

UNIVERSIDAD SAN MARCOS

Licenciatura en Administración de Empresas



MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

Desarrollo de competencias en investigación

Análisis del impacto de las habilidades gerenciales, dentro de la organización  
bancaria sucursal Liberia, en el periodo 2021

Sustentante:

Jessica Valerio Vallejos

Sede central USAM



Enero, 2022

## ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal docente de la Universidad San Marcos, quienes me han extendido su apoyo durante todo el proceso de la carrera y me han abierto las puertas para el desarrollo del conocimiento.

En especial a doña Grettell Hernández Valdés, quien ha sido mi tutora, y ha tenido la paciencia, el tiempo y la dedicación para que el proyecto culmine con éxito.

*Jessica Valerio Vallejos*

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria y ser la fuente de inspiración para poder culminar con todo el proceso de uno de mis mayores anhelos.

De igual manera a mis padres Sandra Vallejos Ortiz y Gerardo Valerio Arias, quienes me han inculcado tanto amor, sacrificio, valores, aprendizaje y han sido un pilar importante que me han permitido hasta hoy, llegar hasta acá y ser la profesional que soy actualmente.

A mi novio Edson Alemán Belmonte, quien ha estado presente durante todo el proceso, quien ha reconocido mi empeño, ofreciendo palabras de aliento y motivación y convertirse en una de las personas que me ha demostrado todo su apoyo incondicional.

Y a todas las personas que de una u otra manera han extendido su apoyo, compartiendo conocimientos que me han permitido desarrollar el trabajo con éxito.

***Jessica Valerio Vallejos***

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Jessica Valerio Vallejos, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, portadora de la cédula de identidad número 503860836, en este acto debidamente percibida y entendida de las penas y consecuencias con que se castiga en el Código Penal de nuestro país el delito de perjurio ante quienes constituyen el Comité Examinador de mi Trabajo Final de Graduación, juro solemnemente que esta investigación es una obra original y he respetado todo lo establecido por las leyes penales, así como los derechos de autor.

No omito en señalar que quedo advertida que la Universidad San Marcos se reserva el derecho de protocolizar este documento ante un notario público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 24 días de enero de 2022.

---

Nombre que aparece en la cédula Jessica Valerio Vallejos

Firma: \_\_\_\_\_

Número de cédula: 5 0386 0836

Fecha: 24 de enero del 2022

Señora

Adriana Ugalde Ramírez

Departamento de Registro

Universidad San Marcos

Asunto: Entrega Trabajo Final de Graduación

Yo Jessica Valerio Vallejos, cédula 5 0386 0836, por medio de la presente me permito hacer entrega del Trabajo Final de Graduación, el cual se requiere para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas.

Este documento incluye el trabajo de investigación realizado, hago constar que cumple con todos los requisitos establecidos por la Universidad y ha sido revisado y aprobado por la Coordinadora de Administración.

Atentamente,

---

Jessica Valerio Vallejos

Céd.: 5 0386 0836

## TABLA DE CONTENIDOS

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
DECLARACIÓN JURADA .....	v
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>vi</b>
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA Y PROPÓSITO .....</b>	<b>1</b>
Estado actual de la investigación .....	2
Antecedentes de la investigación .....	2
Síntesis de antecedentes .....	2
Referentes nacionales .....	2
Referentes internacionales .....	3
Formulación del problema de investigación y su sistematización .....	4
Formulación del problema de investigación .....	4
Sistematización del problema .....	5
Justificación .....	6
Justificación teórica .....	6
Justificación metodológica .....	7
Justificación práctica .....	7
Objetivo del estudio .....	7
Objetivo general .....	8
Objetivos específicos .....	8
Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación .....	8
Limitaciones .....	8
Alcances .....	9

<b>CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>10</b>
Marco teorico.....	11
Antecedentes de la empresa.....	11
Reseña histórica.....	11
Principios y valores .....	12
Objetivos estratégicos sostenibles .....	13
Objetivos estratégicos del negocio .....	13
Organigrama .....	14
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>23</b>
Metodología.....	24
Sujetos y fuentes de información.....	26
Sujetos de información .....	26
Fuentes de información primaria .....	26
Fuentes de información secundaria .....	26
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
Interpretación de resultados.....	32
Análisis descriptivo dirigido a las personas colaboradoras de la organización bancaria de Liberia .....	33
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
Resultados y Hallazgos.....	48
Conclusiones.....	48
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>53</b>
Referencias .....	54
<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>
Anexo A: Cuestionario utilizado en la investigación dirigido colaboradores de la Organización Bancaria .....	58

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Diagnóstico externo .....	15
Tabla 2. Variables .....	28
Tabla 3. Fortalezas Administrativas .....	33
Tabla 4. Dificultades para trabajar .....	34
Tabla 5. Entorno de Trabajo .....	35
Tabla 6. Objetivos y metas organizacionales.....	37
Tabla 7. Sugerencias .....	38
Tabla 8. Asumir responsabilidades .....	39
Tabla 9. Mando organizacional .....	40
Tabla 10. Jefatura razonable .....	41
Tabla 11. Liderazgo influyente .....	42
Tabla 12. Comunicación correcta .....	43
Tabla 13. Comunicación de los líderes .....	44
Tabla 14. Oportunidades de aprendizaje.....	45

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Trabajo en equipo .....	33
Gráfico 2. Dificultades para trabajar con jefaturas .....	34
Gráfico 3. Entorno de Trabajo .....	36
Gráfico 4. Objetivos y metas organizacionales .....	37
Gráfico 5. Sugerencias .....	38
Gráfico 6. Asumir responsabilidades.....	39
Gráfico 7. Mando organizacional .....	40
Gráfico 8. Jefatura razonable .....	41
Gráfico 9. Liderazgo influyente.....	42
Gráfico 10. Comunicación correcta .....	43
Gráfico 11. Comunicación de los lideres.....	44
Gráfico 12. Oportunidades de aprendizaje .....	45

**INDICE DE ILUSTRACIÓN**

Ilustración 1. Organigrama Institucional .....	14
Ilustración 2. Etapas del proceso administrativo .....	19
Ilustración 3. Funciones básicas de las etapas del proceso Administrativo .....	20

## INTRODUCCIÓN

Las compañías poseen un plan para lograr las metas que han sido determinadas; es decir, el éxito de un negocio al obtener sus objetivos se debe al buen trabajo que se ejecuta dentro de él. A lo interno, las personas que ocupan cargos de importancia en las empresas son quienes tienen la responsabilidad de gestionar las operaciones de la compañía.

Las gerencias deben estar pendientes de la utilización de la autoridad para intervenir en el proceder de sus colaboradores, con el fin de conseguir los fines concretos por la organización, sin dejar de prestar atención a lo que se desea obtener a corto, mediano o largo plazo. De esta forma, resulta útil manifestar que los buenos gerentes suelen tener la eficiencia y la eficacia para conseguir los fines organizacionales, así como la capacidad de minimizar los recursos empleados como estrategia para conseguir los objetivos de la empresa, así se accede a generar la efectividad y el progreso organizacional.

La mejora organizacional se da a medida que se desarrolla la efectividad del negocio; en otras palabras, es el grado en que la empresa obtiene sus objetivos inscritos y coherentes con el desempeño gerencial. Por tanto, es importante exponer que los gerentes son precisos en las organizaciones, para generar ambientes favorables para los subordinados; de manera que se pueda apreciar el trabajo con precisión y suscitar una mejor productividad.

Por tanto, cuando los directivos adquieren resultados confiables, por consiguiente, los colaboradores alcanzan también ventajosos niveles de desempeño, consecuentemente, es preciso evidenciar las habilidades que describen en realidad al apoderado.

Es importante mencionar que, por aspectos de discrecionalidad, el estudio no especifica la institución de estudio, únicamente se referencia que es una entidad bancaria ubicada en la provincia de Guanacaste, específicamente Liberia. De esta manera, el trabajo de investigación está dividido en seis capítulos, estructurados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se detalla el problema y el propósito, estado actual de la investigación, formulación del problema, la justificación, los objetivos del trabajo de investigación, así como la delimitación, las limitaciones y los alcances del tema.

En el capítulo dos de la investigación se desarrolla el marco teórico, se parte desde el aspecto situacional de la empresa; además, se detalla la conceptualización en temas referentes a la investigación, para ello se tiene como base la categorización de variables generadas a partir de los objetivos específicos.

En el capítulo tres se redacta todo lo necesario para identificar el enfoque metodológico que tendrá la investigación, con ello se muestra la modalidad, los tipos y los métodos de investigación, además de la población y muestra. También los instrumentos y las técnicas utilizadas en la recopilación de los datos.

En el apartado cuatro, en esta fase se analiza los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios realizados a los colaboradores, administrativos y trabajadores de la Organización Bancaria de Liberia.

Asimismo, en el capítulo cinco se establecen las conclusiones y las recomendaciones con base en la interpretación de los resultados de las encuestas señalados en el capítulo anterior. Y en el último capítulo, se detallan las conclusiones y las recomendaciones, así como la bibliografía correspondiente.

## **CAPÍTULO I. PROBLEMA Y PROPÓSITO**

## **Estado actual de la investigación**

### **Antecedentes de la investigación**

Dentro de la organización, el tema de las habilidades gerenciales es de suma relevancia; por lo tanto, existen diferentes investigaciones y artículos de revistas científicas, tanto nacionales como internacionales que lo retoman. Con el objetivo de conocer lo producido en este campo, se lleva a cabo una revisión de reportes de investigación del sistema de bibliotecas de universidades del país y también bases de datos digitales. Por lo anterior, la variedad de estudio en este campo se selecciona aquellos desarrollados a partir de 2016.

Seguidamente, se presentan estas investigaciones, en orden cronológico según el año de publicación y se inicia con las realizadas en Costa Rica, para luego concluir con las internacionales.

### **Síntesis de antecedentes**

El presente informe corresponde a la síntesis de resultados de la investigación llevada a cabo por diferentes personas con respecto a este tema en estudio.

### **Referentes nacionales**

En este apartado se citan estudios que servirán como referencia para la investigación en curso.

En la investigación de Alfaro y Soto (2021) titulado “Propuesta de implementación de procesos y métodos definidos del marco de trabajo ágil scrum en la administración de proyectos para la optimización en la gestión de trabajo durante el 2021 en la empresa Neustar” en la que concluyen:

Las mejores prácticas comprobadas en la industria de desarrollo de software mediante el uso de Scrum permiten disminuir la confusión en el uso de procesos en la organización. Esto facilita la homogeneidad de las actividades ejecutadas, logrando, por consiguiente, la obtención de resultados repetibles a través del tiempo. Asimismo, se evidencia que existen roles necesarios sobre los que recae el garantizar que se sigan las prácticas descritas, además de actividades y productos de trabajo. Dichos

componentes constituyen el factor primordial en la consecución exitosa de proyectos de software. (p.107).

Por su parte Mora (2021) en su estudio “Análisis de la demanda de habilidades blandas más solicitadas y escasas en la Municipalidad de Alajuela, con respecto a la modalidad de teletrabajo, de Enero a Agosto del 2021”, dentro de sus hallazgos más importante evidencian que:

Entre las habilidades blandas con menor demanda, se encuentra el liderazgo, lo cual se puede deber a que no todos los puestos estudiados son jefaturas, por lo tanto, no todas las personas necesitan tener un alto nivel de liderazgo. En menor demanda, se encontraron la innovación, la creatividad y el servicio al cliente. (p.90)

En este sentido, es necesario hacer una evaluación de las siguientes habilidades blandas entre los colaboradores que ejercen el teletrabajo: sociabilidad, comunicación, adaptabilidad, responsabilidad, trabajo en equipo e inteligencia emocional.

### **Referentes internacionales**

En este apartado se cita una serie de estudios que servirán de referencia para la investigación en curso. En el trabajo de Cuba (2019) en el estudio titulado “Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco crédito del Perú-Sucursal Trujillo: 2018” en el cual se concluye, “que existe una relación positiva alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco, demostrando una buena habilidad personal, interpersonal y grupal” (p.87), en relación con esto es importante mencionar que cada una de estas habilidades son indispensables para coordinar, gestionar y dirigir asuntos de vital importancia dentro de la organización.

