



FACULTAD DE NEGOCIOS

INFORME FINAL DE TESIS

**ANÁLISIS DEL DISEÑO DE PUESTO DE LA VENTANILLA DE ATENCIÓN
AL CLIENTE DEL BANCO DE LA NACIÓN, EN LA CIUDAD DE IQUITOS,
2022**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

**SALVADOR ENRIQUE ASPAJO FLORES
JAIME FRANCISCO MONTENEGRO SÁNCHEZ**

ASESOR

LIC. ADM. MARCO ANTONIO REATEGUI MEZA. MGR.

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS
ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

IQUITOS - PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, a mi mamá, a mi compañera de vida, a mi hijo Vasco Gael y a todos los que confían en mí.

Jaime

A Dios y a mis padres, por estar siempre a mi lado en todo momento.

Salvador.

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a mi mamá por todo el apoyo que me dio para cumplir con este logro, a mi profesor por el apoyo intelectual para desarrollar esta tesis.

Jaime.

A la Universidad Científica del Perú, a todos mis docentes y compañeros; por haber sido parte de este maravilloso camino de formación profesional.

Salvador

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Con Resolución Decanal N° 655-2022-UCP-FAC.NEGOCIOS, del 31 de octubre de 2022, se autorizó la sustentación para el día lunes 07 de noviembre de 2022.

Siendo las 11.30 horas del día 07 de noviembre se constituyó de modo presencial el Jurado para escuchar la presentación y defensa del informe final de Tesis ANALISIS DEL DISEÑO DE PUESTO DE LA VENTANILLA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO DE LA NACIÓN, EN LA CIUDAD DE IQUITOS, 2022.

Presentado por:

MONTENEGRO SANCHEZ JAIME FRANCISCO

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

ASPAJO FLORES SALVADOR ENRIQUE

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

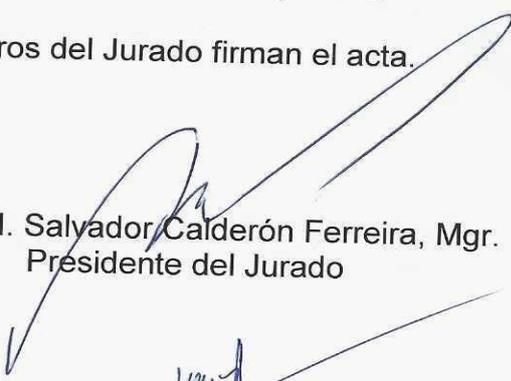
Asesor: Lic. Adm. Marco Antonio Reátegui Meza, Mgr.

Luego de escuchar la sustentación y formuladas las preguntas, el Jurado pasó a la deliberación en privado, llegando a la siguiente conclusión:

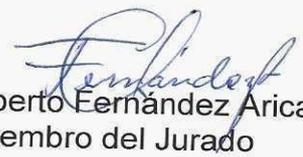
La sustentación es: APROBADO POR MAYORIA

A las 13.00 horas culminó el acto público.

En fe de lo cual los miembros del Jurado firman el acta.


Lic. RR.II. Salvador Calderón Ferreira, Mgr.
Presidente del Jurado


Lic. Adm. Yvan German Yoplack Arana, Mgr.
Miembro del Jurado


Lic. Est. Gilberto Fernández Arica, Mgr.
Miembro del Jurado

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP

El presidente del Comité de Ética de la Universidad Científica del Perú - UCP

Hace constar que:

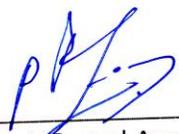
La Tesis titulada:

**“ANÁLISIS DEL DISEÑO DE PUESTO DE LA VENTANILLA DE ATENCIÓN AL
CLIENTE DEL BANCO DE LA NACIÓN, EN LA CIUDAD DE IQUITOS, 2022”**

De los alumnos: **SALVADOR ENRIQUE ASPAJO FLORES Y JAIME FRANCISCO
MONTENEGRO SÁNCHEZ**, de la Facultad de Negocios, pasó
satisfactoriamente la revisión por el Software Antiplagio, con un porcentaje
de **10% de plagio**.

Se expide la presente, a solicitud de la parte interesada para los fines que
estime conveniente.

San Juan, 10 de Octubre del 2022.



Dr. César J. Ramal Asayag
Presidente del Comité de Ética – UCP

Document Information

Analyzed document	UCP_Adminsitració_Tesis_AspajoSalvadorMontenegroJaime_V1.pdf (D145048910)
Submitted	9/28/2022 4:32:00 PM
Submitted by	Comisión Antiplagio
Submitter email	revision.antiplagio@ucp.edu.pe
Similarity	10%
Analysis address	revision.antiplagio.ucp@analysis.arkund.com

Sources included in the report

SA	1A_DAZA_SILVA_VANNYLING_TITULOPROFESIONAL_2021.docx Document 1A_DAZA_SILVA_VANNYLING_TITULOPROFESIONAL_2021.docx (D106396624)		1
SA	araselicasilva.TESIS CORREGIDA 2018.docx Document araselicasilva.TESIS CORREGIDA 2018.docx (D40686291)		3
SA	Universidad Científica del Perú / UCP_2021_Administración_Tesis_DaniloAguilar_V1.pdf Document UCP_2021_Administración_Tesis_DaniloAguilar_V1.pdf (D114235252) Submitted by: revision.antiplagio@ucp.edu.pe Receiver: revision.antiplagio.ucp@analysis.arkund.com		7
SA	Silva Bruno Arselica Janet.pdf Document Silva Bruno Arselica Janet.pdf (D43594675)		2
SA	Universidad Científica del Perú / UCP_administracion_2021_Tesis_Ana y NatalyVasquez_V1.pdf Document UCP_administracion_2021_Tesis_Ana y NatalyVasquez_V1.pdf (D95921054) Submitted by: revision.antiplagio@ucp.edu.pe Receiver: revision.antiplagio.ucp@analysis.arkund.com		3
SA	Universidad Científica del Perú / UCP_2022_Administracion_Tesis_EcheverreMilagrosyRamirezOswaldo.pdf Document UCP_2022_Administracion_Tesis_EcheverreMilagrosyRamirezOswaldo.pdf (D143953923) Submitted by: revision.antiplagio@ucp.edu.pe Receiver: revision.antiplagio.ucp@analysis.arkund.com		1
SA	Presentacion de T2 - Debora Magaly Ricra Lovaton.docx Document Presentacion de T2 - Debora Magaly Ricra Lovaton.docx (D114377244)		1

Entire Document

1
FACULTAD DE NEGOCIOS INFORME FINAL DE TESIS ANÁLISIS DEL DISEÑO DE PUESTO DE LA VENTANILLA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO DE LA NACIÓN, EN LA CIUDAD DE IQUITOS, 2022.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Acta de sustentación	iv
Constancia de antiplagio.....	v
Índice de tablas	vii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	3
1.1. Antecedentes de estudio	3
1.2. Bases teóricas.....	6
1.2.1 El sector financiero.....	6
1.2.2 Diseño de puestos.....	9
CAPÍTULO II: Planteamiento del Problema	16
2.1. Descripción del problema.....	16
2.2. Formulación del problema.....	17
2.2.1. Problema general.....	17
2.3.1 Objetivo general.....	17
2.4 Hipótesis.....	18
2.4.1 Hipótesis general	18
2.4.2 Hipótesis específica	18
2.5 Variables	18
2.5.1 Identificación de las variables.....	18
2.5.2 Operacionalización de la variable	18
CAPÍTULO III: Metodología	19
3.1 Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Población y muestra	19
3.3. Técnica, Instrumentos y procedimientos de recolección de datos	20
3.4 Procedimientos y análisis de datos	20
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	21
Referencias bibliográficas	37

