual se entiende que el proceso de definición y análisis del problema en el Banco de la Nación no se estarían utilizando técnicas de investigación lo cual genera que el jefe no pueda comprender los problemas que atraviesa el Banco lo cual genera que las decisiones que toman no sean acertadas.

De acuerdo al indicador Determinación y selección de alternativas se ha establecido que del total de trabajadores, el 8.3% consideran que es muy malo,



el 13.9% considera que es malo, el 47.2 indican que es regular, el 19.4% consideran que es bueno y que solo 11.1% del total lo considera como muy bueno. Lo cual se interpreta que la determinación y selección de alternativas no se realiza considerando las alternativas posibles; al no identificar varias alternativas no se toma la opción más óptima para el mejor costo beneficio de la empresa lo que ocasionaría respuestas y soluciones improvisadas por los directivos generando a veces aciertos y desaciertos creando ambientes de incertidumbre a la hora de tomar decisiones.

De acuerdo al indicador Implantación se establece que del total de trabajadores. Solo el 8.3% considera que la implantación es muy mala, el 27.8% de trabajadores consideran que es mala, el 27.8% lo consideran que es regular, el 22.2% de trabajadores consideran que es buena y tan solo el 13.9% de trabajadores consideran que la implantación que se lleva a cabo en el Banco de la Nación es buena por lo cual se interpreta que la implantación que se realiza es regular significando que no se estaría realizando adecuadamente la elección de alternativas óptimas, tampoco se estarían estableciendo actividades para implantarlas y a su vez no se haría un seguimiento de resultados por parte de los directivos de Banco.

B) Resultados de la dimensión Toma de decisiones

Tabla 5

Toma de decisiones

	F	%
Muy malo	4	11.1%
Malo	10	27.8%
Regular	13	36.1%
Bueno	4	11.1%
Muy bueno	5	13.9%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia

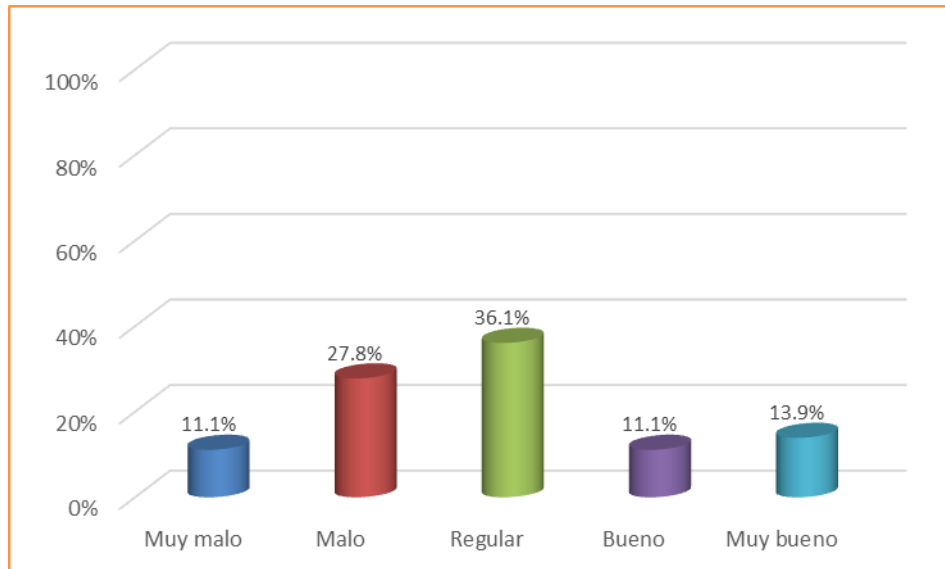


Figura 2: Toma de decisiones

Interpretación y análisis:

En la figura 2, de acuerdo a la dimensión toma de decisiones se considera que del total de trabajadores del Banco de la Nación, solo el 11.1% considera que es muy malo, el 27.8 indica que es malo, el 36.1% considera que es regular, el 11.1% considera que es bueno y tan solo el 13.9% resalta que es muy bueno, lo cual se interpreta que la toma de decisiones en el Banco de la Nación es de malo a regular por consiguiente se estaría realizando esporádicamente un proceso sistemático a la vez seleccionando alternativas óptimas para el funcionamiento eficaz del Banco.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Toma de decisiones

Tabla 6

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones

	Promedio	Interpretación
Definición y Análisis del problema	2.93	Regular
Determinación y Selección de Alternativas	3.11	Regular
Implantación	3.11	Regular
Toma de decisiones	3.04	Regular

Fuente:

Elaboración

propia

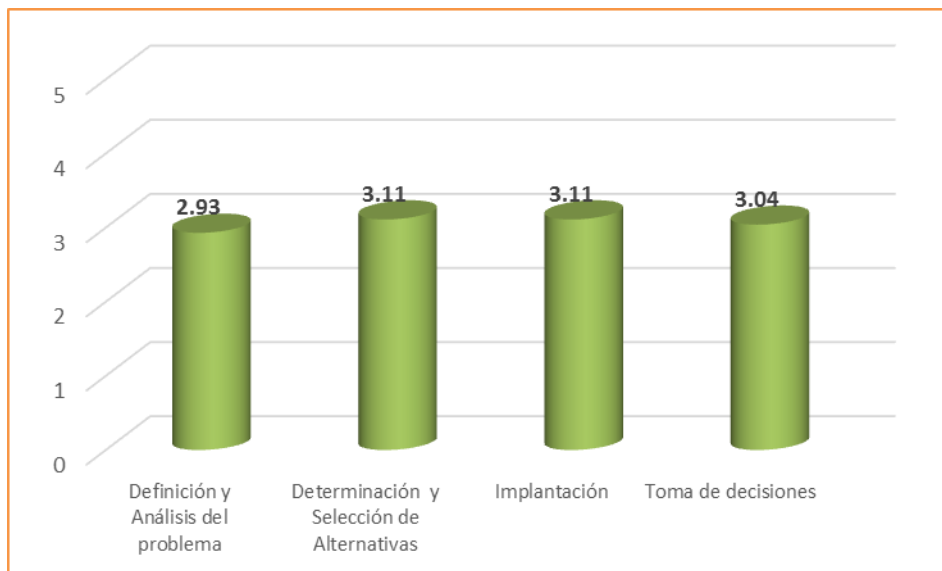


Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones

Interpretación y análisis:

La comparación promedio respecto a las dimensiones de Dirección , la figura 3 nos muestra que el jefe en el Banco tiene una regular definición y análisis del problema con un puntaje de 2.93 , a la vez una determinación y selección de alternativas regulares con un puntaje de 3.11 de promedio y finalmente de igual manera de manera regular la implantación con un promedio de 3.11, lo que evidencia que la toma de decisiones en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019 es Regular con un promedio de 3.04.

4.2.2 Motivación

El objetivo es describir la motivación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión motivación.

Tabla 7

Indicadores de la dimensión motivación

	Motivos Internos		Motivos Externos	
	f	%	f	%
Muy malo	2	5.6%	13	36.1%
Malo	9	25.0%	12	33.3%
Regular	16	44.4%	9	25.0%
Bueno	8	22.2%	2	5.6%
Muy bueno	1	2.8%	0	0.0%
Total	36	100%	36	100%

Fuente: Elaboración propia

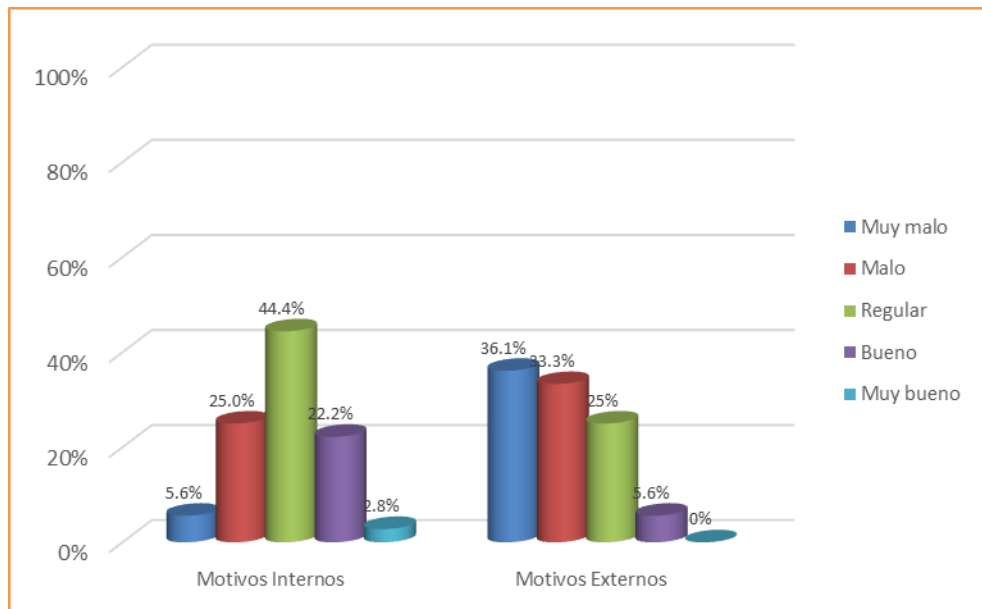


Figura 4: Indicadores de la dimensión motivación

Interpretación y análisis:

En la figura 1, de acuerdo al indicador motivos internos se observa que del total de los trabajadores, el 5.6% de ellos considera que los motivos internos son muy malos, el 25% consideran que es malo, el 44.4% consideran que es regular, el 22.2% consideran que es bueno y tan solo el 2.8% es muy bueno, por lo cual se interpreta que los motivos internos en el Banco de la Nación son aplicados regularmente, poniendo poco énfasis en las aptitudes, intereses, valores y habilidades de los trabajadores lo cual genera una falta de compromiso en el Banco, falta de identidad de algunos trabajadores al no valorar el comportamiento de ellos y muchas veces menospreciarlos por las actividades que realizan.