Por otro lado, Velasco y Velastegui (2018) en su trabajo “Perfil de los gerentes del sector financiero ecuatoriano. Caso: entidades bancarias del Ecuador” lo que concluye en su trabajo que:

El diseño de perfiles profesionales de puestos a través de la información obtenida se pudo evidenciar que los perfiles de puestos tienen cinco aspectos fundamentales que son la instrucción formal y área de conocimiento, la experiencia profesional y el tiempo

de esta experiencia, las competencias y la vigencia de las funciones, estos perfiles de puestos resultan útiles en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que al ser aplicados es posible seleccionar al candidato ideal para ocupar un puesto, por lo tanto con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos. (p.56)

En el estudio de Reyes (2018) de Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018, en sus hallazgos más importantes expusieron:

Se logró determinar que existe una relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los trabajadores del área de apoyo al diagnóstico de un Hospital de Essalud-Callao, como se corroboró en los resultados existe una relación directa y fuerte; por lo que se concluye que a mejores habilidades gerenciales mejor desempeño laboral; a mejores habilidades conceptuales mejor desempeño laboral; a mejores habilidades técnicas mejor desempeño laboral y a mejores habilidades humanas mejor desempeño laboral. (p.65)

En relación con la cita anterior, es importante destacar la necesidad de que los gerentes adquieran habilidades conceptuales, técnicas y humanas, con el propósito de que permitan optimizar el desempeño laboral propias y las de sus colaboradores, esto se obtiene con el acatamiento de sus acciones y tareas, al efectuar cuidadosamente las tareas encargadas, a la vez que obtiene las técnicas de proyectos en los cuales se examinen los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, generar tácticas innovadoras, para alcanzar los objetivos trazados por el la entidad bancaria y lograr las metas que permiten optimizar los recursos destinados para la institución.

## **Formulación del problema de investigación y su sistematización**

### **Formulación del problema de investigación**

Toda organización depende de diversos factores para el correcto funcionamiento y el cumplimiento de objetivos, entre los cuales destacan las habilidades con las que cuenta la

jefatura para llevar a cabo las funciones diarias y ejecutar, de manera correcta, las labores de cada colaborador dentro de la empresa. Las habilidades directivas son parte esencial de toda organización, las cuales se pueden adquirir y llegar a desarrollar; por otro lado, su correcta aplicación de todos los niveles tanto a nivel jerárquico como de colaboradores, generan un valor agregado para la institución, pues potencializará el correcto funcionamiento de las actividades para prestar satisfactoriamente cualquier bien o servicio.

En la organización bancaria en Liberia se busca trabajar siempre bajo valores que logren el correcto liderazgo y el trabajo en equipo, la organización como tal intenta crear colaboradores exitosos y quienes, desde su puesto, puedan dominar aptitudes propias de un líder, las cuales a su vez permitan que sus labores diarias las ejerzan de manera más fluida y eficiente.

Sin embargo, en ocasiones, este proceso no resulta tan fácil como parece, ya que es necesario alinear a todos los miembros del equipo y desarrollar, de manera natural, las habilidades propias que logren unir todas las piezas del rompecabezas y trabajar juntos bajo un mismo objetivo y meta, con el fin de que sea más fácil alcanzar.

Por otra parte, siempre ha apostado por brindar un servicio diferencia con su eslogan “la sonrisa del cliente siempre tiene la razón” y para llevar a cabo esta experiencia en el cliente, resulta indispensable generar un impacto positivo, empezando desde cada puesto y, por ende, liderar en conjunto con las habilidades de todos los miembros del equipo. Es a partir de la problemática antes descrita que se redacta la siguiente pregunta: ¿qué impacto tienen las habilidades gerenciales dentro de la Organización Bancaria en el periodo 2021?

De tal manera que este trabajo busca exponer el impacto directo que puede tener el desarrollo de las habilidades gerenciales dentro de la organización, en este caso de la organización bancaria, con el fin de analizar los resultados en cuanto a las metas y los objetivos diarios de la empresa, así como reconocer aquellas mejores prácticas implementadas.

### **Sistematización del problema**

Seguidamente, se desarrolla una serie de interrogantes sobre el problema de investigación, con la finalidad de seccionarlo para un desarrollo más simple.

- ¿Cuáles son las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo en la organización bancaria?
- ¿Cuáles son las barreras que no permiten a los jefes y gerentes desarrollar una correcta práctica de las habilidades gerenciales?
- ¿Cuáles son las ventajas que generan un correcto uso del liderazgo y las habilidades directivas, para el desarrollo profesional de los colaboradores y la organización?
- ¿Qué importancia tiene la comunicación y la motivación como un instrumento indispensable en la toma de decisiones, basados en las habilidades gerenciales dentro de la organización bancaria?

### **Justificación**

Uno de los objetivos principales de las empresas es velar por el talento humano, la aptitud para desarrollar las tareas en relación con las habilidades gerenciales, así como la toma de decisiones, las cuales son coherentes con las prácticas técnicas que incluye el conocimiento de los procesos o los instrumentos específicos de cada tarea, lo cual permite a las personas alcanzar resultados significativos.

#### **Justificación teórica**

La presente investigación es de vital importancia porque permitirá identificar cuál relación existe del trabajo en equipo, las habilidades gerenciales y liderazgo en los colaboradores de la organización bancaria, permitiendo identificar de qué manera se articulan en el proceso de trabajo y el desarrollo de las actividades que se ejecutan dentro de la institución privada, para ello resulta primordial contar con los conocimientos básicos de las variables antes mencionadas, que son indicadores para el logro de objetivos organizacionales.

Los conocimientos, teorías, otras investigaciones, artículos científicos que servirán para abarcar el tema que se desarrolla en la presente investigación, permitirá obtener mayor información y determinar la relación de objetivos planteados en la investigación y, con ello, tener una mejor perspectiva para llevar a cabo el presente estudio con éxito.

### **Justificación metodológica**

Este estudio es de tipo cuantitativo, por lo que se utilizará la recolección, mediante la medición numérica y análisis estadístico para instaurar estándares de comportamiento y probar teorías. Para obtener el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo, se recurre a aplicar técnicas de investigación como instrumentos para medir a la entidad bancaria privada elegida, para ello se utilizarán cuestionarios y su procesamiento por medio de programas informáticos, con el fin de conocer el grado de relación que hay entre los colaboradores y las habilidades gerenciales. De la misma forma, en la parte metodológica se considera establecer el diseño de investigación no experimental transversal correlacional, este accederá a medir el grado de relación existente entre las variables materia de estudio.

### **Justificación práctica**

Los efectos que tenga este trabajo de investigación será un punto de partida para ejecutar capacitaciones, talleres u otras acciones con el personal de la organización bancaria en estudio, la cual consentirá su aplicación en la entidad como estrategia para mejorar las actividades que actualmente se realizan. De igual manera, resulta necesario porque permite aplicar de forma práctica, la representación del manejo de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones, así como el progreso de las habilidades del personal. Este estudio se justificará con el impacto final en el actuar de las autoridades, funcionarios y personal en general. Definitivamente, los datos que se esperan conseguir sumarán excelencia y aportarán valor al progreso del tema, lo cual favorece de esta manera la identificación del rol que juega la gerencia en el desarrollo de las habilidades gerenciales.

### **Objetivo del estudio**

Para efectos de estructurar la investigación de trabajo final de graduación modalidad tesis, se definen los siguientes objetivos, tanto general como específicos, con el fin de optar por el título de licenciatura en Administración de Empresas.

## **Objetivo general**

Analizar la importancia que conlleva dentro de la organización, el desarrollo y la práctica de las habilidades gerenciales, para el desarrollo de los objetivos tanto operativos como comerciales de la organización bancaria en el periodo 2021, por medio de la indagación de diversas fuentes y la aplicación del instrumento de medición como el cuestionario.

## **Objetivos específicos**

- Conocer las habilidades y las actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo, en la organización bancaria.
- Identificar las barreras que no permiten a los jefes y gerentes desarrollar una correcta práctica de las habilidades gerenciales.
- Describir las ventajas de un correcto uso de liderazgo y habilidades directivas, para el desarrollo profesional de los colaboradores y la organización.
- Determinar la importancia de la comunicación y motivación como un instrumento indispensable en la toma de decisiones, basados en las habilidades gerenciales dentro de la organización bancaria.

## **Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación**

Según Chinchilla (2015) afirma que delimitar un tema significa: “Enfocar en términos concretos el área de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites. Es decir, llevar el problema de investigación de una situación o dificultad muy grande de difícil solución o una realidad concreta o fácil de manejar” (p.3). Además, la delimitación deberá llevarse a cabo en tiempo y espacio. Seguidamente, se presentan las limitaciones y los alcances que se pretenden con el desarrollo del proyecto de investigación.

## **Limitaciones**

En toda investigación se identifican aspectos debilidades y fortalezas, en este apartado se detallan las limitaciones encontradas durante la investigación

- La limitante que se puede presentar es la dificultada para recabar información en el área de trabajo debido a la problemática por la COVID-19.

- Otra limitante es el evidente y reducido espacio temporal con el que se muestra; pues según el programa la investigación tendrá un periodo corto de alrededor de cuatro meses para su desarrollo.
- La resistencia de personal al responder a la encuesta, por el carácter que se tiene de la actual propuesta evaluativa, que está enmarcado por conflictos sociales, culturales y políticos, y por la percepción de que este tipo de pruebas es de carácter sumativo y excluyente.

### **Alcances**

En esta sección se logra comprender el alcance que tendrá el estudio a nivel de entendimientos y aplicaciones en el momento en que se ejecute dentro de la organización bancaria en Liberia; mientras que sus limitaciones serán consideradas durante el análisis de las habilidades gerenciales. De tal manera, Raffino (2020) menciona: “(...) el alcance y las limitaciones de un proyecto forman parte de su justificación, o sea, de la explicación contextual de su importancia, con base en las expectativas que el proyecto espera satisfacer, y cuáles no” (párr.1); es así como se reafirma que los alcances permiten al investigador profundizar en el trabajo.

- Hacia gerencia general, direcciones de comunicación y toma de decisiones.
- Mejor desempeño de las actividades administrativas.
- Aprovechamiento de las oportunidades organizacionales y del personal por medio de la capacitación.
- Finalmente, el estudio pretende enriquecer los aspectos teórico-prácticos que se vienen procesando por parte de los colaboradores.
- Se procura instaurar la importancia que tiene el hecho de suministrar información clara al colaborador.

## **CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL**

## **Marco teorico**

En el presente apartado se otorgará fundamento a la investigación por medio de las bases teóricas en lo referente a los procesos administrativos que se fomentan en las organizaciones; asimismo, se conceptualizaran temas en relación con el trabajo en equipo, habilidades gerenciales y el liderazgo. El marco de referencia está representado por una serie de ideas o de conceptos coherentes organizados de tal manera que sean fáciles de comunicar a los demás. Hernández, Fernández, Baptista, (2018) mencionan que, “lo más común para construir el marco teórico es tomar una teoría como base y extraer elementos de otras teorías útiles”. (p.72). A continuación, se presentan la ficha institucional:

## **Antecedentes de la empresa**

### **Reseña histórica**

La organización Bancaria inició sus operaciones en 1972 con el nombre de Corporación colombiana de Ahorro y Vivienda (Coldeahorro), su oficina principal se ubica en Bogotá. La entidad financiera se inaugura con 23 funcionarios, seis oficinas y su símbolo que hasta el día de hoy sigue siendo el mismo desde su fundación, porque es un elemento bien posicionado en el mercado y la caracteriza. A partir de este año, la organización bancaria se encuentra en una constante fusión. (Organización Bancaria, 2021)

Para 1973 cambia su nombre a Corporación colombiana de Ahorro y Vivienda, ocupa los primeros lugares en el sector financiero colombiano, innovando con productos y servicios. En 1997 se convierte en el banco comercial cuya publicidad se identifica con la frase “Aquí, lo tiene todo”. Es una entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología. A partir de este momento, se enfoca en su consolidación en el sector financiero colombiano. Años más tarde amplía su portafolio de productos posicionándose en el primer lugar de la banca de personas y se consolida como líder en productos de consumo en Colombia. (Organización Bancaria, 2021)

En el 2007 se da una fusión que permite a la organización bancaria tener presencia en otros países e incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos y PYMES (pequeña y mediana empresa) y en sectores como el cafetero y el agropecuario, con la

consecuente diversificación y consolidación de su cartera comercial. Así, su portafolio crediticio se distribuye proporcionalmente en las categorías de vivienda, consumo y comercial. (Organización Bancaria, 2021)