Índice de tablas

Tabla 1: operacionalización de variable.....	16
Tabla 2: comparación modelo clásico y humanista.....	21
Tabla 3: operacionalización de variable.....	27
Tabla 4: edad del encuestado	30
Tabla 5: tiempo de permanencia en el banco	30
Tabla 6: modalidad de contrato	31
Tabla 7: conocimiento de funciones	31
Tabla 8: desviación estándar de conocimiento de funciones	31
Tabla 9: recepción de capacitación.....	32
Tabla 10: desviación estándar de recepción de capacitación	32
Tabla 11: actualización de procedimientos	33
Tabla 12: desviación estándar de actualización de procedimientos	33
Tabla 13: cortesía en atención al cliente.....	34
Tabla 14: desviación estándar de cortesía en atención al cliente	35
Tabla 15: tipos de clientes del banco	36
Tabla 16: desviación estándar de tipos de clientes del banco	37
Tabla 17: relaciones interpersonales.....	38
Tabla 18: desviación estándar de relaciones interpersonales.....	39
Tabla 19: horario de trabajo.....	40
Tabla 20: desviación estándar de horario de trabajo.....	41
Tabla 21: estabilidad laboral	41
Tabla 22: desviación estándar de estabilidad laboral	42
Tabla 23: fidelidad al banco	43
Tabla 24: desviación estándar de fidelidad al banco	44
Tabla 25: expectativa de ascenso	45
Tabla 26: desviación estándar de expectativa de ascenso.....	46

RESUMEN

Análisis del diseño de puesto de la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación, en la ciudad de Iquitos, 2022

Salvador Enrique Aspajo Flores
Jaime Francisco Montenegro Sánchez

La investigación tuvo como objetivo identificar el diseño de puesto de la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022; además, señalar las funciones que desempeñan, las condiciones del entorno y el ambiente de trabajo.

Su metodología es descriptiva, no experimental y de corte transversal; su población de estudio son los trabajadores del Banco de la Nación de Iquitos, teniendo una muestra representativa a 10 empleados que desempeñan funciones en la ventanilla de atención al cliente de la agencia de San Juan Bautista.

Concluyen que para el cumplimiento de estas funciones, reciben capacitación de manera constante sobre procedimientos, funciones a desempeñar y Manual de Organización y Funciones; en cuanto al entorno laboral, se desprende que existe buenas relaciones interpersonales, así mismo que en cuanto a *cortesía*, debe mejorar; pues los resultados indican que es *regular*; de otro lado, la mayor parte de clientes son empleados públicos , a la vez; indicaron que el aspecto de estabilidad laboral es muy importante para su desarrollo, al ser ellos contratados consideran que si se le presentara una oportunidad laboral en otro banco, se irían.

Palabras claves: desempeño laboral, entorno, ambiente de trabajo.

ABSTRACT

Analysis of the job design of the customer service window of Banco de la Nación, in the city of Iquitos, 2022

Salvador Enrique Aspajo-Flores
Jaime Francisco Montenegro-Sanchez

The objective of the research was to identify the position design of the customer service window of the Banco de la Nación in the city of Iquitos, year 2022; In addition, point out the functions they perform, the surrounding conditions and the work environment.

Its methodology is descriptive, non-experimental and cross-sectional; Its study population is the workers of the Bank of the Nation of Iquitos, having a representative sample of 10 employees who perform functions in the customer service window of the San Juan Bautista agency.

They conclude that receive constant training on procedures, functions to be performed and the Organization and Functions Manual; Regarding the work environment, it is clear that there are good interpersonal relationships, as well as that in terms of courtesy, it should improve; because the results indicate that it is regular; on the other hand, most of the clients are public employees, at the same time; They indicated that the aspect of job stability is very important for their development, since they are hired, they consider that if they were presented with a job opportunity in another bank, they would leave.

Keywords: job performance, environment, work environment.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de estudio

Acuña Agudelo y González Hernández (2017), en su investigación *Diseño de puestos de trabajo en la empresa Soluciones Agropecuarias La Granja S.A.S.*, tuvo como objetivo realizar el diagnóstico de la empresa, haciendo énfasis en la estructura jerárquica, identificando las tareas, funciones y responsabilidades, a su vez la repercusión que tuvo al elaborar el diseño de puesto.

Su metodología fue descriptiva, su población fueron los trabajadores de la empresa, teniendo como muestra a seis miembros de la organización.

Concluyen que, el diseño de puestos de trabajo es indispensable para cualquier organización, ya que gracias a ello hay facilidad en tener objetivos, funciones, responsabilidades, especificaciones, condiciones y riesgos del trabajo en forma clara. Además, sostienen que, sin una estructura organizacional adecuada, su personal no podría contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Lema Cadena (2016), en su investigación *Diseño de puestos y manual de funciones para el reclutamiento del personal "Carmelita 1"*, tuvo como objetivo diseñar puestos y manual de funciones para el reclutamiento de personal, también ejecutar análisis de la situación actual y proveer de un instrumento para el reclutamiento de personal en la empresa.

Su metodología fue descriptiva, se aplicó la encuesta y entrevista estructurada para la recopilación de datos, la población fueron los trabajadores de la empresa, teniendo como muestra a doce empleados de la organización.

Concluye que, existen algunas empresas que aun laboran de manera empírica, sin tener el personal adecuado y con los conocimientos científicos necesarios, esto normalmente ha provocado problemas en el funcionamiento de las mismas terminando en pérdidas económicas, es por ello que una herramienta fundamental que deben poseer es el correcto diseño de puesto y su respectivo manual de funciones, esto permitirá poder incorporar una persona que cumpla con los requerimientos y necesidades establecidas por el empresa.

Chávez Flores (2019), en su investigación *Diseño de puesto y productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad distrital de Cajay – Huari*, tuvo como objetivo establecer si el diseño de puesto, las cuestiones de ingeniería y las consideraciones ergonómicas influyen en la productividad laboral de los trabajadores.

Su metodología fue descriptiva, teniendo como técnica de estudio el cuestionario, la población fueron los trabajadores de la municipalidad, teniendo como muestra a veinticinco de ellos.

Concluye que, el diseño de puestos, cuestiones de ingeniería, consideraciones ergonómicas, el comportamiento de la organización, influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores de la municipalidad.

Silva Bruno (2018), en su investigación *Diseño de puesto y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Corporación Acciona B&S S.A.C*, tuvo como objetivo identificar el diseño de puesto y su influencia en el desempeño laboral, también analizar otros factores influyen en los trabajadores.

Su metodología fue correlacional, teniendo como técnica de recopilación de datos, la encuesta. La población fueron los trabajadores de la corporación, teniendo como muestra a ochenta empleados.

Concluye que, si existe relación entre el diseño de puestos y el desempeño laboral de los trabajadores; también que el diseño de puestos tiene un nivel malo de un 60%, esto debido que actualmente la empresa no cuenta con documento de gestión como el manual de funciones; por lo tanto hay mucha duplicidad en las tareas encomendadas y se requiere tener funciones muy claras para poder cumplirlas.

Quezada López (2017), en su investigación *Evaluación de perfiles de puesto de los servidores profesionales del Gobierno Regional de Loreto – sede central, Iquitos 2016*, tuvo como objetivo evaluar los perfiles, comparar el propósito, identificar la función, examinar las coordinaciones, analizar la formación, describir el conocimiento, examinar la experiencia, identificar las habilidades y analizar las actitudes de puesto de los servidores profesionales nombrados de sede central del Gobierno Regional de Loreto.