De acuerdo al indicador motivos externos se observó que, el 36.1% es muy malo, el 33.3% indica que es malo, el 25% que es regular, el 5.6% es bueno y ninguno con el 0.0% lo considera como muy bueno, lo cual se interpreta como una muy mala ejecución de los motivos externos dentro del Banco con lo cual no se estaría creando incentivos e estímulos, ni

satisfaciendo las necesidades de los trabajadores lo que genera un desinterés de los trabajadores presentes con bajo rendimiento dentro del Banco.

B) Resultados de la dimensión Motivación

Tabla 8

Motivación

	F	%
Muy malo	2	5.6%
Malo	14	38.9%
Regular	15	41.7%
Bueno	5	13.9%
Muy bueno	0	0.0%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia

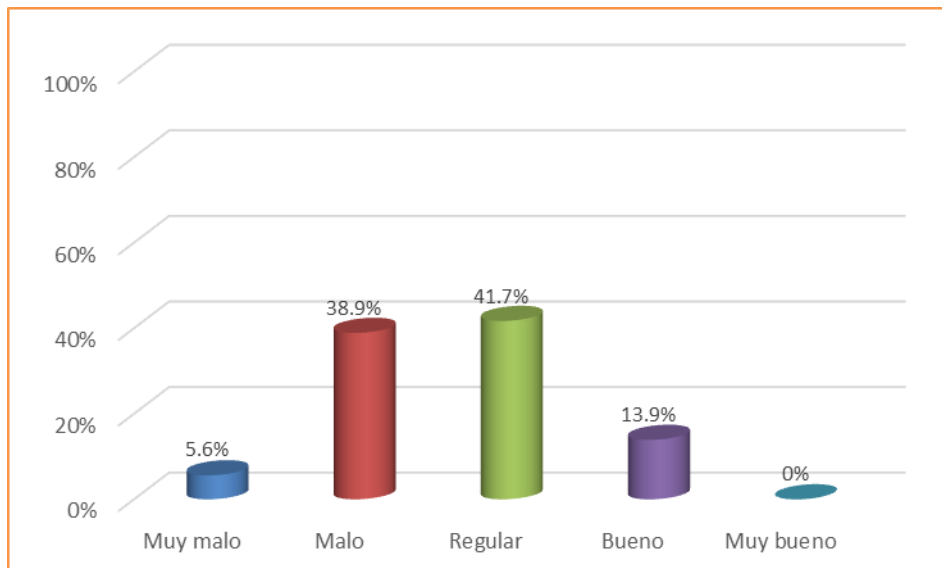


Figura 5: motivación

Interpretación y análisis:

En la figura 5 de acuerdo a la dimensión motivación se determina que del total de trabajadores del Banco de la Nación, el 5.6% es muy mala, el 38.9% indican que es malo, el 41.7% de los trabajadores indican que es regular, el 13.9 indican que es bueno y nadie de los trabajadores consideró que la motivación es muy bueno, de lo cual se interpreta que la motivación en el Banco de la Nación no se está ejecutando adecuadamente lo cual genera que el comportamiento de los trabajadores se vea comprometido, al no estar incentivados ni mucho menos estimulados por ningún motivo o razón generara un problema con la actitud de los trabajadores con el Banco, la falta de deseos, anhelos.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión factores de ambiente de trabajo**Tabla 9**

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión factores individuales

	Promedio	Interpretación
Motivos Internos	3.03	Regular
Motivos Externos	2.32	Malo
Factores de ambiente de trabajo	2.68	Regular

Fuente: Elaboración propia



Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión motivación

Interpretación y análisis:

La comparación promedio respecto a las dimensiones de Dirección, nos muestra en la figura 6 que en el Banco de la Nación se tiene un regular índice de motivos internos con un puntaje de 3.03, sin embargo los motivos externos de índice malo con un puntaje de 2.32 de promedio, lo que evidencia que la motivación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019 es Regular con un promedio de 2.68.

4.2.3 Comunicación

El objetivo es describir la comunicación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión comunicación

Tabla 10

Indicadores de la dimensión comunicación

	Formal		Informal		Vertical		Horizontal		Verbal		No escrita		No Verbal	
	f	%	F	%	f	F	%	f	%	f	%	f	%	f
Muy malo	2	5.6%	4	11.1%	4	11.1%	14	38.9%	5	13.9%	9	25.0%	5	13.9%
Malo	7	19.4%	10	27.8%	11	30.6%	9	25.0%	6	16.7%	10	27.8%	9	25.0%
Regular	14	38.9%	8	22.2%	9	25.0%	9	25.0%	12	33.3%	12	33.3%	15	41.7%
Bueno	11	30.6%	9	25.0%	9	25.0%	4	11.1%	8	22.2%	3	8.3%	5	13.9%
Muy bueno	2	5.6%	5	13.9%	3	8.3%	0	0.0%	5	13.9%	2	5.6%	2	5.6%
Total	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%

Fuente: Elaboración propia

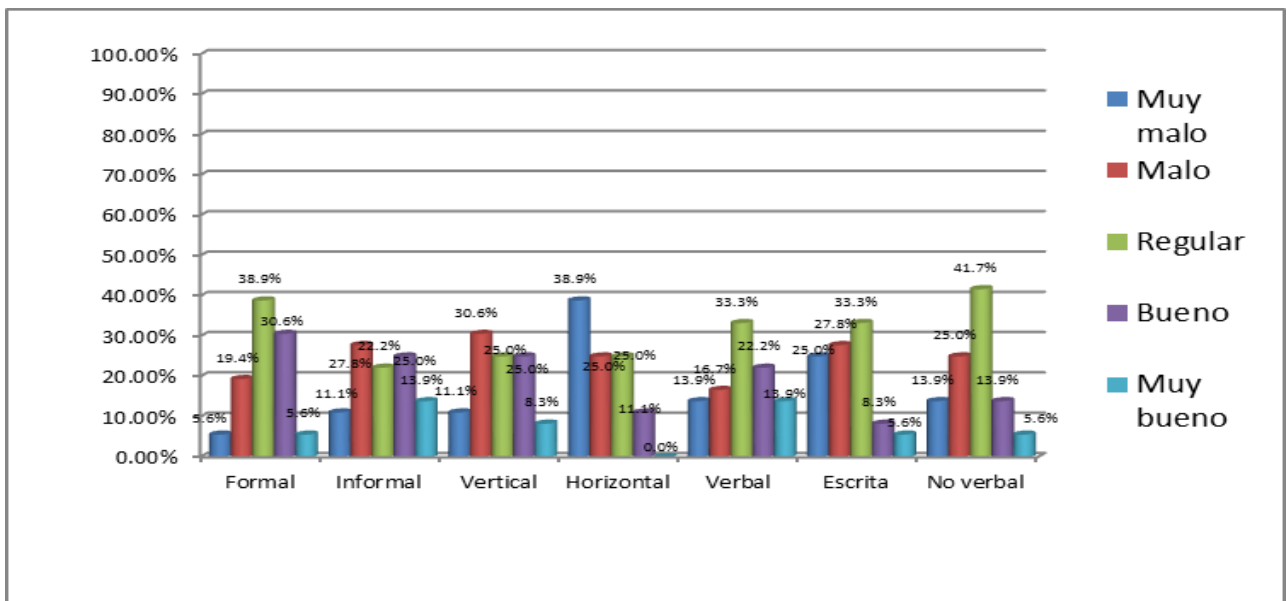


Figura 7: Indicadores de la dimensión comunicación

**Interpretación y análisis:**

En la figura 7, de acuerdo al indicador formal nos muestra que del total de los trabajadores, el 5.6% consideran que la comunicación formal es muy mala, el 19.4% manifiesta que es mala, el 38.9% consideran que es regular, el 30.6% consideran que es buena y tan solo el 5.6% lo consideran como muy buena, interpretando que en el Banco de la Nación la comunicación formal sí se origina de forma estructurada y fluye frecuentemente por los canales de la organización mediante manuales y órdenes que el jefe expresa hacia los trabajadores.