**Misión:** “Crear valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas: conocimiento del cliente, manejo del riesgo, tecnología y procesos, innovación, sinergia empresarial, conocimiento del negocio, manejo emocional de las relaciones”. (Organización Bancaria, 2021)

**Visión:** “Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa y los mismos principios y valores corporativos”. (Organización Bancaria, 2021)

### **Principios y valores**

- A. Honestidad:** Enriquecemos la vida con integridad porque somos correctos, veraces y transparentes en nuestras acciones e interacciones. Nos comprometemos con integridad y carácter. Somos leales a nuestras empresas y a los principios y valores que profesamos.
- B. Disciplina:** Enriquecemos la vida con integridad porque cumplimos nuestros acuerdos y compromisos en concordancia a las prioridades que definimos. Ante los retos y adversidades, trabajamos con perseverancia para alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- C. Equidad:** Enriquecemos la vida con integridad porque somos justos. Nuestras acciones y decisiones se rigen por la responsabilidad, equidad e imparcialidad en concordancia con los méritos, derechos y deberes de las personas. Nuestra principal guía es la conciencia y la satisfacción de hacer lo correcto.
- D. Respeto:** Enriquecemos la vida con integridad porque respetamos la dignidad humana de las personas con las que interactuamos. Nuestras acciones se caracterizan por el buen trato, la empatía y porque aceptamos y resolvemos nuestras diferencias dentro del marco de nuestros principios y valores.
- E. Entusiasmo, Alegría y Buen Humor:** Enriquecemos la vida con integridad porque somos positivos, alegres y optimistas aún en los momentos difíciles. Somos entusiastas

para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones”. (Organización Bancaria, 2021)

**Modelo de gestión:** se pretende generar experiencias sencillas, confiables y amigables para los clientes y para lograrlo, se cuenta con un equipo humano que desarrolla una oferta de valor basada en la innovación, el manejo del riesgo, la eficiencia y la sinergia entre compañías. (Organización Bancaria, 2019)

**Valor compartido:** se alinean los programas y los proyectos desde el valor compartido, así como la posibilidad de abordar problemáticas sociales y ambientales a partir del modelo de negocio. (Organización Bancaria, 2019)

### **Objetivos estratégicos sostenibles**

- a) Gestión sostenible: impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente más allá de la operación en los países donde se presenta.
- b) Gestión multilatina: actúa como un solo banco, por lo tanto, identifica las mejores prácticas y se adapta a cada mercado en los países en los cuales se encuentra.
- c) Gestión digital: es una organización digital desde su esencia, son innovadores, ágiles y flexibles para hacerles la vida más fácil a los clientes.
- d) Gestión del talento: se consolida con el mejor equipo humano y se fortalece con sus destrezas para alcanzar los resultados que se proponen.
- e) Gestión de riesgo: la organización bancaria se anticipa a las nuevas oportunidades y las aprovecha, lo cual hace posible el crecimiento y la sostenibilidad de los negocios.
- f) Efectividad y eficiencia: la organización bancaria cumple lo que se propone, innova y optimiza los procesos para lograr el mejor uso de los recursos al menor costo. (Organización Bancaria, 2019, p.13)

### **Objetivos estratégicos del negocio**

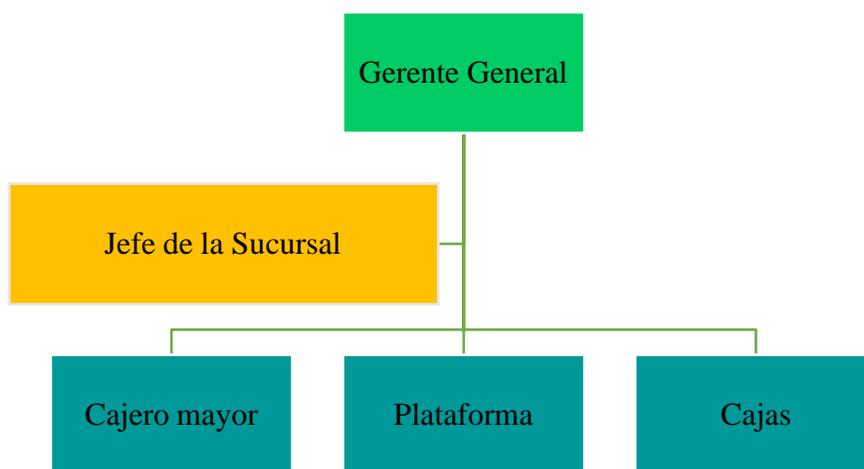
- a) Ser líder en banca Personas: es una organización digital desde su esencia que, al ser innovadora, ágil y flexible, facilita la vida de sus clientes.

- b) Ser protagonista en banca Empresas: se enfoca en fortalecer la oferta para el segmento PYME.
- c) Ser el referente en la banca Patrimonial: se han convertido en la primera opción de los clientes para el manejo del patrimonio y las necesidades financieras en el exterior. (Organización Bancaria, 2019, p.13)

### **Organigrama**

El planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo, es útil estructurar un organigrama, como estrategia que permita apresurar los proceso “Es la representación gráfica de los órganos funcionales que componen una institución determinada y de los diferentes tipos de relaciones que existen entre ellos” (Lépiz, 2003, p.113). Se parte del concepto anterior con el fin de comprender la importancia que tiene el organigrama tanto a nivel interno como externo; pues permite comprender de una manera más rápida el orden organizacional, de la entidad bancaria en estudio. Puede verificarse que es una organización muy robusta en cuanto a su estructura.

#### **Ilustración 1. Organigrama Institucional**



Fuente: (Organización bancaria, 2021)

## Análisis del entorno

### *Macro entorno de la Empresa*

Según el producto en análisis se presentan las variables derivadas del macro-entorno de la entidad bancaria. De esta manera, Ruiz (2021) cita a Rivera y López (2007) quienes lo definen:

El macroentorno está formado por las variables que afectan directa e indirectamente la actividad comercial, por tanto, este tipo de entorno está formado por todas las variables que influyen sobre el proceso social en el que se desarrollan las transacciones destinadas a la satisfacción mutua. (p.19).

De esta manera, es importante mencionar que el macro-entorno suele constituirse en las mayores fuerzas de la sociedad que afectan al micro-entorno, las cuales se han influido por la afectación demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales, entre otras. De acuerdo con la información proporcionada en la organización bancaria, se mostró la siguiente matriz, en la cual se evidencian las oportunidades y las amenazas a las que se ve enfrentada la entidad en su entorno.

**Tabla 1. Diagnóstico externo**

<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
Relacionamiento con el sector público	Decisiones de consumo del Gobierno nacional
Alto nivel de competencia	Capacidad de endeudamiento de clientes actuales y potenciales en Costa Rica
Nuevas tendencias de consumo digital	Expectativa de vida
Medios informáticos y de comunicación	Costumbre y cultura en el uso del dinero

Fuente: elaboración propia, 2022

De la misma forma que ocurrió con el diagnóstico externo, la valoración interna fue insumo primordial para identificar las fortalezas y las debilidades con las que cuenta la Organización Bancaria.

### **Micro entorno de la empresa**

Al igual que ocurrió con el diagnóstico externo, la evaluación interna fue insumo principal para identificar las fortalezas y las debilidades con las que cuenta la organización bancaria.

**Gráfico N°1. Diagnóstico interno de la Organización Bancaria**

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
Eficiencia de recursos, disminución de residuos	Protocolo documental complejo que dificulta la interacción con el cliente
Implementación de inteligencia artificial para mejorar el servicio	Efectividad baja en controles de transacciones bancarias
Incursión en redes sociales	Las campañas presentan demoras en lanzamiento, perdiendo impacto
Esquemas de crecimiento organizacional	Falta de interés de los funcionarios en temas de capacitación

Fuente: elaboración propia, 2022

### **Administración**

Por años se ha demostrado que la administración es indispensable para el ejercicio de las organizaciones. De la misma forma, la administración suele ser una vía que se enfoca en la planificación, organización, realización y vigilancia de los recursos como estrategia vital para alcanzar los objetivos planteados. Desde la perspectiva de Galindo (2015) lo define como “un proceso por medio del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos” (p.4). Al mismo tiempo, Galindo (2015) señala la utilidad de la administración y la sintetiza en los siguientes cuatro puntos:

- a. Es primordial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- b. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- c. Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
- d. Favorece al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos. (p.27)

Por tanto, la finalidad de toda organización es lograr resultados eficientes sobre la administración de los recursos que se ostentan, para eso se precisa una actividad eficaz que implique todas las diligencias y el compromiso colaborativo de terceros individuos, de manera que permitirá lograr los objetivos planteados.

### **Características de la administración**

La administración se encarga de la dirección y la comercialización de los recursos, tanto materiales como humanos, con base en razonamientos legítimos encaminados a indemnizar objetivos precisos, para la mejor comercialización de los recursos. De esta manera, Carreto (2007) menciona algunas características:

- a) Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc.
- b) Especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.
- c) Unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una

empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

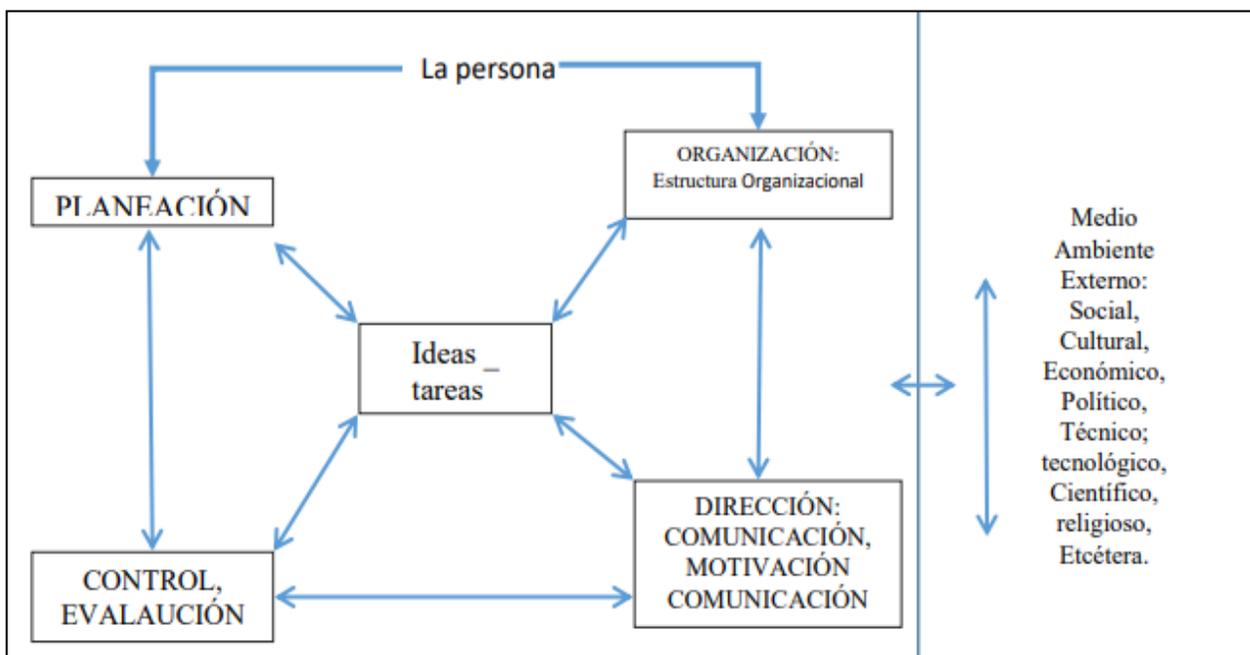
- d) Unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.
- e) Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- f) Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.
- g) Interdisciplinaria. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.
- h) Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social. (citado en Vera, Navas y Amen., 2017, p.287)

Según lo que afirma el autor, expone que la administración demanda de un proceso fraccionado en varias partes; es decir, las partes no trabajan de forma independiente, sino que están conectadas entre sí, estos elementos son la planificación de las metas u objetivos organizacionales, entre otros aspectos.

### **Etapas del proceso administrativo**

Una organización como ente social consta de una serie de etapas que permiten concertar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. Consecuentemente, el proceso administrativo pretende relacionar estos elementos: planeación, organización de las actividades e integración de los recursos, lo cual genera mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas. A su vez, el proceso administrativo incluye una serie de etapas:

### Ilustración 2. *Etapas del proceso administrativo*



Fuente: (Vera, Navas y Amen., 2017).