Su metodología fue descriptiva, teniendo como técnica de estudio el cuestionario, la población fueron servidores profesionales nombrados de la institución, con una muestra de 66 empleados.

Concluye que, se ha demostrado que los perfiles profesionales de los trabajadores del Gobierno Regional de Loreto no se encuentran alineados al manual normativo de cargos ni al manual de organización y funciones. También que cuentan con instrumentos de gestión donde se detallan o describen los perfiles de puestos, sin embargo, no cuenta con un procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección de su personal. Por último, la falta de profesionalización afecta el logro de los objetivos institucionales y la calidad del servicio que se debe brindar a la comunidad.

1.2 Bases teóricas.

1.2.1 El sector financiero

El sector financiero es la intermediación entre quienes depositan en efectivo (superavitarios) y los que necesitan efectivo (deficitarios). Para cumplir esta función de intermediación existen diversos tipos de instituciones funcionarias, tales como:

- a) Banca múltiple
- b) Cajas municipales
- c) Financieras
- d) Cooperativas
- e) Otras instituciones financieras

Es un hecho común que se asocien las actividades realizadas por el sector financiero con aquellas que ejecuta la banca pública o privada y relacionadas al movimiento de dinero, sin embargo, el sector financiero es mucho más amplio y abarca acciones que van más allá de las llevadas a cabo en los bancos. Según Truebas-Ríos, B., Badillo-Piña, I. y Morales-Matamoros, O. (2012), el sector financiero estaría integrado por una serie de componentes que incluyen la banca comercial, banca de desarrollo, casas de bolsa y grupos financieros que tienen como objeto captar, administrar y dirigir a la inversión los ahorros dentro de un país. Destacan también estos autores que un sector financiero sano sería capaz de financiar el consumo y la inversión permitiendo así la generación de empleos y el desarrollo económico.

Para Chang de Negrón y Negrón (2004) el sistema financiero sería:

El conjunto de instituciones, personas jurídicas y naturales, así como de instrumentos de captación y colocación, que permiten el intercambio de dinero, a través de la captación de recursos del público para ser colocado en los diversos sectores de la economía. (p. 65).

Se observa que el sector financiero constituye un área de vital importancia en la economía de un país, cumpliendo funciones muy relacionadas al flujo de capitales y que además engloba otras entidades distintas a los bancos. De acuerdo con lo referido por el Banco Mundial la estabilidad del sector financiero es una condición necesaria para el desarrollo de otras áreas de la economía lo que se traduciría en más empleos y mayor productividad. Lo anterior generaría confianza atrayendo inversión y nuevos capitales para continuar fomentando el crecimiento, mejorando así las capacidades del país (Banco Mundial, 2019).

De acuerdo con Chang de Negrón y Negrón (2004) el sistema financiero está constituido por otros subsistemas o instituciones dispuestas a realizar la labor de intermediación financiera, entre ellas los autores destacan las siguientes:

- Subsistema no financiero (empresas mercantiles que emiten títulos y en algunas ocasiones los adquieren).
- Subsistema bancario.
- Subsistema de instituciones de ahorro.
- Subsistema de instituciones de seguros.
- Subsistema de instituciones varias (financieras, leasing, factoring, agente de valores, instituciones de gobierno).

En este sentido se puede decir que el sector bancario incluye a todas aquellas entidades o instituciones que dentro de una economía específica proporcionan servicios de banco (Economía, 2014) Y los bancos son organizaciones cuyas funciones esenciales serán la captación y colocación de dinero, es decir, obtener dinero de las personas, empresas u organizaciones y con el capital captado otorgar créditos a terceros.

Según González Aponcio (2001), un servicio bancario es la actividad que ejecutan las entidades financieras denominadas bancos, este servicio sería variable y se caracteriza por sufrir rápidos cambios, muchos de ellos provocados por los avances tecnológicos y más recientemente por la nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Destaca Mendoza Gurrea (2020), que la tecnología juega un rol esencial dentro los servicios ofrecidos por la banca originando transformaciones o adaptaciones en cada fase de las actividades bancarias, que van desde ofrecer información hasta procesar transacciones y movilizar capitales. En este sentido aquellos bancos que se adapten mejor a las innovaciones tecnológicas serán más competitivos y estarán en ventaja frente a sus competidores pudiendo ofrecer servicios más atractivos a sus clientes y público en general. (Acharya et al., 2008).

Banco de la Nación

El Banco de la Nación es una empresa de derecho público que tiene por objeto administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y brindar servicios bancarios al Gobierno Central para la administración de los fondos públicos. Sus funciones se regulan por el contenido en la Ley 16000 y sus modificaciones. Opera con autonomía económica, financiera y administrativa, tiene patrimonio propio y duración indeterminada (Banco de la Nación, 2017).

El sistema financiero peruano está regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), bajo la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702). A marzo del 2017, el sistema financiero peruano estuvo conformado por 59 empresas de las cuales, 16 fueron de banca múltiple, 11 fueron empresas financieras, 12 fueron cajas municipales, seis fueron cajas rurales, 10 fueron Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME), dos fueron empresas de arrendamiento financiero y dos fueron entidades del Estado (Aragón, Quintero, Fernández y Zapata, 2017).

Las entidades del Estado que forman parte del sistema financiero son: el Banco de la Nación, que posee una participación en activos del 7.1%, en créditos directos del 1.5% y en depósitos del 9.8%, encargado de la administración del Tesoro Público y socio estratégico del Estado para mejorar los indicadores de inclusión social (SBS, 2022); y AgroBanco, que cuenta con una participación en

activos del 0.1% y en créditos directos del 0.2%, y cuya principal función es apoyar al Estado en el desarrollo del sector agropecuario, especialmente en las actividades agroindustrial, agrícola, forestal.

Tabla 1
Estructura del Sistema Financiero a marzo del 2022

Marzo 2022	Número de Empresas	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%
Banca Múltiple	16	506,166,707	83.6	348,823,869	86.4	322,978,531	81.7
Empresas Financieras	10	15,421,999	2.5	12,957,169	3.2	7,398,906	1.9
Cajas Municipales (CM)	12	34,775,901	5.7	30,078,011	7.5	24,422,250	6.2
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	6	2,765,696	0.5	2,279,819	0.6	1,607,421	0.4
Empresas de Créditos ^{1/}	7	3,171,680	0.5	2,714,281	0.7	-	-
Banco de la Nación ^{2/}	1	42,732,175	7.1	6,013,962	1.5	38,705,840	9.8
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	326,204	0.1	849,384	0.2	-	-
Total		605,360,362	100	403,716,495	100	395,112,948	100

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros -SBS-.

1.2.2 Diseño de puestos

Chiavenato (2002), sostiene que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Por lo tanto, afirma Ferrín-Schettini (2019), una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente, para obtener un objetivo en común.

En la organización las personas en retribución a su labor deben recibir beneficios, así como herramientas que le faciliten su trabajo y que incrementen su eficiencia laboral, por lo que las organizaciones cuentan con un área de recursos humanos que debe contribuir al desarrollo del personal en todos sus niveles, con el objetivo de maximizar la eficiencia (Chiavenato, 2002).

Es importante aclarar que los trabajos que realizan las personas en las organizaciones son los elementos esenciales de todas las estructuras organizacionales. De hecho, la razón de ser de las organizaciones es permitir que los individuos realicen el trabajo en los puestos que se les asigne (Ferrín-Schettini, 2029).