De acuerdo al indicador informal los trabajadores del Banco de la Nación perciben que, 11.1% que es muy mala, el 27.8 indica que es mala, el 22.2 dicen que es regular, el 25% indican que es buena y tan solo el 13.9% de trabajadores lo consideran que es muy buena, interpretando que la comunicación informal en el Banco es fuerte, siendo que existen rumores que inclusive se hacen a horas de trabajo, entre chismes entre los trabajadores lo que origina atrasos en las ventanillas y lentitud en los procesos de atención.

De acuerdo al indicador comunicación vertical los trabajadores del Banco de la Nación en un 11.1% considera es muy mala, el 30.6% consideran que es mala, el 25% consideran que es regular, el 25% consideran que es buena y tan solo el 8.3% de trabajadores consideran que es muy buena, interpretando que la comunicación vertical en el Banco de la Nación no se está realizando sin permitir a los trabajadores realizar sugerencias o quejas y que tan sólo el jefe puede hacerlo hacia los trabajadores ocasionando desconformidad a los trabajadores lo cual afecta las emociones de los trabajadores lo que genera un mal ánimo en el trabajo.

De acuerdo al indicador horizontal los trabajadores del Banco de la Nación perciben que, el 38.9% es muy mala, el 25% considera que es mala, el 25% considera que es regular, el 11.1 considera que es buena y nadie con el 0.0%



considera que es muy bueno, con lo cual se interpreta que la comunicación horizontal no se realiza de manera fluida, lo que genera retrasos en los procesos administrativos, en las solicitudes, en los pedidos de logística, malestar a los trabajadores y a los clientes del Banco.

De acuerdo al indicador de comunicación verbal los trabajadores del Banco de la Nación perciben que, 13.9% es muy mala, el 16.7% indican que es mala, el 33.3 lo consideran regular, el 22.2 lo consideran que es buena y tan solo el 13.9 lo consideran como bueno, interpretando que el indicador verbal como comunicación se está efectuando de manera regular lo que genera que los trabajadores conversen no solamente en su hora de refrigerio, sino en la hora de atención a los clientes lo cual denotaría que hacen un falta de respeto hacia el cliente que espera ser atendido generando problemas de atención.

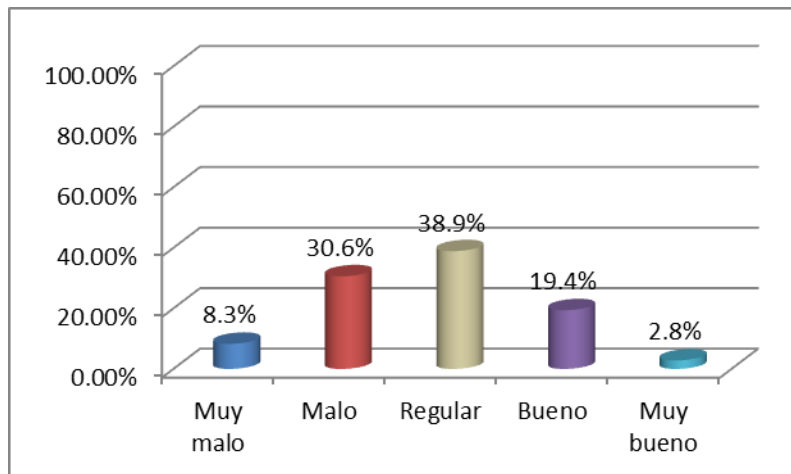
De acuerdo al indicador escrita los trabajadores del Banco de la Nación perciben que, 25% lo consideran de muy mala, el 27.5 lo consideran mala, el 33.3 lo consideran como regular, el 8.3 lo consideran como buena y tan solo el 5.6 lo consideran como muy bueno, de lo cual podemos interpretar que la comunicación escrita dentro del Banco de la Nación no se realiza mediante materiales escritos o gráficos, lo cual genera desinformación hacia los clientes que no entienden la información que desea ofrecer el Banco con afiches u otro material gráfico creando también ambigüedad por parte del cliente con los servicios que ofrece el Banco.

Por último de acuerdo al indicador no verbal se determina por parte de los trabajadores del Banco que: el 13.9% considera que es muy malo, el 25% lo considera malo, el 41.7% lo considera regular, el 13.9% lo considera bueno y tan solo el 5.6% lo considera muy bueno, lo cual se interpreta que el trabajador no suele expresarse mediante gestos y en todo caso no es la forma de comunicarse reconocida comúnmente.

B) Resultados de la dimensión comunicación**Tabla 11*****Factores de comunicación***

	f	%
Muy malo	3	8.3%
Malo	11	30.6%
Regular	14	38.9%
Bueno	7	19.4%
Muy bueno	1	2.8%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 8: Factores de comunicación***Interpretación y análisis:**

En la figura 8 de acuerdo a la dimensión comunicación se determina que del total de trabajadores del Banco de la Nación, el 8.3 determina que es muy mala, el 30.6% indica que es mala, el 38.9 % menciona que es regular, el 19.4 indica que es buena y tan solo el 2.8% considera que la comunicación en el Banco de la Nación es muy bueno, se interpreta que la comunicación en el banco de la



Nación no es oportuna, no tiene claridad, los canales que se utilizan no son suficiente y no tienen llegada a todos los trabajadores lo que produce demoras, desconocimiento de mensajes urgentes, falta de coordinación.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación

Tabla 12

Comparación promedio de los indicadores de comunicación

	Promedio	Interpretación
Formal	3.11	Regular
Informal	3.03	Regular
Vertical	2.89	Regular
Horizontal	2.08	Malo
Verbal	3.06	Regular
Escrita	2.42	Malo
No verbal	2.72	Regular
Comunicación	2.76	Regular

Fuente: Elaboración propia

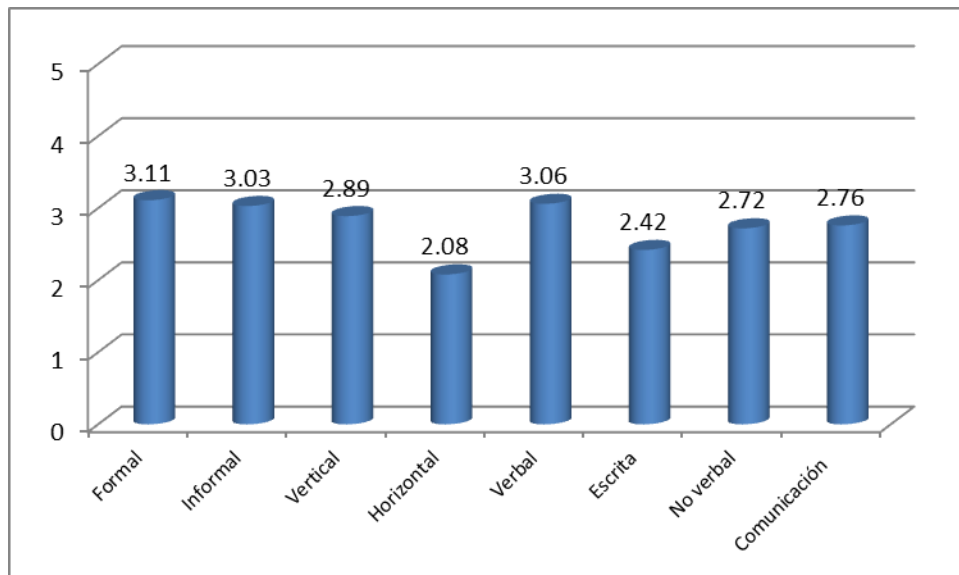


Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación.

Interpretación y análisis:

La comparación promedio respecto a las dimensiones de Dirección, muestra en la figura 9 que en el Banco de la Nación se tiene un regular índice de comunicación formal con un puntaje de 3.03, lo informal es también regular con un puntaje de 3.03, de igual manera lo vertical es regular con un puntaje de 2.89, sin embargo lo horizontal es malo con un puntaje de 2.08, a la vez verbal es regular con un puntaje de 3.06, aunque la escrita es malo con un puntaje de 2.42, finalmente el no verbal es regular con un puntaje de 2.72, lo que evidencia que la comunicación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019 es Regular con un promedio de 2.76

4.2.4 Liderazgo

El objetivo es describir el liderazgo en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión liderazgo

Tabla 13

Indicadores de la dimensión liderazgo

	Explorador		Organizador		Controlador		Orientador	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	11	30.6%	9	25.0%	6	16.7%	12	33.3%
Malo	10	27.8%	12	33.3%	15	41.7%	10	27.8%
Regular	10	27.8%	9	25.0%	6	16.7%	7	19.4%
Bueno	3	8.3%	4	11.1%	6	16.7%	6	16.7%
Muy bueno	2	5.6%	2	5.6%	3	8.3%	1	2.8%
Total	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%