La planificación es el punto de partida del proceso administrativo; pues en esa etapa es cuando se establecen los objetivos y las metas organizacionales y seguidamente pretende distribuir las tareas y las responsabilidades que permite el éxito organizacional, pero para ello se necesita de un proceso de control, para que todo se lleve a cabo en el tiempo establecido.

#### **Funciones básicas de las etapas del proceso administrativo**

La gestión administrativa por años se ha convertido en un elemento primordial en la administración de la organización y por ende ha sido de apoyo en el avance empresarial, económico, social y tecnológico al pasar del tiempo. Por ende, dicha gestión suele ser un proceso que incluyen cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control.

- a) **Planificación:** es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado.

- b) Organización: establece una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.
- c) Dirección: Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.
- d) Control: Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones.(González, Augusto, Izquierdo y Verdezoto, 2020, párr.7)

Estas funciones suelen estar presente en las organizaciones como estrategia que permita el logro de los objetivos y con ello el bienestar de las organizaciones en todos los aspectos. Por tanto, el trabajo de los administradores en este sentido es útil, dado que su desempeño tiende a medir el cumplimiento del proceso administrativo.

**Ilustración 3. Funciones básicas de las etapas del proceso Administrativo**



Fuente: (Riquelme, 2021)

Asimismo, se muestra que el proceso administrativo se desarrolla en diferentes etapas, en donde la misma tienen relación con los objetivos establecidos en la organización. Por ende, estas Riquelme (2021) argumenta que estas etapas son agrupadas en dos fases, que son:

**Fase mecánica:** planificación ¿Qué se debe hacer? Y Organización ¿Cómo se debe hacer? En esta se establece lo que se va a hacer y se dispone una estructura para hacerlo.

**Fase dinámica:** dirección ¿Cómo se está haciendo? Y Control ¿Cómo se realizó? Se puntualiza el cómo se maneja el organismo que se ha estructurado anteriormente. (párr.9)

El proceso administrativo no afirma que para cada etapa le corresponda una actividad en específico, dado que el proceso administrativo se ve como un todo en la organización y en sus diferentes departamentos, es decir al proceso de compra de los recursos materiales deberán aplicar el proceso administrativo con todas sus etapas o fases para tener una buena administración de tus recursos materiales, como para la adquisición de recursos tecnológicos para operar.

### **Características de la administración**

En este punto se hace énfasis en los diferentes rasgos de esta disciplina, que suelen favorecer el despliegue en cualquier organización y le admiten integrar con otras especialidades, con el propósito de sistematizar los recursos institucionales y con ello lograr los objetivos establecidos. De esta manera, Montoya (2021) menciona las siguientes características:

- a) **Universalidad:** por ser la administración una ciencia que aporta a la coordinación metódica de recursos, esta se puede desplegar en cualquier lugar donde interactúen grupos de personas que se relacionen para alcanzar ciertos propósitos.
- b) **Especificidad:** el ejercicio de la administración se complementa con otras disciplinas. No obstante, las características que se están nombrando en el presente escrito, que son propias de la administración, no se comparten con otras especialidades (con algunas posiblemente, pero no en su totalidad).
- c) **Unidad temporal:** la administración consta de etapas, fases y elementos que, en teoría, se desarrollarían de manera individual y sucesiva.

- d) Unidad jerárquica: debido a la reciprocidad entre etapas, fases y elementos, que se debe fomentar en el quehacer administrativo para conseguir una perfecta coordinación, es necesario evitar contradicciones de autoridad.
- e) Flexibilidad: cada entidad u organismo social tiene sus peculiaridades, es decir, objetivos, principios e intereses diferentes, por lo que la administración debe ser flexible para que se adapte a cada organismo.
- f) Interdisciplinariedad: hace referencia a la relación que tiene con otras ciencias, es decir, que en su ejercicio necesita y/o puede complementarse con otras disciplinas.
- g) Valor instrumental: la administración se puede aplicar en cualquier organismo social, por lo que es capaz de ayudar a alcanzar cualquier objetivo trazado. (párr.4-13)

En relación con lo que el autor menciona es que es fundamental que la administración es una disciplina que conserva las particularidades necesarias que permitan garantizar que todas las actividades y procesos de la organización se realicen bien. Apoyándose, de cada una de las técnicas, que ordenan de modo eficaz las diligencias de la organización.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

## **Metodología**

En este apartado se describirán los procedimientos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. En ese sentido, se describe el enfoque, el diseño de investigación, los instrumentos que permitirán recolectar los datos necesarios en el escenario en que se llevará a cabo la investigación, los sujetos que se tomarán como informantes, las técnicas para la organización y análisis de la información obtenida.

### **Tipo de enfoque de la investigación**

Este estudio analiza la importancia que conlleva el desarrollo y la práctica de las habilidades gerenciales dentro de la organización, para el proceso de los objetivos tanto operativos como comerciales de la organización bancaria en estudio, en el periodo 2021. Esto por medio de un enfoque cuantitativo

Desde el enfoque cuantitativo se responde a la necesidad de ponderar el nivel de conocimiento general de la problemática de compradores, con base en los tipos de dificultades empresariales que suceden con mayor frecuencia.

Por otro lado, es importante que se mencione que lo relacionado con el aspecto cuantitativo, se aplica a la recolección y el análisis estadístico de los datos para contestar a las preguntas de investigación y acertar en la medición numérica y en el conteo. Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2018) evidencia que este enfoque presenta una serie de características necesarias de mencionar:

- a. Se establece un problema de estudio delimitado y concreto sobre temas específicos.
- b. Se construye el marco teórico, del cual surgen las hipótesis, y estas se someten a prueba mediante diseños de investigación apropiados. Si los resultados son congruentes, se aporta evidencia para la investigación. En el caso de ser refutadas, se buscan mejores explicaciones y se plantean nuevas hipótesis.
- c. Las hipótesis se establecen antes de recolectar y analizar los datos.
- d. Recolección de datos fundamentada en la medición.
- e. Los datos son el resultado de mediciones, representados mediante números y

analizados por medio de métodos estadísticos.

- f. La investigación debe ser objetiva.
- g. Poseen un patrón predecible y estructurado.
- h. En la investigación cuantitativa, se intentan generalizar los resultados.
- i. La meta principal consiste en la formulación y demostración de teorías (pp.6-7).

Efectivamente, este tipo de investigación le permite que la indagación se dé con mayor delicadeza al estudiar el problema de investigación, lo cual permite recuperar información más variada, oportuna y real. Asimismo, la razón primordial de los datos recopilados es respaldar y fortalecer los criterios analizados por los expertos encuestados, con el propósito de brindar las recomendaciones importantes para optimizar los procesos de los colaboradores.

### **Tipos de investigación**

Los tipos descriptivos procuran representar situaciones, contextos, eventos; esto es, detallar cómo es, cómo se manifiestan cada uno de esos fenómenos. Por su parte, Hernández et al. (2018) define:

La Investigación descriptiva aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Es decir que, con frecuencia, la meta consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. (p.120)

El autor puntualiza que una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las variables o clases de ese objeto. Por otro lado, indica que la investigación descriptiva es uno de los tipos más populares y utilizados por muchos en la actividad investigativa.

Es relevante recalcar que, para la aplicación correcta de estos diseños, resultan útiles los instrumentos de recolección de los datos, entre los que se pueden mencionar específicamente cuestionarios y documentos formales.

## **Método de investigación**

En este punto se suele establecer un procedimiento al momento de instaurar la reciprocidad entre sujeto y objeto de estudio. Por su parte Barrón y D'Aquino (2020) argumentan que el método hipotética-deductiva “consiste en tratar de contrastar hipótesis a partir de la observación de la realidad. De esa manera se puede establecer concluyentemente la falsedad de una proposición, pero no su verdad” (p.46). Este método permite establecer hallazgos específicos por medio de un plan general.

## **Sujetos y fuentes de información**

### **Sujetos de información**

Los sujetos son todas aquellas personas que serán la fuente de estudio para esta investigación. En este caso, será el público interno: 6 empleados de la organización bancaria.

### **Fuentes de información primaria**

Dentro de las fuentes primarias, se incluye toda aquella información recabada directamente de los sujetos, por medio de un instrumento como el cuestionario que generará información, la cual luego se procesará y analizará con el fin de enriquecer dicho estudio. Las fuentes primarias del estudio están representadas por el instrumento aplicado a los sujetos de estudio. Dichas fuentes son propias para lograr cumplir los objetivos específicos de la investigación.

### **Fuentes de información secundaria**

Las fuentes secundarias para efectos de este estudio son: revisión de trabajos finales de graduación relacionados con el tema, libros, artículos de revistas, política, leyes, reglamentos, páginas y documentos electrónicos, estadísticas, entre otras. Estos, por el contrario, contienen fuentes de información primaria, ya sintetizadas para facilitar el acceso a datos.

## **Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos**

Las técnicas cuantitativas que se aplicaron para poder obtener información sobre la problemática de esta investigación, ya se realiza un cuestionario a los colaboradores y gerentes

de la institución. Las variables de análisis a ser evaluadas en la presente investigación corresponden a las habilidades gerenciales de la organización bancaria, en el periodo 2021.

### **Cuestionario**

De acuerdo con lo establecido por Hernández et al. (2018) “el cuestionario, como herramientas para recolectar datos cuantitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (p.403).

En consecuencia, la finalidad primordial de esta herramienta es destacar las habilidades gerenciales, lo cual permite sostener una conversación general con preguntas cerradas, como estrategia para que el interlocutor se interese e intercambie ideas y aspectos importantes en la investigación. El periodo de cada indagación se estima en quince minutos, de forma personal, con el fin de anotar y registrar los aspectos de importancia sobre del tema en estudio.

### **Variables de análisis**

A los elementos de los hechos que son de gran interés para el investigador, se les conoce con el nombre de categorías. Al trabajar con estas, se debe hacer a partir de la definición conceptual para posteriormente brindar una definición en forma operacional. Según Muñoz (2011), la metodología de investigación:

Se fundamenta más en estudios descriptivos, interpretativos e inductivos, los cuales se utilizan para analizar una realidad social al amparo de un enfoque subjetivo. Su objetivo es explorar, entender, interpretar y describir el comportamiento de la realidad en estudio, no necesariamente para comprobarla. No incluye datos numéricos, ya que se detiene a analizar puntos de vista, emociones, experiencias y otros. (p.22)

El enfoque es meramente cuantitativo, dado que permite que la información recolectada sea veraz; por lo tanto, es relevante tener clara la ubicación y el lugar donde se implementará el estudio.

Tabla 2. Variables

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Conocer las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo, en la organización bancaria .	Equipos de trabajo	“Es un conjunto de personas con habilidades complementarias que realizan una tarea produciendo una sinergia y alcanzando resultados”. (Centro Europeo de Pos Grado, s.f.,párr.1)	Cuestionario	Es la respuesta expresada o explícita que dan los sujetos consultados al cuestionario n.º1 a los colaboradores de la organización bancaria. A partir de los ítems de la 1 a la 3, para evaluar esta variable.
Identificar las barreras que no permiten a los jefes y gerentes desarrollar una correcta práctica de las habilidades gerenciales.	Habilidades gerenciales	“Son capacidades que te permiten liderar con efectividad, para ayudar a las personas a alcanzar metas”. (Amaya, 2019, párr.8)	Cuestionario	Es la respuesta expresada o explícita que dan los sujetos consultados al cuestionario n.º1 de la organización bancaria; a partir de los ítems de la 4 a la 6, para evaluar esta variable.
Describir las ventajas de un correcto uso de liderazgo y	Liderazgo	“El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar,	Cuestionario	Es la respuesta expresada o explícita que dan los sujetos

habilidades directivas, para el desarrollo profesional de los colaboradores y la organización.	organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores” (Escuela Europea de Excelencia, 2015, párr.1)	consultados al cuestionario n.º1 organización bancaria. A partir de los ítems de la 7 a la 9, para evaluar esta variable
Determinar la importancia de la comunicación y motivación como un instrumento indispensable en la toma de decisiones, basados en las habilidades gerenciales dentro de la Organización Bancaria.	Por su parte Guardia (2009) cita a Buys y Beck (1986) (10) definen el proceso como el “conjunto de factores interrelacionados, de manera que, si fueras a quitar uno de ellos, el evento, la cosa o la relación dejaría de funcionar”. (p.15)	Cuestionario Es la respuesta expresada o explícita que dan los sujetos consultados al cuestionario n.º1 de la organización bancaria. A partir de los ítems de la 10 a la 12, para evaluar esta variable.