Ahora bien, para diseñar un puesto de trabajo, se necesita de la información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos, los cuales se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación, muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde (Werther y Davis, 2008, p. 91).

Concepto de puesto

Para Idalberto Chiavenato (2011), el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función; estas se describen de la siguiente manera:

- a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer una rosca o tornillo, etc.
- b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados, como llevar un cheque, elaborar un orden de servicio, etc. De acuerdo con Chiavenato, una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

- c) **Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función.
- d) **Puesto:** es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama). La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.

Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece (Chiavenato, 2011).

Concepto de diseño de puesto

Para Chiavenato (2011), diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1 El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- 2 Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- 3 A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- 4 A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

Bajo este supuesto, cada integrante de la organización tiene una tarea, función y obligación que desempeñar para el logro de los objetivos institucionales. Es importante señalar que cada uno de los miembros deben estar plenamente identificados con estas tareas, funciones y obligaciones asignadas.

Modelos de diseño de puestos

Para una mayor comprensión de lo que implica el diseño de puestos, los investigadores organizacionales estructuraron una serie de modelos que han evolucionado a través del tiempo. Dentro de los principales tenemos:

- a) Modelo clásico o tradicional
- b) Modelo humanista o de relaciones humanas
- c) Modelo situacional

Modelo clásico o tradicional

Este modelo consistía en obtener mediante unas técnicas de estudios los tiempos y movimientos de los trabajadores, los cuales conducían al mejor método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar (Chiavenato, 2011).

El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayores sería la eficiencia del trabajador, sostiene Chiavenato.

El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1. El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La racionalidad que se sigue es eminentemente técnica. La tecnología es lo primero, las personas vienen después.

2. El trabajo se subdivide y se fragmenta en partes para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada persona tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para realizarla y los ciclos de producción que deben ser respetados.
3. El diseño clásico de puestos descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo. Esto significa que el diseño de puestos es definitivo y está hecho para durar para siempre.
4. La importancia reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos, que determinan los tiempos promedios de realización, denominados tiempos estándar (Chiavenato, 2011).

Modelo humanista o de relaciones humanas

El modelo humanista surgió con la Escuela de las Relaciones Humanas durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica (modelo tradicional), que representaba el modelo administrativo de la época. Los factores que la administración científica consideraba decisivos fueron ignorados completamente y hechos a un lado por la escuela de las relaciones humanas: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por la conducta del grupo (Chiavenato, 2011).

Chiavenato sostiene que, se habló mucho del contexto del puesto, pero su contenido fue exactamente el mismo. El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Únicamente atendió a lo externo y lo superficial del puesto. Prácticamente, se preocupó de la envoltura, pero no de la envoltura, afirmó.

Tabla 2
Comparación de modelo clásico y humanista

Modelo clásico	Modelo humanista
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la tarea y en la tecnología • Concepto de <i>Homo economicus</i> • Recompensas salariales y materiales • Mayor eficacia gracias al método de trabajo • Preocupación por el contenido del puesto • Supervisión directa • Órdenes e imposiciones • Obediencia estricta 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la persona y en el grupo social • Concepto de <i>Homo social</i> • Recompensas sociales y simbólicas • Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas • Liderazgo • Comunicación e información • Participación en las decisiones

Fuente: administración de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

Modelo situacional

Para Chiavenato (2011), es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por eso es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño de puesto a esas dos variables. En el modelo situacional, convergen tres variables:

- a) La estructura de la organización
- b) La tarea
- c) La persona que la desempeñará

En ese sentido, para Chiavenato el modelo situacional supone la utilización de las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, la existencia de objetivos planeados conjuntamente entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.

Hay personas que realizan trabajos interesantes y llenos de desafíos que están, en general, más satisfechas con sus trabajos que las personas que llevan a cabo tareas repetitivas y rutinarias. Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presentan tres estados psicológicos críticos:

- a) Cuando la persona considera su trabajo algo significativo y valioso.
- b) Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.
- c) Cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer ese trabajo (Chiavenato, 2011).

1.3. Definición de términos básicos

- a) **Función del desempeño:** a pesar de que el proceso de selección se realiza de la forma más cuidadosa posible para escoger al candidato indicado, el desempeño de la función sufre ciertas influencias. Por ejemplo, si el gerente delega alguna tarea a su subordinado explicando todo el proceso (expectativa de la función), pero el subordinado la puede recibir con algunas distorsiones proveniente del proceso de comunicación (papel percibido), hace lo que fue solicitado, de acuerdo con su interpretación personal (realización de la función), luego el gerente evalúa la función del subordinado (conducta monitoreada) y compara ese desempeño con la expectativa de la función (Alvarado Valdivia, 2017).
- b) **Condiciones del entorno:** la parte de los recursos del espacio de trabajo que puede detectarse mediante monitoreos humanos o electrónicos e incluyen la estructura, aire, maquinaria, equipo, productos, químicos, materiales y procesos que se realizan o están presentes en el espacio de trabajo, y que pueden afectar la seguridad física o mental, la salud y el bienestar de los trabajadores. (OMS, 2010, p. 95)
- c) **Ambiente de trabajo:** el *ambiente de trabajo*, traducido al ámbito empresarial, es el conjunto de factores que influyen sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores. Supone la suma del conjunto de factores técnicos y sociales que participan en el proceso del trabajo e influyen en el bienestar laboral del trabajador (Wolters kluwer, 2019).

CAPÍTULO II: Planteamiento del Problema

2.1. Descripción del problema

Diseñar un puesto de trabajo es importante porque permite señalar las actividades, funciones y objetivos a seguir dentro de las organizaciones. De ello depende muchas veces el éxito o fracaso para el logro de los objetivos institucionales.

El Banco de la Nación del Perú, es una institución financiera que se encarga del pago de los haberes de todos los trabajadores del sector público del país, en ella se concentra un movimiento financiero bastante dinámico; profesores, policías, empleados públicos, personal jubilados y cesantes, etc, acuden día a día a realizar diferentes operaciones financieras.

La atención al público a través de las ventanillas del Banco de la Nación es fluida. El personal de empleados que laboran haciendo esa función muchas veces se han expuesto a la impaciencia, mal carácter, reclamos y toda clase de argumentos que los usuarios muchas desfogon con el personal que los atiende.

Para el presente trabajo de investigación, se ha determinado analizar aspectos puntuales del diseño de puesto del empleado que se encuentra en la ventanilla de atención al público del banco, enfocados principalmente en las funciones que desempeña, condiciones del entorno desde una perspectiva interna y externa, así como el ambiente laboral que lo rodea.

Con ello se contribuirá a revelar aspectos que quizá se encuentren ocultos para la mayoría de los trabajadores que se encuentran en el banco y que por diversos motivos no fueron mostrados anteriormente.

En la actualidad la empresa pública como privadas muestran conflictos internos de diseños de puestos lo cuales lleva a grandes problemas, estos pueden ser incumplimiento de los objetivos, pérdida de motivación laboral, etc. Lo cual indica que no siempre el puesto de trabajo es el adecuado para el trabajador, empeorando la satisfacción laboral del empleado o trabajador (Bances y Tarrillo, 2020).

2.2. Formulación del problema

2.2.1. Problema general

¿Cómo es el diseño de puesto de la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022?

2.2.2. Problemas específicos

¿Cuáles son las funciones que desempeñan en ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022?

¿Cuáles son las condiciones del entorno en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022?