Fuente: Elaboración propia

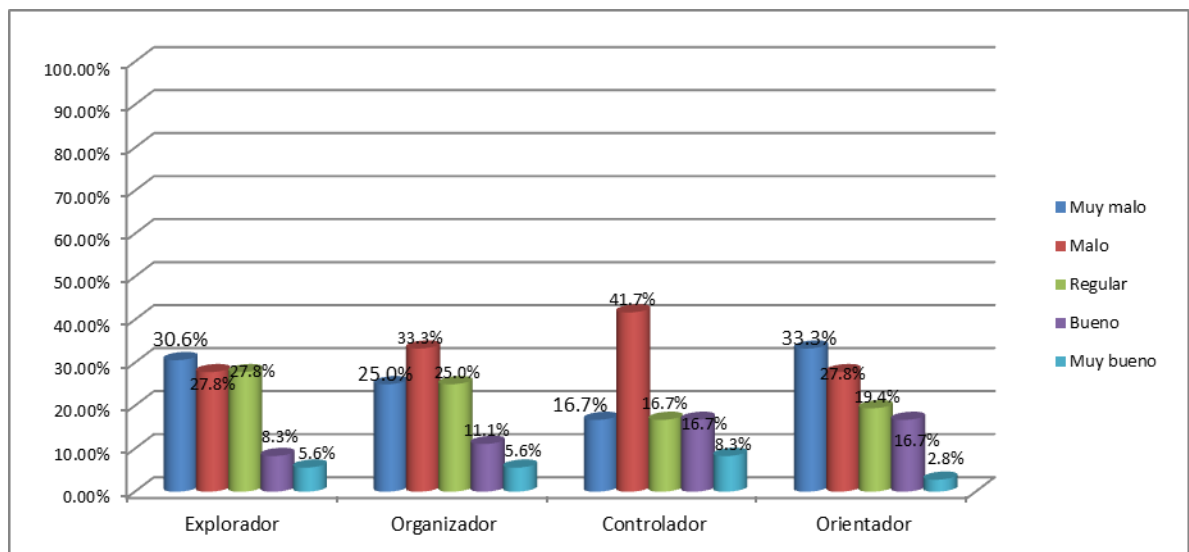


Figura 10: Indicadores de la dimensión liderazgo

**Interpretación y análisis:**

En la figura 10, de acuerdo al indicador explorador muestra que del total de trabajadores, un 30.6% considera que es muy malo, el 27.8 considera que es malo, el 27.8 considera que es regular, el 8.3 considera que es bueno y tan solo el 5.6 lo considera como muy bueno, lo cual se interpreta que el líder no se compromete ni innova, no cual demostraría que el jefe no cuestiona los aspectos que el banco muestra a todos sus trabajadores y clientes, tanto que genera problemas de conformismo, falta de iniciativa, falta de interés por la mejora del banco entre otros lo cual no sólo afecta a la clientela sino al ambiente laboral del banco.

De acuerdo al indicador organizador muestra que del total de trabajadores del Banco de la Nación que, el 25% indica que es muy malo, el 33.3% indica que es malo, el 25% indica que es regular, el 11.1% indica que es bueno y tan solo el 5.6% indica que es muy bueno, lo cual se interpreta que el líder organizador no está presente en el banco, no es muy consiguente planificando, ni programando ni orientando las actividades de manera directa dentro del Banco lo cual genera problemas a corto y largo plazo, problemas que no fueron atendidos en su momento reflotan cada vez que hay una inspección y cuando llega auditoría de Lima encuentra incongruencias en la funcionalidad que maneja el Banco, a pesar que el jefe que llega trata de solucionar o levantar los problemas existentes el corto tiempo que se queda no le permite desarrollar planes de mejora para la institución y sólo los levanta momentáneamente hasta que llegue la siguiente auditoría.

De acuerdo al indicador controlador muestra que del total de trabajadores del Banco de la Nación, el 16.7% lo considera como muy malo, el 41.7 lo considera malo, el 16.7% lo considera regular, el 16.7 lo considera bueno y tan solo el 8.3 lo considera como muy bueno, lo cual se interpreta el jefe del Banco de la Nación solo se encarga de dar órdenes, en dar tareas a realizar bajo sus reglas e imponer únicamente su punto de vista a los trabajadores, a su vez haciendo constantes supervisiones hasta hostigamientos a los trabajadores para



supervisar sus propias actividades lo cual genera un mal ambiente laboral, desarrollando temor al jefe por las constantes intervenciones y crear miedo a base de amenazas si no hacen lo que dice, también el jefe no se da la molestia de hacer su respectivo trabajo y delega sus funciones a algunos subordinados y muchas veces a la secretaria del Banco, lo cual hace creer que el jefe a veces no sabe cómo hacer diversos trabajos o actividades en el Banco, lo cual genera un ambiente muy inestable, basado en el miedo lo cual se expresa con el estrés que presentan algunos trabajadores, alterando sus actividades y funciones dentro del banco.

Por último en el indicador orientador, se observa que del total de trabajadores del Banco de la Nación: el 33.3% considera que es muy malo, el 27.8 considera que es malo, el 19.4 lo considera como regular, el 16.7 lo considera como bueno y tan solo un 2.8% lo considera como muy bueno, lo cual se interpreta que en el Banco de la Nación el líder no formula objetivos claros, al mostrar ese comportamiento no se logra generar un desempeño de calidad, acentuado por la desconfianza en los trabajadores lo cual limita no permite que ellos no puedan lograr mejorar su desempeño al no aprender del líder, por tanto se presenta conflictos y quejas en el sentido de que el jefe no es responsable en el cumplimiento de sus actividades, no realiza las funciones correspondientes a su cargo, generando el desinterés total no de los trabajadores con el Banco de la Nación lo cual se relaciona con la mala calidad de atención que reciben los clientes al ser atendidos en las ventanillas y también en los módulos de la planta baja generando el descontento por parte de los clientes quienes presentan constantes quejas en administración del mal trato que reciben.

B) Resultados de la dimensión liderazgo**Tabla 14****Liderazgo**

	f	%
Muy malo	10	27.8%
Malo	8	22.2%
Regular	11	30.6%
Bueno	6	16.7%
Muy bueno	1	2.8%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia

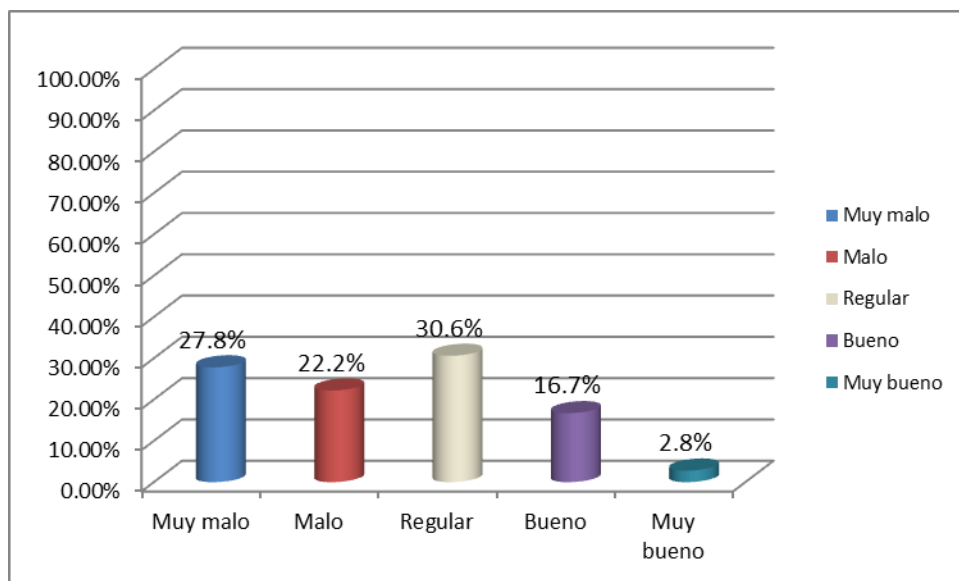


Figura 11: Liderazgo

Interpretación y análisis:

En la figura 11 de acuerdo a la dimensión liderazgo se determina que del total de trabajadores del Banco de la Nación, el 27.8% lo considera muy malo, el 22.2% lo considera malo, el 30.6% lo considera regular, el 16.7% lo considera



bueno y tan solo el 2.8% lo considera como muy bueno, se interpreta que el jefe en el Banco de la Nación no cuenta con las cualidades de un líder, no escucha, no comunica, no mejora las relaciones de sus subordinados, no aconseja ni mucho menos soluciona problemas y si los hace lo hace a su manera y desde su punto de vista sin tomar opciones o sugerencias de los trabajadores, lo cual hace entender que el líder no es simultáneamente explorador, organizador, controlador y orientador, desarrollando particularmente un solo comportamiento de controlador basado en la administración de ser un líder autocrático sin que exista otro tipo de cualidad que represente lo cual genera problemas en cuanto a liderazgo, compromiso organizacional, ausencia de calidad en la atención a los clientes, falta de anticipación a los problemas y desarrollo de un ambiente laboral conflictivo entre el líder y los trabajadores.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo

Tabla 15

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo

	Promedio	Interpretación
Explorador	2.49	Malo
Organizador	2.49	Malo
Controlador	2.69	Regular
Orientador	2.40	Malo
Liderazgo	2.50	Malo