Fuente: (elaboración propia, 2021)

### **Procedimiento de recolección y análisis de datos**

Para la presente investigación se maneja una técnica para el correcto análisis de datos, con el fin de desarrollar los resultados obtenidos por medio del análisis de tipo cuantitativo; pues sus funciones permiten comprender y establecer de la mejor manera la información recolectada. En relación con lo anterior, Ramírez (2013) argumenta que:

El análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. Todas estas operaciones no pueden definirse de antemano de manera rígida. La recolección de datos y ciertos análisis preliminares pueden revelar problemas y dificultades que desactualizarán la planificación inicial del análisis de los datos. (p.1)

Debido a lo anterior es que se indica que el análisis de contenido cuantitativo se establece de una manera más ordenada y precisa; se trata de analizar los datos obtenidos en las técnicas de recopilación de datos para transcribirlos en la investigación que se desarrolla. Una vez clasificada y ordenada la información, será posible interpretar y presentar los resultados. Estos en la medida de los posibles, estarán presentados por medio de tablas y gráficos, los cuales facilitara la comprensión del lector.

## **CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## **Interpretación de resultados**

En este apartado del trabajo de investigación se realiza el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos con los instrumentos planteados en el capítulo anterior. Según los objetivos definidos al inicio de esta investigación, se analizará cada una de las preguntas y sus respectivas respuestas. Para así, conocer el entorno que rodea la organización y tomar decisiones basadas en datos objetivos.

Se aplicó un instrumento en el trabajo de campo: un cuestionario a los funcionarios de la organización. A los entrevistados se les proporcionó una explicación sencilla y muy acorde con el objetivo y contenido del cuestionario. Según la muestra seleccionada, estos encuestados son colaboradores de la organización bancaria en Liberia. La encuesta cuenta con doce preguntas, de las cuales tres están planteadas con selección única. La encuesta se aplicó de forma virtual por medio de la plataforma Forms de Microsoft.

Por ende, el presente capítulo se despliegan los principales resultados o hallazgos de la investigación, los cuales se respaldan en los resultados obtenidos con los instrumentos de recopilación de datos aplicada a los diferentes clientes externos en estudio.

Los resultados del análisis de datos recabados se detallan por cada uno de los diferentes objetivos específicos establecidos anteriormente. Toda la información recolectada se mostrará de forma descriptiva, para una adecuada comprensión, esto se aplicará en cada uno de los objetivos específicos planteados con anterioridad para este proyecto investigativo. En ese sentido, los resultados se establecen por medio de valores (porcentuales) según la respectiva interpretación.

Según lo manifestado por el autor, la herramienta facilita el establecer conclusiones y recomendaciones con un respaldo cuantitativo e interpretativo por medio de la utilización de tablas y gráficos, en donde se resuman los hallazgos y se presenta la interpretación de los beneficios del marco teórico.

## Análisis descriptivo dirigido a las personas colaboradoras de la organización bancaria de Liberia

Resultados extraídos del instrumento aplicado a los colaboradores de la organización bancaria Liberia en donde el 17% son hombres y el 83% mujeres.

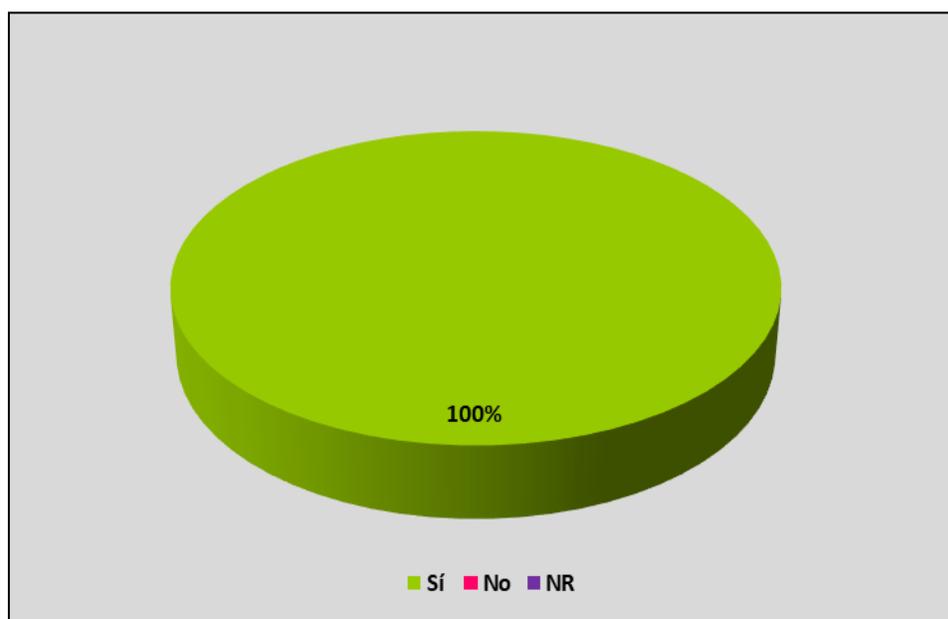
**Tabla 3. Fortalezas administrativas**

Respuesta	Si		No		NR	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
1. ¿Prefiere trabajar en equipo?	6	100%	0	0%	0	0%

*Fuente: elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde.*

**Gráfico 1. Trabajo en equipo**



*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

### Análisis:

En el gráfico 1, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de acuerdo con la pregunta del ítem N°1. **¿Prefiere trabajar en equipo?** Cuando se les consultó a los colaboradores acerca de si les gusta trabajar en equipo, el 100% afirmó que sí. Una vez que se consideran los resultados anteriores que generó esta pregunta, se evidencia un nivel alto de aceptación para este ítem. Por tanto, resulta incuestionable que al personal les gusta trabajar en equipo, al tener en cuenta que el trabajo en equipo es una capacidad altamente valorada en el mercado laboral y es una de las características más demandadas por las empresas.

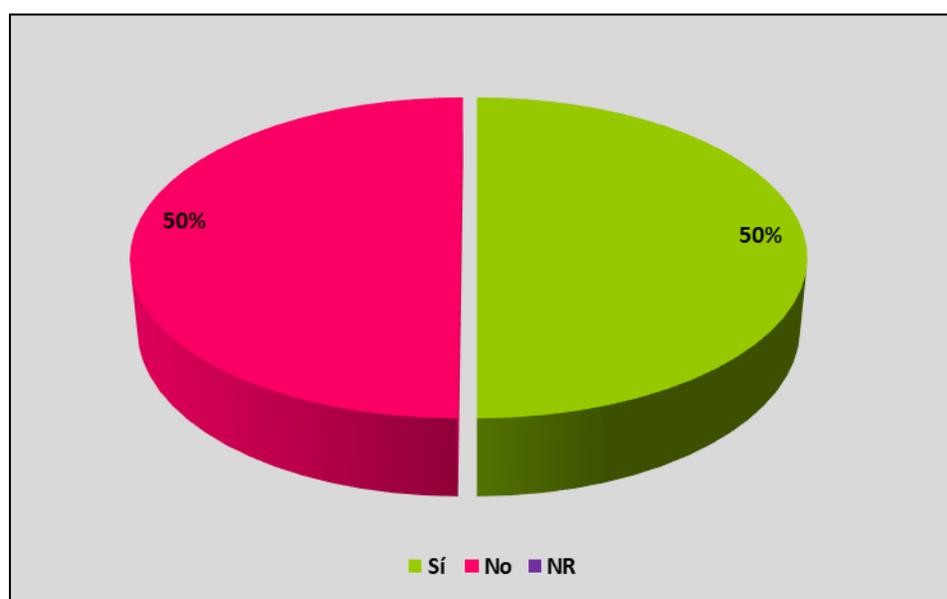
**Tabla 4. Dificultades para trabajar**

Respuesta Items	Si		No		NR	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
2. ¿Alguna vez ha tenido dificultades para trabajar con un gerente?	3	50%	3	50%	0	0%

*Fuente: elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde.*

**Gráfico 2. Dificultades para trabajar con jefaturas**



*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

### Análisis:

En el gráfico 2, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de acuerdo con la pregunta del ítem N°2: **¿Alguna vez ha tenido dificultades para trabajar con un gerente?** Cuando se les consultó a los colaboradores acerca de si han tenido dificultades para trabajar en equipo, de esta forma el 50% afirma que sí y el restante 50% definió que no.

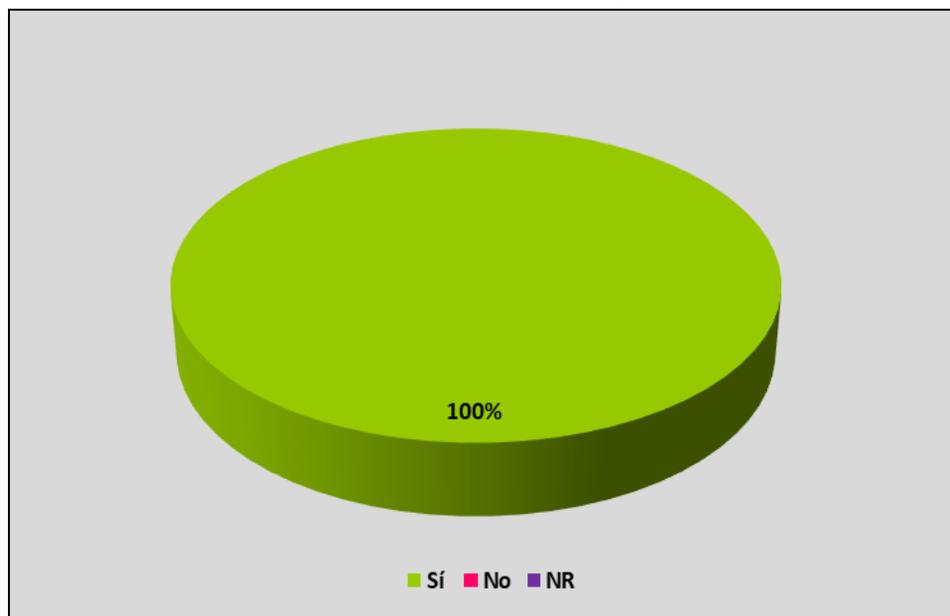
Según los resultados anteriores que generó esta pregunta muestra un nivel bajo, dado que el 50% de la población en estudio se muestra negativa a la pregunta, indicando que se les ha dificultado el trabajo con los altos mandos.

**Tabla 5. Entorno de Trabajo**

Respuesta Items	Si		No		NR	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
3. ¿Seguiría interesado en un trabajo si supiera que, en algún momento en el futuro, el entorno de trabajo cambiaría de un entorno individual a un enfoque basado en el equipo?	6	100%	0	0%	0	0%

*Fuente: elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde.*

**Gráfico 3. Entorno de Trabajo**

*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

**Análisis:**

En el gráfico 3, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de acuerdo con la pregunta del ítem N°3: **¿Seguiría interesado en un trabajo si supiera que, en algún momento en el futuro, el entorno de trabajo cambiaría de un entorno individual a un enfoque basado en el equipo?** Cuando se les consultó a los colaboradores si lo consideraría, el 100% afirmó que sí.