¿Cómo es el ambiente de trabajo en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Identificar el diseño de puesto de la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022

2.3.2. Objetivos específicos

- a) Señalar cuales son las funciones que desempeñan en ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022.
- b) Describir las condiciones del entorno en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022
- c) Indicar como es el ambiente de trabajo en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Se observa un adecuado diseño de puesto de la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022

2.4.2 Hipótesis específica

Se observa conocimiento en las funciones que desempeñan en ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022.

Se observa buenas condiciones del entorno en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022

Se observa buen ambiente de trabajo en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022

2.5 Variables

2.5.1 Identificación de las variables

- Diseño de puestos

2.5.2 Operacionalización de la variable

Tabla 3
Operacionalización de variable-diseño de puestos

Variable	Indicadores	índices
Diseño de puestos	1. Funciones que desempeñan	1.1 Conocimiento de sus funciones
		1.2 Capacitación del manual de funciones
		1.3 Actualización de funciones
	2. Condiciones del entorno	2.1 Trato con los clientes
		2.2 Tipos de clientes
		2.3 Relaciones con sus compañeros
	3. Ambiente del trabajo	3.1 Horario de trabajo
		3.2 Estabilidad laboral
		3.3 Pertenencia al banco
		3.4 Posibilidad de ascenso

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III: Metodología

3.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación planteada es de tipo descriptivo por lo tanto en ella se buscó especificar un conjunto de atributos del fenómeno estudiado, haciendo énfasis en sus características, perfiles y procesos (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2014).

Es un estudio transversal, ya que su estudio se hizo en un solo momento, no desarrollándose en diferentes etapas para la recolección de datos.

El diseño de investigación es *No Experimental* ya que no comporta manipulación de la variable sometida a examen por parte del investigador.

3.2. Población y muestra

Para el presente estudio se determinó realizar las siguientes características de inclusión:

Elemento : trabajadores del Banco de la Nación de Iquitos

Alcance : empleados del área de ventanilla de atención al cliente.

Unidad de muestreo: 10 trabajadores seleccionados.

Unidad de análisis : puesto de trabajo de ventanilla (atención al cliente).

Tiempo : entre el 02 mayo al 30 de junio del 2022

De la población de estudio que son los trabajadores del Banco de la Nación de Iquitos, se seleccionó para la muestra a los empleados del área de ventanilla de atención al cliente que son 10 (muestreo estratificado).

3.3. Técnica, Instrumentos y procedimientos de recolección de datos

La técnica que se utilizó para el recojo de información en la presente investigación fue la encuesta, la misma que se aplicó a los empleados que trabajan en la ventanilla de atención al público del Banco de la Nación de Iquitos.

El instrumento fue un cuestionario de 13 preguntas que midió las funciones que desempeñan, las condiciones del entorno y el ambiente de trabajo de los empleados del banco.

El instrumento fue sometido a la prueba de validez y confiabilidad del constructo, el cuál fue realizado con la verificación de tres expertos en el área de administración y el Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de la prueba, que dio como resultado 0.898

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
<u>.898</u>	<u>13</u>

La recolección de datos se efectuó solicitando la autorización al administrador del Banco de la Nación de Iquitos para recabar la encuesta entre los empleados que laboran en ventanilla. Posteriormente y con el permiso respectivo se les explicó a los trabajadores seleccionados la finalidad de la encuesta y se les expuso que los resultados serán destinados para fines estrictamente académicos.

3.4 Procedimientos y análisis de datos

Una vez recabado las encuestas, estas se sometieron al procesador estadístico SPSS versión 28 para su análisis, la misma que garantizó la rigurosidad del estudio y la confiabilidad de los resultados.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

De la recopilación de datos se ha obtenido los siguientes resultados:

1. A la pregunta sobre la edad del encuestado, los resultados dieron que el 20% de los que trabajan en la ventanilla del Banco de la Nación tienen entre 20 y 30 años, y el 80% entre 31 y 39 años; lo que evidencia un grupo de trabajadores bastante joven (Tabla 4).

Tabla 4
Edad del encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20 a 30 años	2	20.0	20.0	20.0
	31 a 39 años	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

2. A la pregunta acerca del tiempo que los trabajadores vienen laborando en el Banco de la Nación, se obtuvo que el 60% tiene entre 1 y 3 años en la institución y el 40% menos de un año; lo que evidencia que se tiene un personal con relativamente poco tiempo en el banco (Tabla 5).

Tabla 5
Tiempo trabajando en el BN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	4	40.0	40.0	40.0
	1 a 3 años	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

3. A la pregunta sobre la condición laboral de los empleados que prestan servicios en la ventanilla del banco, se encontró que el 50% de ellos ha sido contratado bajo la modalidad de CAS, realizando trabajo de suplencia al personal vulnerable al COVID-19; además, se tiene que el 30% tiene modalidad contratado por el banco a *part time* (medio tiempo) y el 20% es personal externo de la empresa de seguridad PROSEGUR (Tabla 6).

Tabla 6
Condición laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Externo Prosegur	2	20.0	20.0	20.0
	Part Time BN	3	30.0	30.0	50.0
	CAS (SUPLENCIA)	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

4. De la pregunta sobre el conocimiento que tienen acerca de las funciones que desempeñan, los resultados indican que el 80% tiene buen conocimiento y el 20% regular; que evidencia que la mayoría conoce las responsabilidades a desempeñar (Tabla 7).

Tabla 7
Conocimiento de funciones a desempeñar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular conocimiento	2	20.0	20.0	20.0
	Buen conocimiento	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El resultado de la pregunta, indica una desviación estándar de 0.42164, lo que demuestra la homogeneidad de la variable (Tabla 8).

Tabla 8
Desviación estándar del conocimiento de funciones

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		3.8000
Mediana		4.0000
Desv. Desviación		.42164

5. De la pregunta acerca que si ha recibido capacitación últimamente sobre el Manual de Organización y Funciones (MOF), con un contundente 100%, los trabajadores respondieron que si lo recibieron muchas veces (Tabla 9).

Tabla 9
Ha recibido capacitación sobre el MOF

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En alguna oportunidad	5	50.0	50.0	50.0
	Varias veces	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

En la Tabla 10 se analiza la desviación estándar de la pregunta, cuyo resultado es 0,52705; que demuestra la homogeneidad de la variable.

Tabla 10
Desviación estándar de capacitación en el MOF

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		2.5000
Mediana		2.5000
Desv. Desviación		.52705

6. A la pregunta si han recibido actualización de los procedimientos bancarios en los últimos meses; estos manifestaron que si lo han recibido muchas veces, dando evidencia de la preocupación de la entidad financiera en contar con su personal actualizado, para brindar un servicio de calidad a sus clientes (Tabla 11).

Tabla 11
Recibió actualización de los procedimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muchas veces	10	100.0	100.0	100.0

En la Tabla 12 se analiza la desviación estándar de la pregunta, cuyo resultado es 0,00000; que demuestra alta homogeneidad de la variable.

Tabla 12
Desviación estándar de actualización de procedimientos

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		4.0000
Mediana		4.0000
Desv. Desviación		.00000

7. A la pregunta sobre la percepción que tienen acerca de la amabilidad de los trabajadores que trabajan en la ventanilla del banco hacia los clientes, se obtuvo que el 60 % visualizan una cortesía de manera *regular* y el 40% piensa que si hay *buena* cortesía hacia los clientes (Tabla 13).

Tabla 13
Cortesía con clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular cortesía	6	60.0	60.0	60.0
	Buena cortesía	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

En la Tabla 14 se analiza la desviación estándar de la pregunta, cuyo resultado es 0,51640; que demuestra la homogeneidad de la variable.