Fuente: Elaboración propia

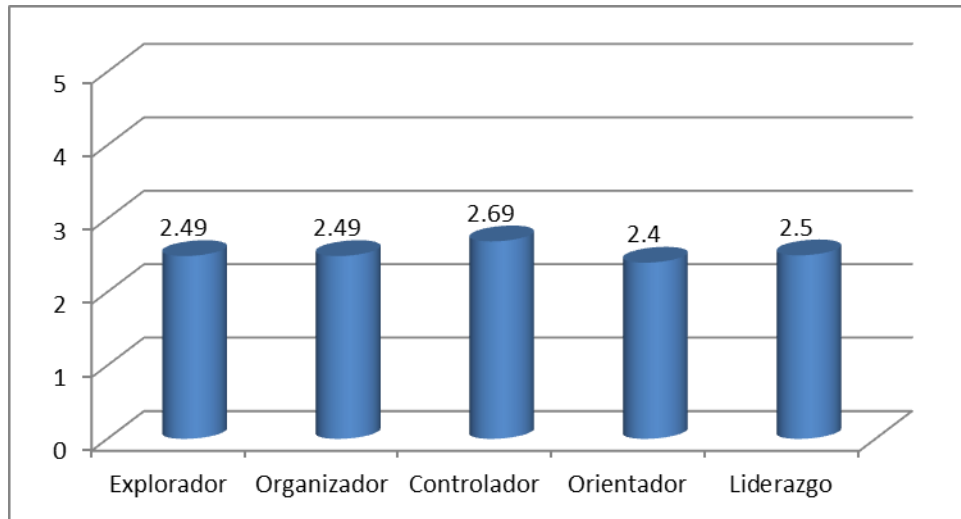


Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo

Interpretación y análisis:

La comparación promedio respecto a las dimensiones de liderazgo, muestra que en la figura 12 en el Banco de la Nación se tiene un malo índice de explorador con un puntaje de 2.49, el organizador es también malo con un puntaje de 2.49, el controlador es regular con un puntaje de 2.69, el orientador es malo con un puntaje de 2.4, lo que evidencia que el liderazgo en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019 es malo con un promedio de 2.50

4.3. Resultado de la variable dirección

Tabla 16

Dirección

	f	%
Muy malo	2	5.6%
Malo	15	41.7%
Regular	14	38.9%
Bueno	4	11.1%
Muy bueno	1	2.8%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia

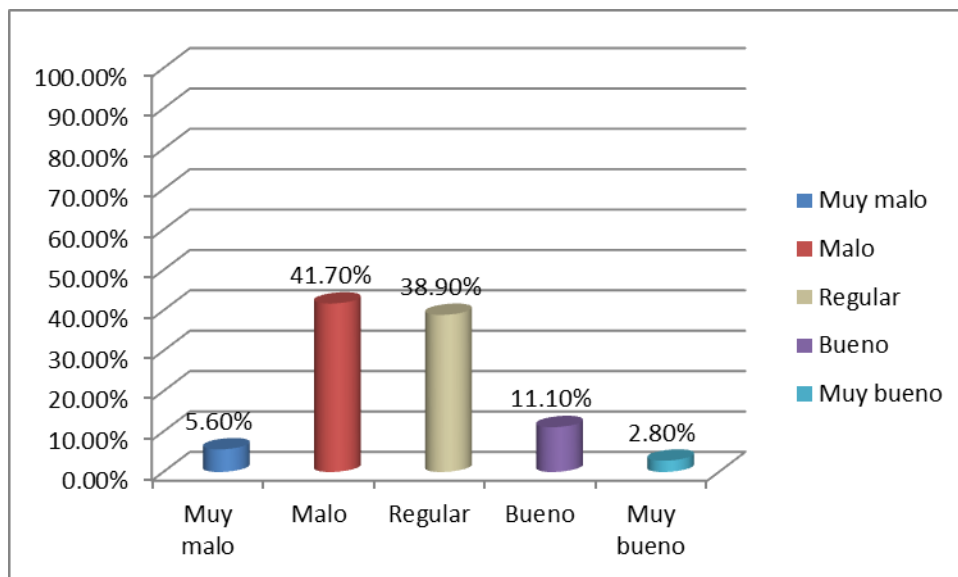


Figura 13: Dirección

Interpretación y análisis:

En la figura 13 de acuerdo a la variable dirección se determina que del total de trabajadores del Banco de la Nación, el 5.60% considera que es muy malo, el 41.70 %

considera que es malo, el 38.90% considera que es regular, el 11.10% considera que es bueno y tan solo el 2.80% lo considera como muy bueno, lo cual se interpreta como que la dirección en el Banco de la Nación no se está ejecutando de acuerdo a los planes con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social de la empresa a través de la toma de decisiones, motivación, la comunicación y el liderazgo.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable dirección

Tabla 17

Comparación promedio de las dimensiones de la variable dirección

	Promedio	Interpretación
Toma de decisiones	3.04	Regular
Motivación	2.68	Regular
Comunicación	2.76	Regular
Liderazgo	2.50	Malo
Dirección	2.68	Regular

Fuente: Elaboración propia

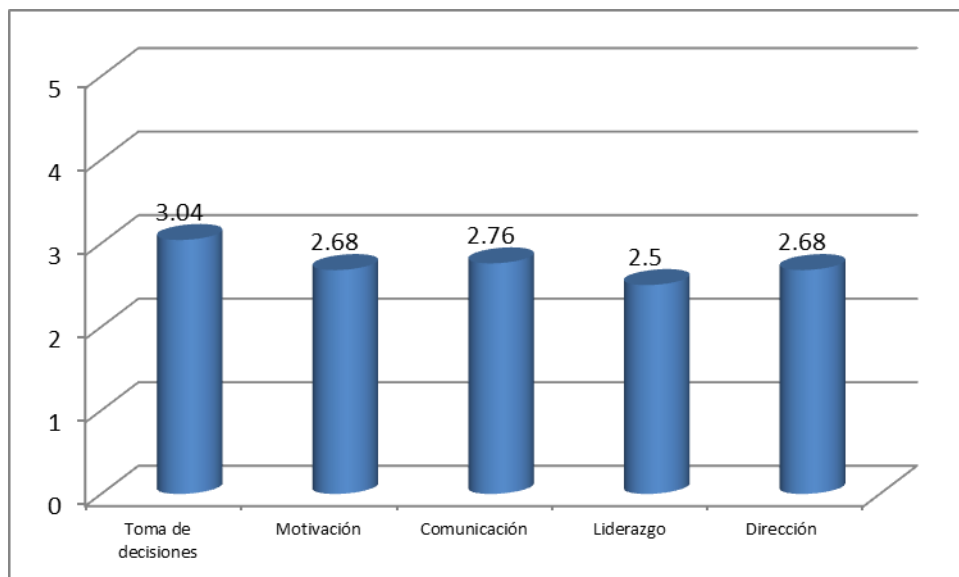


Figura 14: Comparación promedio de las dimensiones de la variable dirección



Interpretación y análisis:

La comparación promedio respecto a las dimensiones de la variable dirección, muestra que en la figura 14 en el Banco de la Nación se tiene un regular índice de toma de decisiones con un puntaje de 3.04, la motivación es regular con un puntaje de 2.68, la comunicación es regular con un puntaje de 2.76 y por último el liderazgo es malo con un puntaje de 2.5, lo que evidencia que la dirección en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019 regular con un promedio de 2.6



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en la sede del Banco de la Nación Agencia 1 Cusco, teniendo como objetivo general describir la dirección del Banco de la Nación Agencia 1 Cusco-2019.

5.1 Hallazgos más importantes

En el estudio realizado a los trabajadores del Banco de la Nación, referido a la Dirección por ser ésta la función decisoria que promueve en los trabajadores compromiso y cumplimiento de metas y objetivos, se ha analizado desde las dimensiones Toma de Decisiones, Motivación, Comunicación y Liderazgo habiéndose demostrado que la dimensión mejor desarrollada en el Banco de la Nación es la de la toma de decisiones ya que el 36.1% de los trabajadores lo considera como regular ya que se estaría realizando esporádicamente procesos sistemáticos, ni mucho menos se estarían seleccionando alternativas óptimas para el funcionamiento eficaz del banco, lo cual estaría demostrando que la toma de decisiones es regular con un promedio de 3.04. Contrariamente a lo que se observa con la dimensión de liderazgo, la cual el 27.8% del total de trabajadores indican que el liderazgo en el Banco de la Nación es muy malo lo cual indican que el jefe no cuenta con las habilidades de un líder, no sabe escuchar, ni comunicar, no sabe manejar las relaciones con los trabajadores y si los hace lo hace a su manera de manera autoritaria y dictatorial, tomando solo su punto de vista, lo cual genera grandes problemas a los trabajadores que desean realizar las tareas de otra manera, siendo mucho de los casos amenazados con despidos y mucho más a veces sancionados administrativamente, también se evidencia que el liderazgo estaría demostrado es muy mala por el promedio expresado que es de 2.50. Lo que posicionaría como la peor dimensión del trabajo de investigación sobre la dirección en el Banco de la Nación.