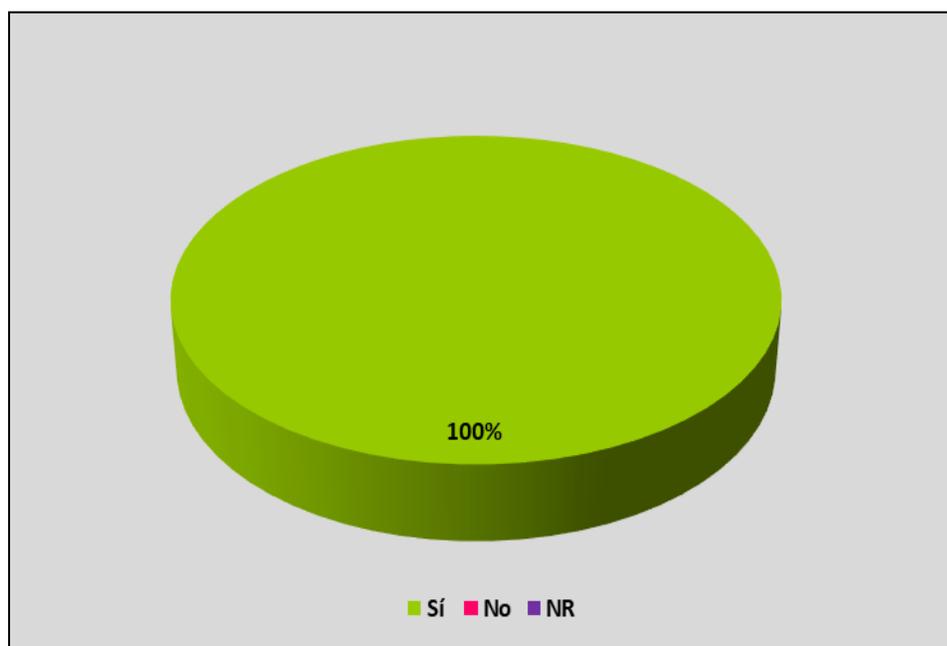
De acuerdo con los resultados anteriores que generó esta pregunta, muestra un alto nivel de aceptación para este ítem. Evidentemente, la totalidad de la población en estudio se muestra positiva al indicar que podría trabajar en equipo sin dificultades; por ende, mientras más personas estén comprometidas en la realización de una actividad, son más y mejores los resultados que se obtiene en la organización.

**Tabla 6. Objetivos y metas organizacionales**

Respuesta Items	Sí		No		NR	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
4. ¿Le gusta establecer metas y objetivos que ayuden al crecimiento del negocio?	6	100%	0	0%	0	0%

*Fuente: elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde*

**Gráfico 4. Objetivos y metas organizacionales**

*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

### **Análisis:**

En el gráfico 4, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de acuerdo con la pregunta del ítem N°4: **¿Le gusta establecer metas y objetivos que ayuden al crecimiento del negocio?** Cuando se les consultó a los colaboradores si les gusta establecer metas y objetivos organizacionales, el 100% afirmó que sí.

Una vez considerados los resultados anteriores que conformó esta pregunta, muestra un alto nivel de aceptación de los colaboradores para este ítem, resulta innegable para la población en estudio; sin embargo, evidencia que el lograr los objetivos y metas no es fácil, implica esfuerzo, dedicación y constancia.

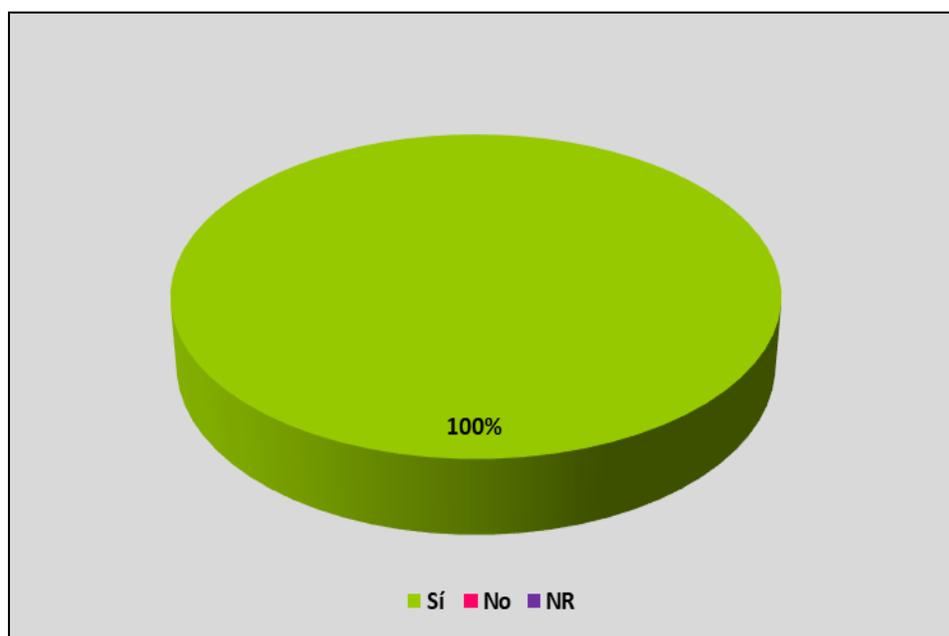
**Tabla 7. Sugerencias**

Respuesta Items	Sí		No		NR	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
5. ¿Está abierto a las sugerencias de los empleados y los compañeros de trabajo?	6	100%	0	0%	0	0%

*Fuente: elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde.*

**Gráfico 5. Sugerencias**



*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

### Análisis:

En el gráfico 5, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de acuerdo con la pregunta del ítem N°5. **¿Está abierto a las sugerencias de los empleados y los compañeros de trabajo?** Cuando se les consultó a los colaboradores si abierto a las sugerencias, el 100% afirmó que siempre. Considerando los resultados anteriores que generó esta pregunta muestra un alto nivel de aceptación para este ítem, está dispuesto al acatamiento de órdenes.

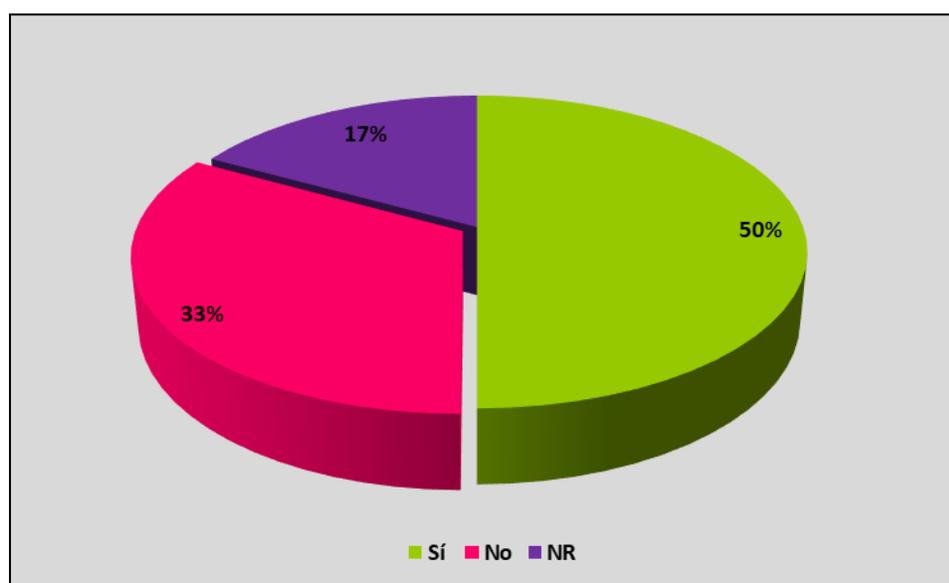
**Tabla 8. Asumir responsabilidades**

Respuesta	Sí		No		NR	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
6. ¿Está dispuesto a asumir la responsabilidad cuando un miembro del equipo no cumple con las expectativas?	3	50%	2	33%	1	17%

*Fuente: elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde.*

**Gráfico 6. Asumir responsabilidades**



*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

### Análisis:

En el gráfico 6, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de acuerdo con la pregunta del ítem N°6: **¿Está dispuesto a asumir la responsabilidad cuando un miembro del equipo no cumple con las expectativas?** Cuando se les consultó a los colaboradores acerca de si están dispuestos asumir responsabilidades, el 50% afirmó que sí, un 33% aseveró que no y el restante 17% no asumió importancia a la pregunta. Según los resultados anteriores que generó esta pregunta, muestra un nivel aceptable para este ítem, es evidente que el 50% de la población en estudio se muestra positiva a la pregunta. Sin embargo, es necesario que se le preste atención al porcentaje de personal que no está dispuesto a asumir responsabilidades adicionales por miedo al cambio.

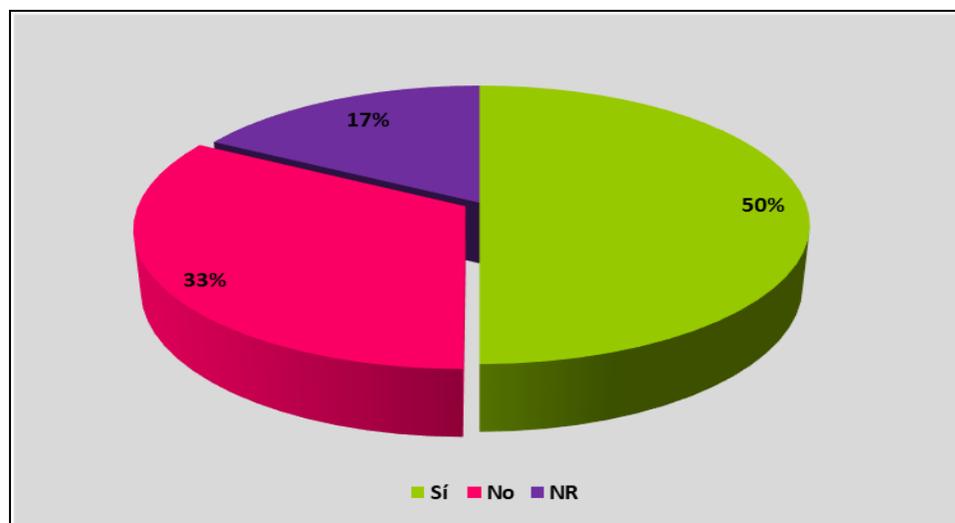
**Tabla 9. Mando organizacional**

Respuesta	Sí		No		NR	
Items	FA	FR	FA	FR	FA	FR
7. ¿Considera usted que la persona que está al mando de la organización es un buen líder?	3	50%	2	33%	1	17%

*Fuente: elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde.*

**Gráfico 7. Mando organizacional**



*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

### Análisis:

En el gráfico 7, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de acuerdo con la pregunta del ítem N°7: **¿Considera usted que la persona que está al mando de la organización es un buen líder?** Cuando se les consultó a los colaboradores de la organización bancaria Liberia acerca de si la organización cuenta con buen liderazgo, el 50% afirmó que sí, un 33% que no y el restante 17% no contestó a la pregunta. De acuerdo con los resultados anteriores que proporcionó esta pregunta se muestra como aceptable; sin embargo, existe un porcentaje de la población que no está de acuerdo, debido al trato o la falta de claridad para expresar los objetivos de trabajo.

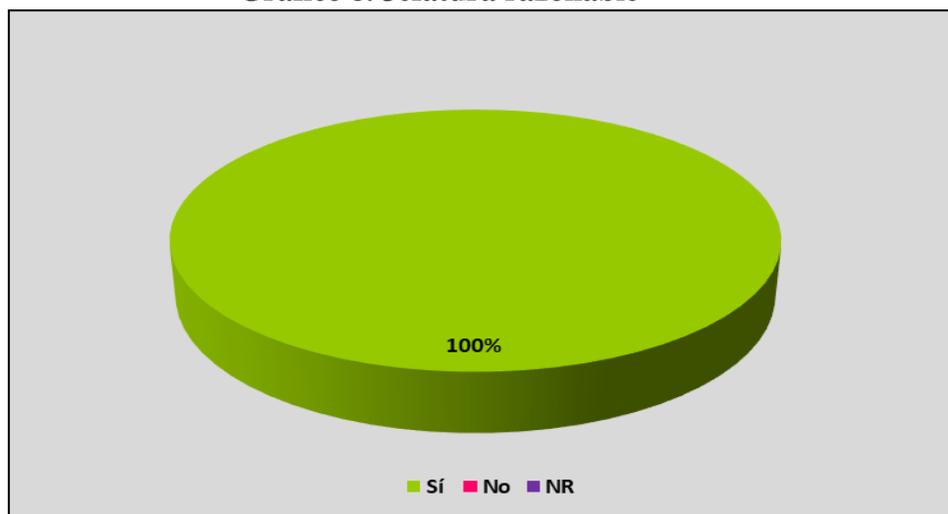
**Tabla 10. Jefatura razonable**

Respuesta Items	Sí		No		NR	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
8. ¿Piensa que un gerente debería ser una persona razonable?	6	100%	0	0%	0	0%

*Fuente: elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde.*

**Gráfico 8. Jefatura razonable**



*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

### Análisis:

En el gráfico 8, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de acuerdo con la pregunta del ítem N°8 **¿Piensa que un gerente debería ser una persona razonable?** Cuando se les consultó a los colaboradores acerca de si los gerentes deberían ser razonables con sus decisiones, el 100% afirmó que siempre. Conforme los resultados anteriores que originó esta pregunta muestran un nivel alto de aceptación para este ítem, es evidente que los gerentes están anuentes a escuchar a sus colaboradores y, por ende, a tomar las mejores decisiones en pro de las organizaciones.