Tabla 14
Desviación estándar sobre cortesía con clientes

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		3.4000
Mediana		3.0000
Desv. Desviación		.51640

8. Acerca del tipo de clientes que frecuentan el banco, estos respondieron que el 70% son empleados públicos y el 30% son ciudadanos que acuden a pagar los diferentes tributos o tasas arancelarias que existen, sean estos para realizar diversos trámites en la administración pública (Tabla 15).

Tabla 15
Tipos de clientes del banco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Empleado público	7	70.0	70.0	70.0
	Ciudadano que paga tributos	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

En la Tabla 16 se analiza la desviación estándar de la pregunta, cuyo resultado es 1.93218; que demuestra la homogeneidad de la variable.

Tabla 16
Desviación estándar de tipos de clientes

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		2.2000
Mediana		1.0000
Desv. Desviación		1.93218

9. A la pregunta relacionada al tipo de relaciones interpersonales que tienen entre compañeros de trabajo, el 60% manifestó que existe buenas relaciones interpersonales y el 40% regular; lo que permite determinar que el ambiente laboral es bastante adecuado para el cumplimiento de sus funciones laborales (Tabla 17).

Tabla 17
Relación interpersonal que existe en el banco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular relaciones	4	40.0	40.0	40.0
	Buenas relaciones	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

En la Tabla 18 se analiza la desviación estándar de la pregunta, cuyo resultado es 0,51640; que demuestra la homogeneidad de la variable.

Tabla 18
Desviación estándar de relaciones interpersonales en el banco

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		3.6000
Mediana		4.0000
Desv. Desviación		.51640

10. Respecto al horario de trabajo que tienen en el banco, existe una opinión bastante dividida; mientras el 50% opina que su horario es *más o menos* adecuado, el otro 50% piensa que es *muy adecuado*, lo que demuestra que cada empleado tiene su propia percepción respecto al tema y este tiene que ver con sus propias actividades particulares.

Tabla 19
Calificación de horario de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Más o menos	5	50.0	50.0	50.0
	Muy adecuado	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

En la Tabla 20 se analiza la desviación estándar de la pregunta, cuyo resultado es 0,52705; que demuestra la homogeneidad de la variable.

Tabla 20
Desviación estándar de horario de trabajo

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		3.5000
Mediana		3.5000
Desv. Desviación		.52705

11. A la pregunta respecto a la influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de sus funciones, el 100% indicó que es *muy influyente*; lo que demuestra que todos los empleados que trabajan en este sector del banco le dan mucha influencia a la estabilidad laboral para sentirse bien en el desempeño de su labor (Tabla 21).

Tabla 21
Influencia de la estabilidad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy influyente	10	100.0	100.0	100.0

En la Tabla 22 se analiza la desviación estándar de la pregunta, cuyo resultado es 0,0000; que demuestra alta homogeneidad de la variable.

Tabla 22
Desviación estándar de estabilidad laboral

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		4.0000
Mediana		4.0000
<u>Desv. Desviación</u>		<u>.00000</u>

12. Con respecto a la pregunta si seguirían trabajando en el Banco de la Nación si le ofrecieran una oportunidad laboral en otra entidad financiera, el 40% indicó que aceptaría inmediatamente y otro 40% sostuvo que pensaría en aceptar dicha posibilidad (seguramente es indispensable las nuevas condiciones laborales). Solo un 20% manifestó que continuaría trabajando en el banco (Tabla 23).

Tabla 23
Fidelidad al banco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Acepto inmediatamente	4	40.0	40.0	40.0
	Pensaría aceptar esa posibilidad	4	40.0	40.0	80.0
	Continuo en el banco	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

En la Tabla 24 se analiza la desviación estándar de la pregunta, cuyo resultado es 0,78881; que demuestra la homogeneidad de la variable.

Tabla 24
Desviación estándar sobre fidelidad hacia el banco

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		1.8000
Mediana		2.0000
Desv. Desviación		.78881

13. La última pregunta efectuada a los trabajadores que tienen a su cargo la atención a los clientes a través de los mostradores (ventanillas), fue si ellos consideran que tienen alguna posibilidad de ascenso en el banco; estos sostuvieron en un 60% que es *poco probable* que ello suceda y un 40% indicaron que *probablemente* pudiera darse esa posibilidad, lo que podría ser bastante vulnerable por parte de estos empleados la posibilidad de migrar si encuentran alguna oportunidad externa (Tabla 23).

Tabla 25
Posibilidad de ascenso en el banco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco probable	6	60.0	60.0	60.0
	Probablemente	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

En la Tabla 26 se analiza la desviación estándar de la pregunta, cuyo resultado es 0,51640; que demuestra la homogeneidad de la variable.

Tabla 26
Desviación estándar de posibilidad de ascenso

N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		1.4000
Mediana		1.0000
<u>Desv. Desviación</u>		<u>.51640</u>

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

De los resultados obtenidos se desprende el siguiente análisis:

01. La mayoría de los trabajadores que desempeñan funciones en la ventanilla del Banco de la Nación, son bastante jóvenes, cuyas edades oscilan entre los 31 y 39 años; además de ello, el tiempo que tienen laborando en la entidad financiera es de menos de 3 años, siendo la mayor parte de ellos contratados bajo la modalidad de *part time* para realizar suplencias.
02. Otro aspecto relevante es que, el personal de ventanilla ha recibido muchas capacitaciones a lo largo de los últimos meses, motivo por el que sienten que están actualizados tanto a nivel de procedimientos como de funciones a desempeñar en el banco; lo que a manera del servicio que brindan a los clientes es fundamental para la evaluación que estos harán a lo obtenido en su estancia en la entidad financiera y de lo brindado al ciudadano que acude a sus instalaciones.
03. De acuerdo con la percepción que tienen de la cortesía que imparten a los clientes que acuden al banco, estos manifestaron en su mayoría que es regular, pudiendo mejorar en este aspecto tan importante tanto para la calidad del servicio como para la imagen del banco. También indicaron que la mayor parte de clientes son empleados públicos, seguido de los ciudadanos de manera general que acuden para el pago de tasas por diversos conceptos, como: duplicado de DNI, tasa por pasaporte, pagos de servicios, etc.
04. Es importante mencionar que, el 100% de los empleados sostuvo que la estabilidad laboral es muy importante para el desempeño de las funciones, ya que esto podría generar estrés en un escenario de

inseguridad de perder el trabajo, tal y como lo señalara Domínguez Laura (2020) en su tesis *Estabilidad laboral y su influencia en el desempeño del trabajador de Latinoamérica*.

05. Otro aspecto importante de la investigación radica en que la mayoría de los empleados sostiene que si se le presentara una oportunidad laboral en otra entidad financiera bajo las mismas condiciones, se iría inmediatamente o al menos lo pensaría; esto debido a que consideran muy pocas probabilidades de ascenso o de ocupar una plaza superior dentro de la estructura del Banco de la Nación.

5.2 Conclusiones

01. Las principales funciones de los trabajadores de ventanilla en el Banco de la Nación son los siguientes: facilitar las transacciones bancarias, promover los servicios bancarios y la atención al cliente (proveer al cliente de información relevante de productos y servicios, resolver inconveniente de los clientes, manejar transferencias, facilitar el pago de impuestos, tasas y servicios, efectuar el retiro y depósito de dinero), siendo este último un aspecto muy importante dentro de los estándares de calidad de la entidad financiera.

Para el cumplimiento de estas funciones, el personal del banco recibe capacitación de manera constante sobre procedimientos, funciones a desempeñar y del Manual de Organización y Funciones.