5.2 Limitaciones del Estudio

La presente investigación se realizó con algunos problemas imprevistos lo cual generaban algunos inconvenientes a la hora de realizar el cuestionario como el poco tiempo disponible por parte de los trabajadores para contestar las preguntas ya que se encontraban en sus puestos y no podían especialmente los de ventanilla distraerse ya que al manejar dinero pueden cometer errores que luego les costaría.

El temor de los trabajadores a represalias por sus respuestas ya que ellos pensaban que no era anónimo y que los resultados de los mismos iban a llegar a los directivos

Al final de cuentas el estudio se realizó ya que se superaron los inconvenientes al haberse demostrado que el estudio se hizo con fines académicos

5.3 Comparación con la Literatura existente

Por otro lado si se analiza los resultados encontrados en la investigación realizada por Villa, (2019), en su investigación: “Dirección Estratégica En Las Pyme Del Sector De Elaboración De Productos De Panadería De La Ciudad De Barranquilla”, cuyo objetivo fue analizar la dirección estratégica de las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla. Concluye que haz un forma poco adecuada de realizar la dirección estratégica porque no se hace un diagnostico conveniente de los procedimientos ejecutados, en algunos casos se desconocen a cabalidad los objetivos y metas trazadas, las tareas no se coordinan de manera apropiada ni existe una medición efectiva de los resultados logrados.

Frente a los resultados del trabajo de investigación realizado a los trabajadores del Banco de la Nación se resalta que de igual manera el jefe no dan a conocer los objetivos



y metas de manera directa, ya que la comunicación no es desarrollada por los canales adecuados y más tarda los procesos en llegar el mensaje lo cual genera desorden, desinformación y a la vez desinterés espontáneo en la mayoría de trabajadores, a su vez el jefe no realiza una adecuada toma de decisiones al no conocer los problemas del Banco no puede hacer soluciones efectivas.

Así mismo si se analiza los resultados encontrados en la investigación realizada por Melo, F. (2012), en su investigación “El estilo de Dirección y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel- Puno, cuyo objetivo principal de la investigación fue: Identificar la influencia que tiene el estilo de dirección en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel, concluye que: la dirección utilizada por la administradora del Hotel Intiqa corresponde a un tipo autoritario, con un nivel participativo bajo en preocupación por los empleados, la situación actual muestra que no existe relación entre las prácticas de dirección deseada por la empresa y la dirección que actualmente se ejerce, estas prácticas también carecen de correlación con las percepciones y calificaciones que asignan los empleados a su respectiva administradora, también indica que la administradora no tiene conocimiento preciso sobre el estilo particular y orientación de dirección que aplica en sus prácticas directivas diarias y de la efectividad del mismo para impulsar a sus empleados hacia el logro de objetivos específicos.

Frente a los resultados del trabajo de investigación realizado a los trabajadores del Banco de la Nación se resalta que en ambos casos se ratifica el modelo autoritario o controlador, a la vez poco explorador que el líder no se compromete y presentando falta de iniciativa, de igual manera el jefe no es bueno programando ni orientando las actividades lo cual genera problemas constantes en el Banco, por último el jefe comparte de igual manera la falta de formulación de objetivos claros hacia los trabajadores, generando desconfianza y afectando el desempeño de sus colaboradores.

Así mismo si se analiza los resultados encontrados en la investigación realizada por Quispe, P.; Villa, D. (2015) en su investigación “Percepción de la función de Dirección de los trabajadores en los restaurantes de Comida China del centro histórico



de la Ciudad del Cusco” con el objetivo principal de: conocer la percepción de la función de dirección de los trabajadores en los restaurantes de comida china del centro histórico de la ciudad del Cusco en el año 2015. Concluye que Concluyen que el 50.39 % de los trabajadores de los restaurantes de comida china del centro histórico de la ciudad del Cusco, manifiestan que la función de dirección se ejerce regularmente , resultados que surgen de la evaluación de los componentes descritos y analizados como es el caso de la toma de decisiones y motivación los cuales se desarrollan de mala manera, y los demás elementos como liderazgo, trabajo en equipo e integración se desarrollan de forma regular, todos estos componentes son influenciados por la cultura ideológica de donde los jefes provienen , los cuales la mayoría son de procedencia China, limitando la adecuada práctica de la función de dirección.

Frente a los resultados del trabajo de investigación realizado a los trabajadores del Banco de la Nación se resalta que en ambos casos se ratifica que la función de la dirección es regular, en los casos de toma de decisiones y la motivación indican que se llevan de mala manera al igual que en el Banco de la Nación lo cual estaría generando desconformidad no solo a los trabajadores sino a los clientes, a la vez indica que el liderazgo se desarrolla de mala manera, el trabajo en equipo y la integración se relacionan en cuanto al comportamiento principal del jefe que no motiva a su personal ni se interesa por hacerlo en el futuro ya que el comportamiento y educación del jefe es más orientada a la dirección autoritaria y controlador.

5.4 Implicancias del estudio

Al haber analizado la Dirección en el Banco de la Nación y habiéndose comprobado que en la percepción de los trabajadores ésta alcanzó la calificación de Regular, quedan pendientes algunos otros problemas que se han observado los cuales suceden en el banco como la selección de personal, la capacitación al personal y la satisfacción del usuario frente a los servicios que ofrece el banco, el sistema de colas en relación a la demora en ventanillas y la falta de ética expresada por algunos trabajadores.



CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados se obtiene que:

Primero:

En el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco se interpreta que la dirección se ejecuta de manera regular con un puntaje de 2.6, resultado que se obtiene por la investigación realizada de acuerdo a las dimensiones analizadas lo cual se tiene un regular índice de toma de decisiones con un puntaje de 3.04, la motivación es regular con un puntaje de 2.68, la comunicación es regular con un puntaje de 2.76 y por último el liderazgo es malo con un puntaje de 2.5. Todos los resultados son reflejo del mal manejo que se realiza de dirección en el Banco de la Nación todo por culpa de los jefes que llegan y no pueden quedarse de forma continua para poder por lo menos solucionar y mejorar el ambiente de trabajo y las ejecuciones de funciones dentro de la institución.

Segundo:

En cuanto a la toma de decisiones un 36.1% lo consideran como regular por que no se estaría realizando procesos sistemáticos ni seleccionando alternativas óptimas para el funcionamiento eficaz del Banco de la Nación, lo cual genera el no cumplimiento de las tareas a realizar por parte de Lima creando contratiempos en los trabajadores que realizan las tareas a su vez genera disconformidad a los mismos por la falta de elección de alternativas correctas al no ser supervisadas por el jefe.

Tercero:

En cuanto a la motivación un 41.7% lo considera como regular por que los incentivos internos y externos no son satisfechos adecuadamente lo cual genera problema con su comportamientos, actitudes, falta de deseos, anhelos no



cumplidos ya que el jefe no logra compartir ni cumplir ni mucho menos los motiva a los trabajadores, al contrario las constantes amenazas de despido desalienta al trabajador a realizar un buen trabajo en el Banco.

Cuarto:

En cuanto a la comunicación un 38.9% lo consideran como regular lo cual indica que está mal ejecutada dentro de la institución, constantes quejas de mala conducta en la hora de trabajo, chismes, poca seriedad en ventanillas y la poca responsabilidad de los trabajadores con los clientes determina que el Banco sufre constantes quejas en cuanto a la atención al público, lo cual produce lentitud a la hora de realizar las operaciones, problemas de comunicación al no transmitir los mensajes que brinda el banco y además no reciben la información oportuna que se da por los jefes en los tiempos establecidos ya sea por la formalidad o por la burocracia que está presente en el Banco de la Nación.

Quinto:

En cuanto al liderazgo un 30.6% lo consideran como muy malo ya que el líder no se compromete, no innova, falta de interés, de iniciativa, conformismos lo cual afecta al ambiente laboral y a los clientes. La poca presencia de liderazgo estaría lapidando el funcionamiento adecuado del Banco y a la vez generando mayores quejas por parte de los clientes y de los mismos trabajadores.



RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que planteo son las siguientes de acuerdo a cada dimensión:

Primero:

Se recomienda al Banco de la Nación Agencia 1 Cusco, solicitar el puesto de administrador en la agencia de forma fija, para permitir que el jefe que se encuentre a cargo pueda realizar todas las actividades que se proponga a largo tiempo, lo cual generaría de forma eficiente una mejora en la dirección del Banco de la Nación Agencia 1 Cusco tomando en cuenta todas las quejas que presentan los trabajadores, mejorando así no sólo el ambiente laboral si no mejorando la atención que se da a los clientes y la forma que se dirige el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco.

Segundo:

En cuanto a la toma de decisiones se recomienda que el jefe debe enfocarse más en las decisiones que toma, debe entender la realidad de las circunstancias lo que le permitirá tomar decisiones correctas y no improvisadas, así mismo podría tomar en cuenta opiniones de los trabajadores más experimentados lo cual generaría una mejor respuesta de decisiones dentro de la organización financiera.