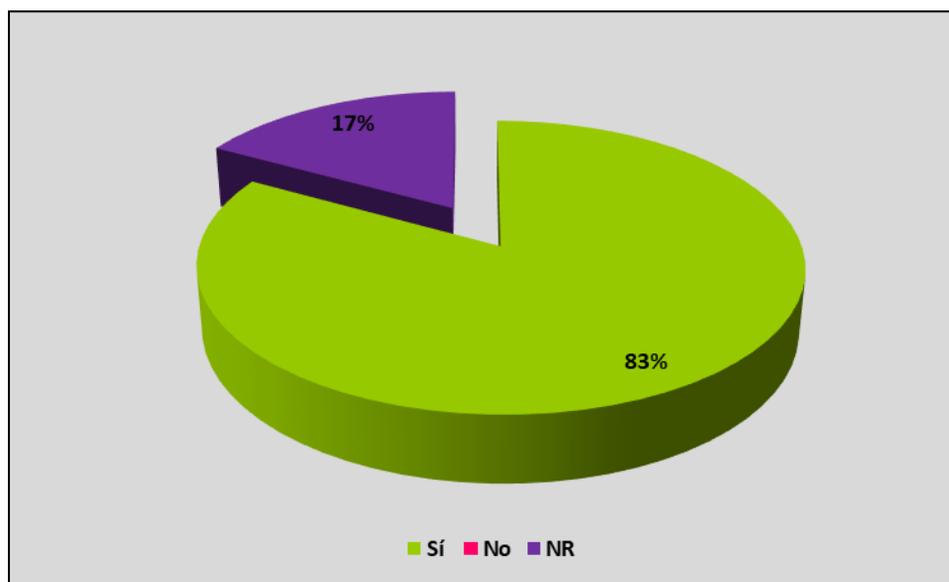
**Tabla 11. Liderazgo influyente**

Respuesta	Sí		No		NR	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
9. ¿Considera usted que el tipo de líder que tiene la empresa influye de manera efectiva hacia los colaboradores?	5	83%	0	0%	1	17%

*Fuente: Elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde.*

**Gráfico 9. Liderazgo influyente**



*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

### Análisis:

En el gráfico 9, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de acuerdo con la pregunta del ítem N°9 **¿Considera usted que el tipo de líder que tiene la empresa influye de manera efectiva hacia los colaboradores?** Cuando se les consultó a los colaboradores acerca de si tiene líderes influyentes, lo que evidencia que el 83% afirmó que sí y el restante 17% no responde. Conforme a los resultados anteriores que generó esta pregunta, muestra un nivel alto de aceptación para este ítem, evidentemente la mayoría de los colaboradores afirma que influyen de manera positiva.

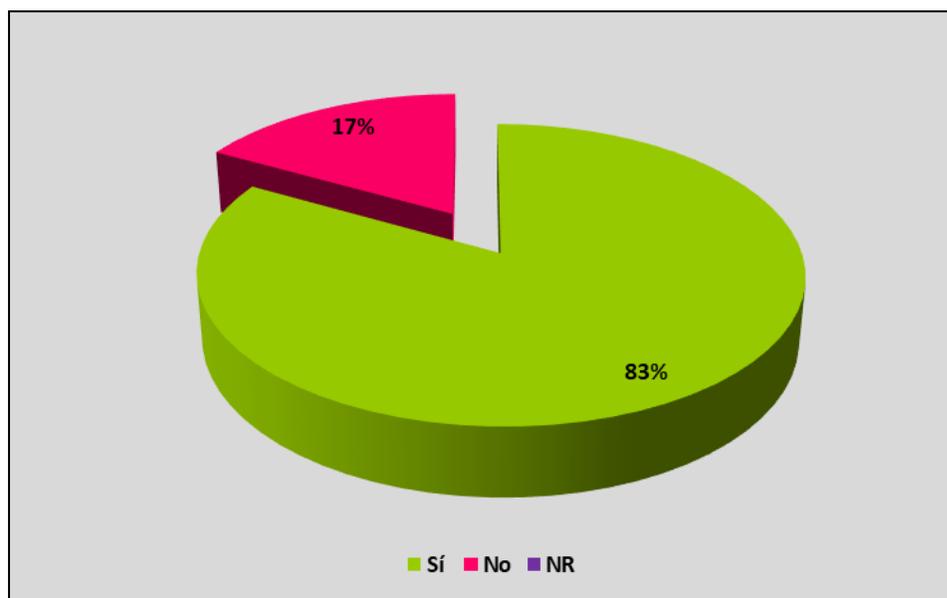
**Tabla 12. Comunicación correcta**

Respuesta Items	Sí		No		NR	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
10. ¿Considera que la comunicación fluye bien en la empresa?	5	83%	1	17%	0	0%

*Fuente: elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde.*

**Gráfico 10. Comunicación correcta**



*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

### Análisis:

En el gráfico 10, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de acuerdo con la pregunta del ítem N°10 **¿Considera que la comunicación fluye bien en la empresa?** Cuando se les consultó a los colaboradores acerca de si la empresa cuenta con una buena comunicación, el 83% manifiesta que sí y un 17% indicó que no. Una vez considerados los resultados anteriores que generó esta pregunta, muestra un nivel alto de aceptación para este ítem, resulta evidente que la comunicación es un factor fundamental para conseguir eficacia y coordinación en una empresa, lo cual va ligado en forma directa a su productividad y rentabilidad.

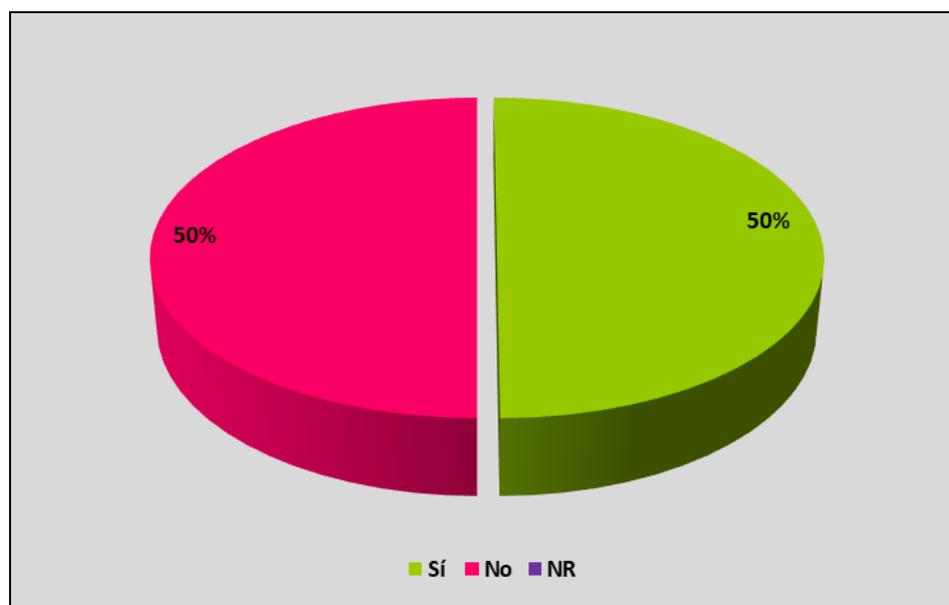
**Tabla 13. Comunicación de los líderes**

Respuesta	Sí		No		NR	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
11. ¿Cree que los líderes de la organización bancaria se comunican bien?	3	50%	3	50%	0	0%

*Fuente: elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde.*

**Gráfico 11. Comunicación de los líderes**



*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

### Análisis:

En el gráfico 11, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de pregunta del ítem N°11. **¿Cree que los líderes de la organización bancaria se comunican bien?** Cuando se les consultó a los colaboradores acerca de si en la organización bancaria se comunican bien, el 50% afirmó que sí y el 50% manifestó que no. Una vez considerados los resultados anteriores que generó esta pregunta, muestra un nivel aceptable para este ítem. Resulta obvio que una de las principales cualidades de un líder es la de comunicar y lograr influenciar a las personas, si la comunicación no existe, no habrá seguidores; entonces, no habrá liderazgo.

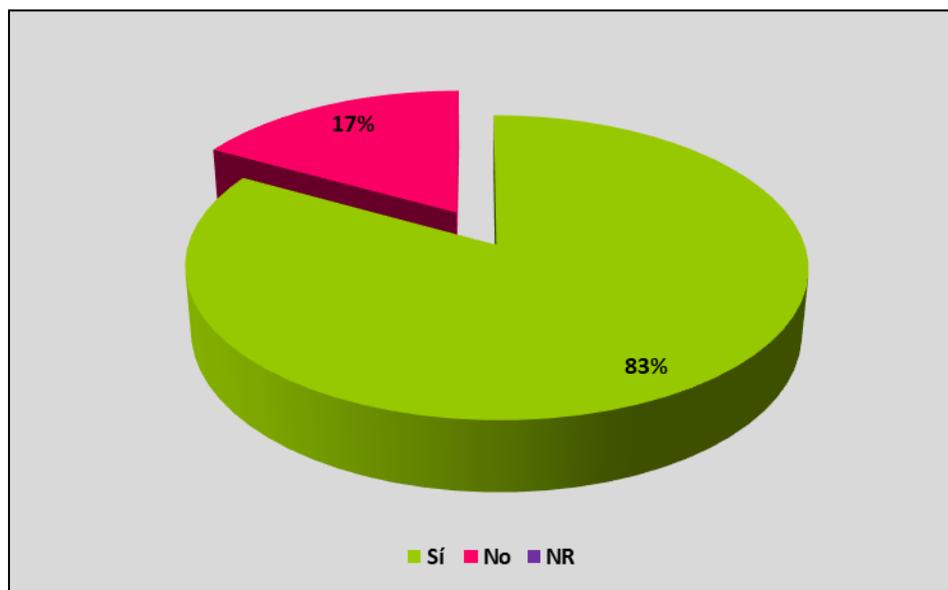
**Tabla 14. Oportunidades de aprendizaje**

Respuesta	Sí		No		NR	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
12 ¿Considera que tiene acceso a buenas oportunidades de aprendizaje y desarrollo?	4	83%	2	17%	0	0%

*Fuente: elaboración propia del investigador para el presente trabajo investigativo a partir del cuestionario*

*Nota: FA: Frecuencia Absoluta FR: Frecuencia relativa NR: No responde.*

**Gráfico 12. Oportunidades de aprendizaje**



*Fuente: cuestionario aplicado a los sujetos de estudio, 2021*

**Análisis:**

En el gráfico 12, se representan los datos de la opinión de los colaboradores de pregunta del ítem N°12. **¿Considera que tiene acceso a buenas oportunidades de aprendizaje y desarrollo?** Cuando se les consultó a los colaboradores acerca de si en la organización bancaria tienen acceso a oportunidades de crecimiento, el 83% afirmó que sí y el 17% manifestó que no. Una vez vistos los resultados anteriores que produjo esta pregunta, muestra un nivel alto para este ítem, es evidente que la organización bancaria brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

## **CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## **Resultados y Hallazgos**

Como resultado de todo el trabajo realizado a lo largo del presente proyecto, en este capítulo, se desarrollarán las conclusiones obtenidas, así como una serie de recomendaciones que ayuden a la puesta en marcha del análisis planteado, el cual conlleva una serie de necesidades de cambio y se ofrecen a manera de recomendaciones por las políticas internas de la entidad.

Todo lo que se expone se encuentra alineado con los objetivos que guiaron el proceso de investigación del proyecto.

### **Conclusiones**

**Con respecto al objetivo N°1:** Conocer las habilidades y las actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo, en la organización bancaria.

- A. El trabajo en equipo es una de las condiciones laborales importantes, con estas las personas demuestran ser profesionales, así como la capacidad para desempeñarse en cualquier área; a su vez, esta permite escuchar las ideas de los demás, aceptarlas, apoyarlas y llevarlas a cabo. Por otro lado, con el trabajo en equipo en esta organización bancaria permite fijarse metas, en las cuales todos los miembros deben participar para alcanzarlas. A su vez, son valiosos los diversos roles que desempeña cada colaborador y la responsabilidad que cada uno toma; pues de ellos depende la coordinación de las tareas; asimismo, esto permite tener claro los objetivos organizacionales.
- B. Se concluye que la mayoría de los sujetos de estudio son conscientes de sus puntos fuertes y débiles de sí mismo; pues los colaboradores manifiestan que –en algunas ocasiones–, han tenido dificultades para trabajar en equipo.
- C. Asimismo, en los hallazgos se evidencia que el 100% de los colaboradores se hallan dispuestos a trabajar en equipo, aun si el entorno de trabajo cambia de un momento a otro o bien, sea del trabajo individual a uno basado en el equipo.