02. En cuanto al entorno laboral estudiado, se desprende que existe buenas relaciones interpersonales entre los empleados que se desempeñan en las ventanillas del banco, destacando así mismo que las relaciones con los clientes en cuanto a *cortesía*, debe mejorar; pues los resultados indican que es *regular* en su mayoría, donde el esbozo de una sonrisa o una palabra amable no estaría de más adoptarlo en su relación cliente-banco.

Asimismo, es importante señalar que la mayor parte de clientes del banco son empleados públicos y ciudadanos que acuden para efectuar pago de diversos servicios.

03. El ambiente de trabajo que analiza: el horario, estabilidad laboral, pertenencia al banco y posibilidad de ascenso; no fueron los más prometedores, debido a que la mayor parte de ellos indicó que el horario no era tan conveniente, a la vez; indicaron que el aspecto de estabilidad laboral es muy importante para su desarrollo, y al ser ellos contratados bajo diferente modalidad, hace que su tranquilidad y seguridad en el trabajo se vea vulnerable, por lo que, la mayor parte de ellos considera que si se le presentara una oportunidad laboral en otro banco, se irían.

5.3 Recomendaciones

01. Continuar con las capacitaciones que se realizan en el banco, porque esto demuestra la preocupación que tiene la institución financiera en brindar calidad de servicio a sus clientes y buen desempeño en los empleados que tienen la responsabilidad de atender al público usuario a través de las diversas operaciones que brindan.

02. Se debe brindar mayor capacitación en lo que se refiere a atención al cliente, toda vez que, si bien los usuarios son atendidos en todos sus requerimientos financieros, también es importante indicar que una sonrisa amable, una palabra de cortesía, puede marcar la diferencia al momento de calificar la imagen y los servicios del banco.

03. El indicador ambiente de trabajo también debería mejorar, toda vez que todos los empleados que laboran en ventanilla son contratados, lo que no les da cierta estabilidad laboral; por lo que muchos de ellos sostienen que si se les presentara una oportunidad laboral en otra entidad financiera, se irían. Si bien el tema de estabilidad laboral en las instituciones es bastante complejo, también es propicio que se revise las opciones.

Referencias bibliográficas

- Acharya, Ram.; Kagan, Albert., y Rao Lingam, Srinivasa. (2008). Online banking applications and community bank performance. *The International Journal of Bank Marketing*, Volumen. 26, Nº 6, pp. 418-439.
- Acuña Agudelo, Gina y González Hernández, Iván (2017), *Diseño de puestos de trabajo en la empresa "Soluciones Agropecuarias La Granja S.A.S"*, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, título de licenciatura, Chiquinquirá, Colombia.
- Alvarado Valdivia, Yacna (2017), *Desempeño de la función*, Gestión de personas, tomado de: <http://gestiondepersonas2017.blogspot.com/>
- Aragón Córdova, Jhon, Fernández Luque, Renato, Quintero Díaz, Erika y Zapata Yarlequé, Angel (2017), *Planeamiento estratégico del Banco de la Nación*, CENTRUM Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, tesis de maestría, Lima, Perú.
- Bances Sienfuegos, David, y Tariillo Cercado, Carlos (2020), *Diseño de puestos para mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Olarqui Ingenieros S.A.C., Chiclayo*, Tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Banco Mundial (2019), *Sector Financiero*. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialsector/overview#1>
- Banco de la Nación (2017), *Estados financieros al 2016 y del 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/memoria/memoria-2016/dictamen-EEFF-2016.pdf>.
- Chang de Negrón, King y Negrón, Emilio (2004), *Instituciones financieras, Sociedades de Inversiones*, 2da Edición, Valencia, Venezuela.
- Chávez Flores Judith (2019), *Diseño de puesto y productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari.*, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, título de licenciatura, Huacho, Perú.
- Chiavenato, Idalberto (2002), *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw-Hill Interamericana SA, México.
- Chiavenato, Idalberto (2011), *Administración de recursos humanos*, Editorial McGraw-Hill Interamericana SA, México.

- Domínguez Laura, Stefany L. (2020), *Estabilidad laboral y su influencia en el desempeño del trabajador de Latinoamérica: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años*, Tesis de bachillerato en administración, repositorio de la Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
- Economía simple (2014), *La banca, qué es y cómo funciona*. Disponible en: <https://www.economiasimple.net/la-banca.html>.
- Ferrín Schettini, Homero M., (2019), *Análisis del modelo de diseño de puesto empresarial*, FIPCAEC (núm.12) Vol. 4, año 4, pp. 3-15, Ecuador.
- González-Aponcio, Zenona (2001). *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Editores Santa Cruz de Tenerife: Fundación Caja canarias.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, & Baptista Lucio, Pilar (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Lema Cadena, Víctor Javier (2016), *Diseño de puestos y Manual de Funciones para el Reclutamiento del Personal "Carmelita 1"*, Universidad Estatal de Milagro, título de licenciatura, Ecuador.
- Mendoza Gurrea , José Antonio (2020), *La banca y sus clientes: de la confianza a la lealtad*. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas. Volumen 21, Nº 3, pp. 1-8, España.
- OMS - Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables. Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte*. Documento tomado de:
<http://www.istas.ccoo.es/descargas/guia%20de%20sensibilizacion%20de%20f.pdf>
- Quezada López Jesús (2017), *Evaluación de Perfiles de Puesto de los Servidores Profesionales del Gobierno Regional De Loreto – Sede Central, Iquitos 2016*, Universidad Privada de la Selva Peruana, título de licenciatura, Iquitos, Perú.
- Robbin, Stephen, Judge Timothy (2009). *Comportamiento Organizacional*, 13ª edición, México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Silva Bruno Araselica (2018), *Diseño de Puesto y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Corporación Acciona B&S S.A.C 2017*,

Universidad Señor de Sipan, título de licenciatura, Pimentel, Lambayeque, Perú.

Tamames, Ramón (2012). *La economía Internacional del siglo XXI*, España: Editorial Cajamar.

Truebas-Ríos, Beatriz, Badillo-Piña, Isaías, y Morales-Matamoros, Oswaldo (2012). *Diagnóstico del sistema financiero, la banca comercial y el sistema de portafolios basado en el modelo de sistemas viables*. Revista Científica, Volumen 16, N° 2, abril-junio, pp. 55-65.

Valderrama, Santiago (2014), *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*, Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Vara Horna, Aristides (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*, Lima, Perú: Editorial facultad de ciencias administrativas y recursos humanos USMP.

Whalley, Pamela (2011). *Bienestar Financiero para toda la vida*, 2° Edición, New York, USA: Editorial Council Economic Education.

Werther, William y Davis, Keith (2008), *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta edición. Editorial Macgraw-Hill Interamericana SA, México.