Tercero:

En cuanto a la dimensión motivación se recomienda que el jefe deberá hacer hincapié en los trabajadores, preocupándose por su bienestar y su salud emocional ya que si uno quiere dar un servicio de calidad los trabajadores deben ser trabajadores de calidad, lo cual se lograría mediante actividades extracurriculares para socializar y confraternizar a todos los trabajadores, lo que generaría un mejor rendimiento de los trabajadores en la institución financiera.



Cuarto

En cuanto al indicador de comunicación se recomienda trabajar en la sinceridad y compromiso de cada trabajador, informar los métodos y modos de comunicación permitidos en la entidad para que a la hora de comunicarse los trabajadores lo realicen de manera idónea, a la vez la burocracia en el Banco de la Nación es necesaria para todo trámite que se realiza sin embargo se puede obviar algunas formalidades de comunicación entre trabajadores para que el mensaje llegué más rápidamente y tenga respuesta oportuna dentro de la institución financiera.

Quinto:

Por último la dimensión de liderazgo es la más afectada según el estudio realizado, se sugiere el jefe debería contar con las capacidades necesarias de los nuevos enfoques de liderazgo para así estar a la vanguardia, conocer las herramientas para el manejo de personal para así mejorar la relación entre los empleados y el jefe de la entidad financiera.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(Robinson, E. A. (1994). *Journal of Business Venturing*.

Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human needs in organizational Settings*.

Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría General y proceso Administrativo*. Mexico.

B, P., Robinson, & Sexton, E. A. (1994). *Journal of Business Venturing*.

Banco de la Nación. (s.f.). Obtenido de <https://www.bn.com.pe>

Botero, M. M. (2004). *Lo que llamamos liderazgo*. Programa de Psicología de la Universidad del Norte en Barranquilla.

Caviedes Candia, Y., & Amache Figueroa, U. (2017). *Dirección y compromiso organizacional en la agencia de viajes Trail Reservations EIRL*. Cusco.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos Tiempos*. Bogotá.

Cutimango Cruz, M. V. (2018). *El proceso de dirección en la empresa municipal de agua potable y alcantarillado*. Puerto Maldonado.

Foster, T. (2001). *Managing Quality*. New Jersey.

Hernández, Fernández, Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*.

Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*.

Jérico, P. (2017). *Imagine una nueva gestión de personas*. WOBI: world of business ideas.

Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración*.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*.



Mc Gredor, D. (2006). El lado Humano de la Empresa.

Melo Yopez, F. (2015). El estilo de dirección y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel. Puno.

Miles, R. E. (1975). Theories Of Management, Implications for Organizational and Behavior Development.

Muczyk, J., & Bernard, R. (1987). The case for directive Leadership. The Academy of Management Executive.

Munch, L. (2010). Munch, Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos.

Muñoz, E. M. (2013). Fundamentos de la Investigación.

Nicolás Santiago, E. J. (2017). Dirección y desempeño laboral en la Empresa Comercializadora de Acabados Finos de Mármol. Lima.

Quispe Estrada, P. J., & Villa Pillpinto, D. M. (2016). Percepción de la función de dirección de los trabajadores en los restaurantes de comida china del centro histórico. Cusco.

Rodriguez, & Hernández, S. J. (2011). Introducción a la administración- Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia (Quinta ed.). México.

Ruiz Gómez, G. P. (2012). Dirección.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (1995). Management.

Tannenbaum, R. (1961). Leadership and Organization (RLE: Organizations).

Villa Diezgranados, M. L. (2019). Dirección Estratégica en las Pyme de panadería. Barranquilla.

Villar Vargas, D. M. (2010). Dirección y aprendizaje organizativo. Bilbao.

Zapata, G. (2011). Estilo de líder y la variable centralización de la organización. Santo Domingo.



ANEXOS

Procedimiento de la Arenación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi Nunca	2
A veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Arenación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

**Resultados de los ítems del cuestionario****Preguntas para la dimensión Toma de decisiones**

			Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Definición y Análisis del Problema	P1	El jefe investiga los problemas Existentes del Banco	5	13.9%	8	22.2%	12	33.3%	7	19.4%	4	11.1%
	P2	El jefe analiza los problemas existentes del Banco	3	8.3%	9	25.0%	16	44.4%	3	8.3%	5	13.9%
Determinación y Selecccion de alternativas.	P3	El líder entre varias alternativas elige la más óptima de acuerdo con el costo- beneficio del Banco.	3	8.3%	5	13.9%	17	47.2%	7	19.4%	4	11.1%
Implantación	P4	El jefe implanta la alternativa más optima	3	8.3%	8	22.2%	14	38.9%	7	19.4%	4	11.1%
	P5	El jefe hace seguimiento de los resultados	2	5.6%	4	11.1%	19	52.8%	7	19.4%	4	11.1%

**Preguntas para la dimensión Motivación**

			Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Motivos Internos	P6	El jefe cumple con las necesidades básicas de los trabajadores como por ejemplo, permisos al servicio, permisos para el refrigerio, etc.	2	5.6%	6	16.7%	10	27.8%	13	36.1%	5	13.9%
	P7	El jefe muestra una actitud positiva ante los trabajadores del Banco	1	2.8%	5	13.9%	17	47.2%	9	25.0%	4	11.1%
	P8	El jefe práctica los valores dentro del Banco	1	2.8%	6	16.7%	17	47.2%	8	22.2%	4	11.1%
	P9	El jefe valora el buen comportamiento de los trabajadores	2	5.6%	11	30.6%	18	50.0%	4	11.1%	1	2.8%
	P10	El jefe reconoce las habilidades personales de los trabajadores	4	11.1%	12	33.3%	17	47.2%	2	5.6%	1	2.8%
Motivos Externos	P11	El jefe incentiva al personal con permisos si realizan un buen trabajo	10	27.8%	11	30.6%	12	33.3%	3	8.3%	0	0.0%
	P12	El jefe estimula al trabajador con viáticos si realiza un trabajo en exterior.	12	33.3%	9	25.0%	5	13.9%	7	19.4%	3	8.3%
	P13	El jefe da reconocimiento públicamente dentro del banco al buen trabajador	14	38.9%	12	33.3%	9	25.0%	0	0.0%	1	2.8%
	P14	El jefe genera sentimientos de compromiso en los trabajadores	8	22.2%	12	33.3%	12	33.3%	2	5.6%	2	5.6%
	P15	El jefe desarrolla un ambiente saludable en el Banco	6	16.7%	13	36.1%	9	25.0%	6	16.7%	2	5.6%

Preguntas para la dimensión comunicación

			Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Formal	P16	El jefe se comunica con los Instructivos, Manuales, Órdenes	2	5.6%	7	19.4%	14	38.9%	11	30.6%	2	5.6%
Informal	P17	El trabajador realiza chismes, comentarios, opiniones en el Banco.	4	11.1%	10	27.8%	8	22.2%	9	25.0%	5	13.9%
Vertical	P18	El trabajador realiza quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones hacia otro trabajador del Banco.	4	11.1%	11	30.6%	9	25.0%	9	25.0%	3	8.3%
Horizontal	P19	El trabajador realiza Memoranda, circulares, juntas con otros trabajadores.	14	38.9%	9	25.0%	9	25.0%	4	11.1%	0	0.0%
Verbal	P20	El trabajador se comunica verbalmente en hora de trabajo con otro trabajador	5	13.9%	6	16.7%	12	33.3%	8	22.2%	5	13.9%
Escrita	P21	El trabajador se expresa con material escrito o gráfico.	9	25.0%	10	27.8%	12	33.3%	3	8.3%	2	5.6%
No verbal	P22	El trabajador se expresa con actitudes, gestos y comportamientos	5	13.9%	9	25.0%	15	41.7%	5	13.9%	2	5.6%

Preguntas para la dimensión liderazgo

			Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Explorador	P23	El jefe demuestra compromiso con el equipo	8	22.2%	5	13.9%	18	50.0%	4	11.1%	1	2.8%
	P24	El jefe invierte tiempo y recursos para buscar nuevas formas de hacer las cosas	9	25.0%	10	27.8%	11	30.6%	4	11.1%	2	5.6%
	P25	El jefe busca conocer los cambios del entorno	10	27.8%	11	30.6%	11	30.6%	3	8.3%	1	2.8%
	P26	El jefe está dispuesto a incorporar cambios en su trabajo	7	19.4%	9	25.0%	11	30.6%	7	19.4%	2	5.6%
	P27	El jefe acoge las sugerencias de innovación de los miembros de su equipo	10	27.8%	5	13.9%	15	41.7%	5	13.9%	1	2.8%
Organizador	P28	El jefe planifica con miras al futuro	8	22.2%	11	30.6%	12	33.3%	3	8.3%	2	5.6%
	P29	El jefe se proyecta en función de nuevos escenarios	9	25.0%	9	25.0%	11	30.6%	4	11.1%	3	8.3%
Controlador	P30	El jefe acompaña al equipo y colabora para el logro de los resultados propuestos	6	16.7%	13	36.1%	8	22.2%	6	16.7%	3	8.3%
	P31	El jefe se ocupa de verificar la calidad del cumplimiento de las acciones de su equipo	5	13.9%	10	27.8%	11	30.6%	9	25.0%	1	2.8%
Orientador	P32	El jefe se ocupa de promover la mejora continua de los miembros de su equipo	9	25.0%	10	27.8%	11	30.6%	6	16.7%	0	0.0%
	P33	El jefe propone objetivos claros, retos a sus subordinados	9	25.0%	9	25.0%	12	33.3%	5	13.9%	1	2.8%
	P34	El jefe empodera a los miembros de su equipo dándoles confianza y delegando funciones	5	13.9%	12	33.3%	12	33.3%	6	16.7%	1	2.8%
	P35	El jefe promueve la crítica constructiva en su equipo para la mejora continua	14	38.9%	6	16.7%	12	33.3%	4	11.1%	0	0.0%



MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLE Tema: La Dirección en el Banco de la Nación de la Agencia 1 Cusco 2019

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable : Dirección Dirección: “Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”. (Munch, 2010,pág.105)	Toma de decisiones: “es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de la acción óptimo Las etapas para la toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos: Definición del Problema, Determinación y selección de alternativas y la Implantación”. (Munch, 2010, pág. 106)	Definición y Análisis del Problema
		Determinación y Selección de alternativas.
		Implantación
	Motivación: “en su sentido original, indica el proceso por el cual el comportamiento humano está incentivado, estimulado o energizado por algún tipo de motivo o razón. La motivación en el trabajo es el resultado de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o el ambiente .Todos estos motivos se combinan en forma compleja para influir en el desempeño”. (Amaru, 2009, pág. 302)	Motivos Internos
		Motivos Externos
	Comunicación: “Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información. La comunicación consta con tres elementos básicos: Emisor, Transmisor y Receptor. Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa: formal, informal, vertical, horizontal, verbal, escrita y no verbal”. (Munch, 2010,pág. 109)	Formal
		Informal
		Vertical
		Horizontal
		Verbal
		Escrita
	Liderazgo: Chiavenato, (2017, pág. 240) menciona que un líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo, escuchar, comunicar, mejorar las relaciones de los subordinados, aconsejar, solucionar problemas y tomar decisiones en forma participativa lo cual significa que el líder debe ser simultáneamente explorador, organizador, controlador y orientador.	No verbal
		Explorador
Organizador		
Controlador		
Orientador		



MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INNVESTIGACIÓN

Tema: La Dirección en el Banco de la Nación de la Agencia 1 Cusco 2019

Problemas	Objetivos	Variables/ Dimensiones	Metodología
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo es la Dirección en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Describir la Dirección en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019.</p>	<p>Variable : Dirección</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones• Motivación• Comunicación• Liderazgo	<p>Tipo: Básica</p> <p>Nivel/ Alcance: Descriptivo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Población: Trabajadores del Banco de la Nación Agencia 1 Cusco que son 36 personas.</p>
<p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo es la toma de decisiones en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019?• ¿Cómo es la comunicación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019?• ¿Cómo es la motivación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019?• ¿Cómo es el liderazgo en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019?	<p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Describir la toma de decisiones en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019• Describir la comunicación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019• Describir la motivación en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019• Describir el liderazgo en el Banco de la Nación Agencia 1 Cusco en el año 2019		



MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	Numero de Ítems	Ítems	Criterio de Evaluación	
Dirección	Toma de decisiones	Definición y Análisis del Problema	14.2 8	5	El jefe investiga los problemas Existentes del Banco	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	
		Determinación y Seleccion de alternativas.			El jefe analiza los problemas existentes del Banco		
		Implantación			El líder entre varias alternativas elige la más óptima de acuerdo con el costo- beneficio del Banco.		
					El jefe implanta la alternativa más optima		
			El jefe hace seguimiento de los resultados				
	Motivación	Motivos internos		28.5 7	10		El jefe cumple con las necesidades básicas de los trabajadores como por ejemplo, permisos al servicio, permisos para el refrigerio, etc.
							El jefe muestra una actitud positiva ante los trabajadores del Banco
							El jefe práctica los valores dentro del Banco
							El jefe valora el buen comportamiento de los trabajadores
							El jefe reconoce las habilidades personales de los trabajadores
		Motivos externos					El jefe incentiva al personal con permisos si realizan un buen trabajo
							El jefe estimula al trabajador con viáticos si realiza un trabajo en exterior.
			El jefe da reconocimiento públicamente dentro del banco al buen trabajador				
			El jefe genera sentimientos de compromiso en los trabajadores				
			El jefe desarrolla un ambiente saludable en el Banco				
Comunicación	Formal	19.9 9	7	El jefe se comunica con los Instructivos, Manuales, Órdenes.			
	Informal			El trabajador realiza chismes, comentarios, opiniones en el Banco.			



	Vertical			El trabajador realiza quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones hacia otro trabajador del Banco.	
	Horizontal			El trabajador realiza Memoranda, circulares, juntas con otros trabajadores.	
	Verbal			El trabajador se comunica verbalmente en hora de trabajo con otro trabajador	
	Escrita			El trabajador se expresa con material escrito o gráfico.	
	No verbal			El trabajador se expresa con actitudes, gestos y comportamientos	
Liderazgo	Explorador	37.1 4	13	El jefe demuestra compromiso con el equipo	
				El jefe invierte tiempo y recursos para buscar nuevas formas de hacer las cosas	
				El jefe busca conocer los cambios del entorno	
				El jefe está dispuesto a incorporar cambios en su trabajo	
	Organizador			El jefe acoge las sugerencias de innovación de los miembros de su equipo	
				El jefe planifica con miras al futuro	
				El jefe se proyecta en función de nuevos escenarios	
				El jefe acompaña al equipo y colabora para el logro de los resultados propuestos	
				El jefe se ocupa de verificar la calidad del cumplimiento de las acciones de su equipo	
				El jefe se ocupa de promover la mejora continua de los miembros de su equipo	
				El jefe propone objetivos claros, retadores a sus subordinados	
				El jefe empodera a los miembros de su equipo dándoles confianza y delegando funciones	
				El jefe promueve la crítica constructiva en su equipo para la mejora continua	
Controlador	Orientador	Total	35		
		100	35		



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario aplicado a trabajadores del Banco de la Nación Agencia 1 Cusco.

A continuación. Se presenta un cuestionario, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere, marcando con una "x" la respuesta que corresponda.

Fecha	sexo	
/ /	M	F

Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuesta				
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	El jefe investiga los problemas existentes del Banco					
2	El jefe analiza los problemas existentes del Banco					
3	El jefe entre varias alternativas elige la más óptima de acuerdo con el costo-beneficio del Banco.					
4	El jefe implanta la alternativa más optima					
5	El jefe hace seguimiento a los resultados					
6	El jefe cumple con las necesidades básicas de los trabajadores como por ejemplo, permisos al servicio, permisos para el refrigerio, etc.					
7	El jefe muestra una actitud positiva ante los trabajadores del Banco					
8	El jefe práctica los valores dentro del Banco					
9	El jefe valora el buen comportamiento de los trabajadores					
10	El jefe reconoce las habilidades personales de los trabajadores					
11	El jefe incentiva al personal con permisos si realizan un buen trabajo					



12	El jefe estimula al trabajador con viáticos si realiza un trabajo en exterior.					
13	El jefe da reconocimiento públicamente dentro del banco al buen trabajador					
14	El jefe genera sentimientos de compromiso en los trabajadores					
15	El jefe desarrolla un ambiente saludable en el Banco					
16	El jefe se comunica con Instructivos, Manuales, Órdenes.					
17	El jefe permite realizar chismes, comentarios, opiniones en el Banco.					
18	El jefe genera quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones entre los trabajadores.					
19	El jefe realiza Memoranda, circulares, juntas con otros trabajadores.					
20	El jefe permite la comunicación verbal en horas de trabajo.					
21	El jefe promueve la expresión con material escrito o gráfico.					
22	El jefe promueve la expresión con actitudes, gestos y comportamientos					
23	El jefe demuestra compromiso con el equipo					
24	El jefe invierte tiempo y recursos para buscar nuevas formas de hacer las cosas					
25	El jefe busca conocer los cambios del entorno					
26	El jefe está dispuesto a incorporar cambios en su trabajo					
27	El jefe acoge las sugerencias de innovación de los miembros de su equipo					
28	El jefe planifica con miras al futuro					
29	El jefe se proyecta en función de nuevos escenarios					
30	El jefe acompaña al equipo y colabora para el logro de los resultados propuestos					
31	El jefe se ocupa de verificar la calidad del cumplimiento de las acciones de su equipo					
32	El jefe se ocupa de promover la mejora continua de los miembros de su equipo					
33	El jefe propone objetivos claros, retadores a sus subordinados					
34	El jefe empodera a los miembros de su equipo dándoles confianza y delegando funciones					
35	El jefe promueve la crítica constructiva en su equipo para la mejora continua					