**Con respecto al objetivo N°2:** Identificar las barreras que no permiten a los jefes y gerentes desarrollar una correcta práctica de las habilidades gerenciales.

- A. Se concluye que los colaboradores de la organización bancaria en Liberia se fijan metas y objetivos organizacionales como estrategia de crecimiento organizacional.
- B. Las jefaturas están anuentes a recibir sugerencias necesarias por parte de los colaboradores, esto permite mejorar la relación laboral, desde los mandos medios a los altos, dentro de la organización, así como desarrollar estrategia que permitan ampliar las habilidades gerencias y evitar las barreras en el personal.
- C. Se concluye que una parte de la población colaboradora está dispuesta a asumir la responsabilidad; sin embargo, existe un porcentaje del 33% que no lo consideraría.

**Con respecto al objetivo N°3:** Describir las ventajas de un correcto uso de liderazgo y habilidades directivas, para el desarrollo profesional de los colaboradores y la organización.

- A. Según el instrumento aplicado se concluye que, el liderazgo al mando se caracteriza por ser buenos líderes; puesto que ayuda a cumplir las metas y los objetivos de la empresa. Sin embargo, existe una población importante que no está del todo de acuerdo con el liderazgo existente.
- B. Se concluye que, en la organización bancaria de Liberia, el líder es una persona abierta a escuchar a sus colaboradores y razonable con las decisiones que toma; es decir, no solo favorece a la organización, sino también le genera positivismo al colaborador de mera individual.
- C. La influencia del liderazgo en el gerente propicia una motivación que facilita en los colaboradores un desempeño efectivo, lo cual se demuestra con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente.

**Con respecto al objetivo N° 4:** Determinar la importancia de la comunicación y motivación como un instrumento indispensable en la toma de decisiones, basados en las habilidades gerenciales dentro de la Organización Bancaria

- A. Al concluir se puede determinar que existe una buena comunicación y que influye de manera positiva. Por ende, en la organización bancaria de Liberia la comunicación organizacional es de importancia dado que, al existir una buena comunicación entre la jefatura y los colaboradores, esta se ve reflejada directamente en el desempeño individual y grupal de sus integrantes.
- B. También, al tener una buena comunicación, internamente la organización bancaria se ve beneficiada con un buen rendimiento laboral, el cual favorece la productividad y la eficiencia de sus colaboradores.
- C. Se concluye que, en la organización bancaria de Liberia, el líder es una persona abierta a escuchar a sus colaboradores y razonable con las decisiones que toma, es decir que no solo favorecen a la organización, sino que también le genera positivismo al colaborador de mera individual.
- D. La influencia del liderazgo en el gerente propicia una motivación que facilita en los colaboradores un desempeño efectivo, que es demostrado con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente

Con las conclusiones, se comprobó el impacto que tiene las habilidades gerenciales, dentro de la organización bancaria. Hernández, et al. (2010) afirman que “las recomendaciones deben ser realistas y factibles de llevar a la práctica y en determinar la persona o institución para la puesta en práctica de lo que se propone” (p.39).

En tanto, las recomendaciones suelen ser todas aquellas indicaciones que el autor del estudio hace con el fin de solventar la problemática del trabajo investigado. Por tanto, como producto de la siguiente investigación, se recomiendan los siguientes aspectos:

#### **A Jefaturas**

- A. Es necesario que el líder sea capaz de conservar interacción con el entorno, identificar las estrategias que en un momento llevaron al éxito en el pasado, romper con los efectos paradigmáticos; y mantener un modelo mental abierto al cambio.

- B. Se recomiendan a las jefaturas que amplíen sus conocimientos y se capaciten, para que puedan enfocar sus esfuerzos en aplicar estilos de liderazgo más participativos en la organización.
- C. A su vez, es indispensable distribuir adecuadamente los mandos y las responsabilidades, para que el cumplimiento del trabajo sea disciplinado.
- D. Se recomienda ejecutar herramientas que permitan optimizar los flujos de comunicación en la empresa, con el fin de generar un clima organizacional adecuado como estrategia para poder llevar a cabo y con satisfacción los objetivos propuestos.
- E. Es necesario que la organización bancaria ponga en práctica estrategias que le permitan al equipo mejorar y reforzar la comunicación.
- F. Como estrategia para evaluar la efectividad y la satisfacción de los colaboradores hacia la comunicación interna, resulta importante que se promueva una cultura con la cual se suscite en los distintos niveles de la institución el interés de conocer lo que los empleados tienen que decir.

### **A colaboradores**

- A. Es necesario mejorar el compromiso del personal, como técnica para interrelacionar los objetivos de la organización bancaria.
- B. Implementar un procedimiento de capacitación del personal, en temas que permitan mejorar sus habilidades, con el fin de perfeccionar el servicio por medio de la satisfacción del usuario, habilidades sociales, inteligencia emocional, entre otros.
- C. Se recomienda a los colaboradores optimizar el alto nivel de responsabilidad, como estrategia que permita fomentar la integridad y el estar interesados en el éxito organizacional también propio.
- D. Fortalecer la comunicación en la organización bancaria de tal forma que la comunicación sea más fluida, por medio de un plan de mejoramiento, en el cual se plasmen ideas, con

el propósito de identificar la importancia de transmitir la información para reforzar el trabajo en equipo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## Referencias

- Amaya, M. (2019). *Habilidades Gerenciales: 18 claves para desarrollarlas (en el 2019)*. Recuperado de: <https://amayaco.com/habilidades-gerenciales>
- Ángel, A. y González, H. (2019). *Plan estratégico Banco Davivienda 2019 – 2024* (Tesis de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/26843/1/hcgonzalezh.pdf>
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H. y Ruíz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2). Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312021000200275&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312021000200275&script=sci_arttext)
- Barrón, V. y D’Aquino, M. (2020). *Proyectos y metodologías de investigación*. Editorial Maipue. ISBN: 978-987-8321-71-4
- Bizneo. (2021). *7 características del trabajo en equipo exitoso* [blog]. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/caracteristicas-del-trabajo-en-equipo/>
- Campos, M. y Ludeña, C. (2019). *El liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Librerías Crisol S.A.C. en el periodo 2017* (Tesis de grado). Universidad Peruana de las Américas, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/776/EL%20LIDERAZGO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%3%91O%20LABORAL%20EN%20LA%20EMPRESA%20LIBRERIAS .....pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/776/EL%20LIDERAZGO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%3%91O%20LABORAL%20EN%20LA%20EMPRESA%20LIBRERIAS%20.....pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Centro Europeo de Postgrado (CEUPE). (s.f.). *¿Qué es un equipo de trabajo?*. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-un-equipo-de-trabajo.html>
- Chinchilla, M. (2015). La delimitación del tema de investigación y la formulación y delimitación del problema. Recuperado de:

<https://es.slideshare.net/mariochinchilla969/la-delimitacin-del-tema-de-investigacin-y-la-formulacin-y-delimitacin-del-problematesis-ii>

- Cuba, C. (2019). *Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Sucursal Trujillo: 2018* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de: [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/13698/cubablondet\\_cynthia.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/13698/cubablondet_cynthia.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Escuela Europea de Excelencia. (2015). *Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes* [blog]. Recuperado de: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- Galindo, L. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* (3.a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/38013>
- Guardia, N. (2009). *Lenguaje y comunicación*. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. Recuperado de: [https://ceccsica.info/sites/default/files/content/Volumen\\_25.pdf](https://ceccsica.info/sites/default/files/content/Volumen_25.pdf)
- Hernández, R y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: MAC GRAW HILL.
- Hernández, R y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: MAC GRAW HILL.
- Lépiz, C. (2003). *La administración y planificación como procesos*. San José: Uned.
- Montoya, C. (2021). *Características de la administración: cuáles son y qué significan*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-de-la-administracion-cuales-son-y-que-significan/>
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. (2ª ed.). México Pearson Educación

- Orellana, P. (2020). *Equipo de trabajo*. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/equipo-de-trabajo.html>
- Organización Bancaria (2020). *Informe anual 2019*. Recuperado de: <https://sostenibilidad.davivienda.com/wp-content/uploads/2020/07/informe2019.pdf>
- Raffino, M. (2020). *Alcance y limitación de un proyecto*. <https://concepto.de/alcance-y-limitaciones-de-un-proyecto/>
- Ramírez, R. (2013). *Análisis de datos*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/tecnicasdeinvestigaciond38/metodos-estadisticos/1-1-analisis-de-datos>
- Reyes, C. (2018). *Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018* (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28922/Reyes\\_ACJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28922/Reyes_ACJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Riquelme, M. (2015). *Proceso Administrativo: Sus 4 Etapas, Fases y Características*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Ruiz, M. (2021). *Investigación sobre la efectividad de las acciones de mercadeo que se ha implementado para las Cocinas tipo Plantilla con Tecnología Inducción, por parte del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), en relación con las ventas, en el punto de venta Guayabo de Bagaces, durante el segundo cuatrimestre 2021* (Tesis de grado). Universidad Latina de Costa Rica, Costa Rica.
- Velasco, M. (2018). *Perfil de los gerentes del sector financiero ecuatoriano. Caso: entidades bancarias del Ecuador* (Tesis de grado). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6003/1/T2502-MAE-Velasco-Aplicacion.pdf>
- Vera, C., Navas, W. y Amén, C. (2017). Algunas especificaciones acerca de la administración de empresas. *Revista Ciencias económicas y empresariales*, 3(1), 284-298. ISSN: 2477-8818

## **ANEXOS**

**Anexo A: Cuestionario utilizado en la investigación dirigido colaboradores de la  
Organización Bancaria**

Universidad San Marcos

Educación

El siguiente cuestionario cumple con la función de servir como instrumento de recolección de datos en la investigación relacionada al estudio, sobre "Análisis del Impacto de las Habilidades Gerenciales, dentro de la Organización Bancaria Sucursal Liberia, en el periodo 2021". A continuación, encontrará unas preguntas que relacionan con las habilidades gerenciales en los colaboradores de la entidad Bancaria donde se pretende obtener su opinión, basada en la expectativa del colaborador. Toda información que se proporcione es estrictamente confidencial y los datos obtenidos serán utilizados únicamente para efectos de esta investigación.

Se agradece de antemano su amable participación respondiendo a cada pregunta y su disposición por colaborar en esta actividad.

Investigadora: Jessica Valerio Vallejos

Teléfono:

**Variable: Equipo de trabajo**

1. ¿Prefieres trabajar en equipo o trabajar de forma independiente?

Si

No

NR

2. ¿Alguna vez ha tenido dificultades para trabajar con un gerente u otros miembros del equipo?

Si

No

NR

3. ¿Seguiría interesado en un trabajo si supiera que, en algún momento en el futuro, el entorno de trabajo cambiaría de un entorno individual a un enfoque basado en el equipo?

Si

No

NR

**Variable: Habilidades Gerenciales**

4. ¿Te gusta establecer metas y objetivos que ayuden al crecimiento del negocio?

Si

No

NR

5. ¿Estás abierto a las sugerencias de los empleados y compañeros de trabajo?

Si

No

NR

6. ¿Estás dispuesto a asumir la responsabilidad cuando un miembro del equipo no cumple con las expectativas?

Si

No

NR

**Variable: Liderazgo**

7. ¿Considera usted que la persona que está al mando de la organización es un buen líder?

Si

No

NR

8. ¿Piensas personalmente que un gerente debería ser una persona razonable?
- Si
- No
- NR
9. ¿Considera usted, que el tipo de líder que tiene la empresa influye de manera efectiva hacia los colaboradores?
- Si
- No
- NR

**Variable: Comunicación**

10. ¿Considera que la comunicación fluye bien en nuestra empresa?
- Si
- No
- NR
11. ¿ Cree que los líderes de la organización Bancaria se comunican bien?
- Si
- No
- NR
12. ¿ Considera que tiene acceso a buenas oportunidades de aprendizaje y desarrollo?
- Si
- No
- NR