Wolters Kluwer, (2019), *Ambiente de trabajo*, La Ley, tomado de: <https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/>

ANEXOS

ANEXO No 01

Matriz de consistencia					
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	INDICADORES	ÍNDICES
¿Cómo es el diseño de puesto de la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022?	Identificar el diseño de puesto de la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022	Se observa un adecuado diseño de puesto de la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022	Diseño de puestos	1. Funciones que desempeñan	1.1 Conocimiento de sus funciones
					1.2 Capacitación del manual de funciones
					1.3 Actualización de funciones
PROBLEMA ESPECÍFICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS ESPECÍFICA		2. Condiciones del entorno	2.1 Trato con los clientes
					2.2 Tipos de clientes
					2.3 Relaciones con sus clientes
¿Cuáles son las funciones que desempeñan en ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022?	Señalar cuales son las funciones que desempeñan en ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022.	Se observa conocimiento en las funciones que desempeñan en ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022.		3. Ambiente de trabajo	3.1 Horario de trabajo
					3.2 Estabilidad laboral
					3.3 Pertenencia al banco
¿Cuáles son las condiciones del entorno en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022?	Describir las condiciones del entorno en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022	Se observa buenas condiciones del entorno en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022		3.4 Posibilidad de ascenso	
¿Cómo es el ambiente de trabajo en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022?	Indicar como es el ambiente de trabajo en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022	Se observa buen ambiente de trabajo en la ventanilla de atención al cliente del Banco de la Nación de la ciudad de Iquitos, año 2022			

ANEXO No 2

ENCUESTA

La presente encuesta será utilizada estrictamente para fines académicos; ella permitirá explorar las condiciones del diseño de puestos de su entidad. Agradecemos su colaboración en el estudio.

2.1 PREGUNTAS GENERALES

01. ¿Cuál es su edad?

- | | | |
|-----------------------|--------------------------|---|
| a) Entre 20 y 29 años | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b) Entre 30 y 39 años | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c) 40 años a más | <input type="checkbox"/> | 3 |

02. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el banco?

- | | | |
|-------------------|--------------------------|---|
| a) Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b) De 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c) 3 a 6 años | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d) 6 años a más | <input type="checkbox"/> | 4 |

03. ¿Cuál es su modalidad de contrato?

- | | | |
|------------------------|--------------------------|---|
| a) Externo PROSEGUR | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b) Part Time del banco | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c) CAS (suplencias) | <input type="checkbox"/> | 3 |

2.2 FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN

04. ¿Cuánto conocimiento de las funciones que desempeña en el Banco de la Nación tiene sus compañeros de trabajo?

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|---|
| a. Ningún conocimiento | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. Algún conocimiento | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. Regular conocimiento | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. Buen conocimiento | <input type="checkbox"/> | 4 |

05. ¿Ha recibido capacitación sobre el manual de organización y funciones del Banco de la Nación?

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| a. Nunca lo recibí | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. En alguna oportunidad | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. Varias veces | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. Muchas veces | <input type="checkbox"/> | 4 |

06. ¿En los últimos días ha recibido actualización sobre los nuevos procedimientos en el banco?

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| a. Nunca lo recibí | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. En alguna oportunidad | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. Varias veces | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. Muchas veces | <input type="checkbox"/> | 4 |

2.3 CONDICIONES DEL ENTORNO

07. ¿Cómo es la cortesía que tiene sus compañeros de trabajo con los clientes del banco?

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---|
| a. Muy formal | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. Expresan cierta cortesía | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. Regular cortesía | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. Buena cortesía | <input type="checkbox"/> | 4 |

08. Tipo de clientes que atienden en el banco:

- | | | |
|-------------------------------|--------------------------|---|
| a. Empleado público | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. Pequeños empresarios | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. Estudiantes universitarios | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. Personal de municipios | <input type="checkbox"/> | 4 |
| e. Pago de tributos | <input type="checkbox"/> | 5 |

09. Relación interpersonal que existe con compañeros de trabajo:

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|---|
| a. Mucho conflicto | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. Cierta conflicto | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. Regulares relaciones | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. Buenas relaciones | <input type="checkbox"/> | 4 |

2.4 AMBIENTE DE TRABAJO

10. Califique su horario de trabajo:

- | | | |
|------------------|--------------------------|---|
| a. Agotador | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. Algo agotador | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. Regular | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. Muy adecuado | <input type="checkbox"/> | 4 |

11. Cuanto influye la estabilidad laboral en el desempeño en sus funciones:

- | | | |
|--------------------|--------------------------|---|
| a. Poco influye | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. Regular influye | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. Influye | <input type="checkbox"/> | 3 |
| d. Muy influyente | <input type="checkbox"/> | 4 |

12. Si le ofrecieran un puesto en otro banco desempeñando la misma función:

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|---|
| a. Acepto inmediatamente | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. Pensaría aceptar esa posibilidad | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. Continúa en el banco | <input type="checkbox"/> | 3 |

13. ¿Considera usted que puede ascender en el banco donde trabaja?:

- | | | |
|------------------------------------|--------------------------|---|
| a. Poco probable | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b. Probablemente | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c. Si considero que puedo ascender | <input type="checkbox"/> | 3 |

ANEXO 3 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



**FACULTAD DE NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

I. DATOS GENERALES
 Apellidos y nombres del informante : Mgr. Roger Agustín Mafaldo Herrera
 Título del trabajo de investigación:
 Autor del Instrumento: Jaime F. Montenegro Sánchez y Salvador E. Aspajo Flores

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 – 20				REGULAR 21 – 40				BUENA 41 – 60				MUY BUENA 61 – 80				EXCELENTE 81 – 100			
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado													61							
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en habilidades observables													64							
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología														69						
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica															73					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad									48											
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el tema																		83		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos y legales												60								
8. COHERENCIA	Entre los objetivos, hipótesis e indicadores															76					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la Investigación																			89	

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD : Aplicable SI (x) NO ()

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN : 69

Firma de experto informante Lugar y Fecha: Iquitos, 13 de julio del 2022

RESULTADO DE LA PRUEBA DE VALIDEZ

Se realizó la prueba de validez del instrumento de recolección de datos, a través del Juicio de Expertos.

Mgr. Roger Agustín Mafaldo Herrera

Profesionales	Indicadores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mgr. Roger Agustín Mafaldo Herrera	61	64	69	73	48	83	60	76	89
Promedio General	69.22								

Teniendo en cuenta la tabla de valoración:

Valoración	
Deficiente	0 – 20
Regular	21 – 40
Buena	41 – 60
Muy Buena	61 – 80
Excelente	81 – 100

DNI: 40412720

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante: Mgr. Werner Antonio Rodríguez Mori
Título del trabajo de investigación:
Autor del Instrumento: Jaime F. Montenegro Sánchez y Salvador E. Aspajo Flores

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 - 20					REGULAR 21 - 40					BUENA 41 - 60					MUY BUENA 61 - 80					EXCELENTE 81 - 100				
		0	5	10	15	20	21	25	30	35	40	41	45	50	55	60	61	65	70	75	80	81	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es entendido con lenguaje apropiado														64											
2. OBJETIVIDAD	Está expuesto en habilidades observables														63											
3. ACTUALIDAD	Adecuado al estado de la sociología														69											
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica															69	71									
5. SUSTENTENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad												49													
6. SUSTENTENCIA AD	Adecuado para valorar el tema																						84			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos y legales														69											
8. COHERENCIA	Están los objetivos, hipótesis e indicadores																					76				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																						99			

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD: Aprobado: SI () NO ()

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

70

Firma del experto del instrumento

Lugar y Fecha: Iquitos, 14 de julio del 2022

[Firma manuscrita]
05382144

RESULTADO DE LA PRUEBA DE VALIDEZ

Se realizó la prueba de validez del instrumento de recolección de datos, a través del Juicio de Expertos.

Mgr. Werner Antonio Rodríguez Mori

Profesionales	Indicadores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mgr. Werner A. Rodríguez Mori	64	63	68	74	49	84	60	76	90
Promedio General	69.7								

Teniendo en cuenta la tabla de valoración:

Valoración	
Deficiente	0 - 20
Regular	21 - 40
Buena	41 - 60
Muy Buena	61 - 80
Excelente	81 - 100

[Firma manuscrita]
05382144

ANEXO 4
RECOPIACIÓN DE DATOS



