

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE PERSONAS



Análisis sobre el desplazamiento del personal y la satisfacción laboral en un contexto de Covid-19. Caso: Agencia Cusco del Banco de la Nación

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Dirección de Personas

Autor:

Huacarpuma Ccansaya, Betsi Cerafina

Director:

Mg. Acevedo Velazco, Christopher George

TACNA – PERÚ

2023

Huacarpuma Cerafina

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%
INDICE DE SIMILITUD

15%
FUENTES DE INTERNET

2%
PUBLICACIONES

5%
TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)

ÍNDICE

Portada

Página de Derechos de Autor

Índice

Resumen

Introducción

Capítulo I. Antecedentes de estudio

1.1. Título del Tema	11
1.2. Planteamiento del Problema	11
1.3. Formulación del Problema	14
1.4. Hipótesis	15
1.5. Objetivos de la investigación.....	15
1.6. Metodología	15
1.7. Justificación.....	16
1.8. Definiciones	17
1.9. Alcances y Limitaciones	18

Capítulo II. Marco teórico

2.1. Conceptualización de las variables	20
2.2. Importancia de las variables.....	32
2.3. Modelos de las variables	33
2.4. Análisis comparativo	35
2.5. Análisis crítico	36

Capítulo III. Marco referencial

3.1. Reseña histórica	38
3.2. Filosofía organizacional	40
3.3. Diseño organizacional	43

3.4. Servicios	45
3.5. Diagnóstico organizacional	46
Capítulo IV. Resultados	
4.1. Marco Metodológico	49
4.2. Resultados	50
Capítulo V. Sugerencias	
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Bibliografía	63
Anexos.....	68

Índice de tablas

Tabla 1. Acciones de desplazamiento.....	21
------------------------------------------	----

Índice de figuras

Figura 1. Evolución del Banco de la Nación.....	39
Figura 2. Organigrama General	43
Figura 3. Organigrama Red de Agencias.....	44

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia	45
---------------------------------------	----

Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar el efecto del desplazamiento del personal en la agencia Cusco del Banco de la Nación y de cómo está afectando a la satisfacción laboral en un contexto de COVID-19. El marco metodológico fue de enfoque cualitativo, de tipo estudio de caso y de diseño no experimental. La población de estudio fue de 176 colaboradores de la Agencia Cusco, de donde se obtuvo una muestra de 6 casos de colaboradores. Se utilizó como instrumento la guía de entrevista y el análisis de resultados se realizó mediante la triangulación. El resultado demostró que el desplazamiento del personal en la agencia Cusco del Banco de la Nación está afectando la satisfacción laboral en un contexto de COVID-19. Algunos han tenido que asumir múltiples cargos debido a la falta de personal. Estos desafíos generan estrés laboral y afectan la vida personal y familiar de los trabajadores, lo que repercute en su desempeño y en el ambiente laboral en general. En conclusión, la falta de personal y el desplazamiento del personal en la agencia Cusco del Banco de la Nación durante la pandemia de COVID-19 han generado desafíos significativos que afectan la satisfacción laboral, la vida personal y familiar de los empleados, el desempeño individual y el ambiente laboral en general. Es importante abordar estos problemas para mitigar los efectos negativos y mejorar la situación tanto para los empleados como para la organización en su conjunto.

Palabras clave: Designación, Rotación, Reasignación, Desplazamiento, Satisfacción.

Abstract

The objective of the research was to analyze the effect of personnel displacement in the Cusco agency of the Banco de la Nación affecting job satisfaction in a COVID-19 context. The methodological framework was qualitative, case study and non-experimental design. The study population consisted of 176 employees of the Cusco Agency, from which a sample of 6 cases of employees was obtained. The interview guide was used as an instrument and the analysis of results was carried out through triangulation. The result showed that the displacement of personnel in the Cusco agency of Banco de la Nacion is affecting job satisfaction in a COVID-19 context. Some have had to take on multiple positions due to staff shortages. These challenges generate job stress and affect workers' personal and family life, which impacts their performance and the overall work environment. In conclusion, understaffing and staff displacement at the Cusco agency of Banco de la Nacion during the COVID-19 pandemic have generated significant challenges that affect job satisfaction, employees' personal and family life, individual performance, and the overall work environment. It is important to address these issues to mitigate the negative effects and improve the situation for both employees and the organization as a whole.

Keyword: Designation, Rotation, Reassignment, Displacement, Satisfaction.

Introducción

El desplazamiento del personal en el contexto de la pandemia de COVID-19 ha planteado importantes desafíos para las organizaciones en todo el mundo. En el caso de la Agencia Cusco del Banco de la Nación, la necesidad de adaptarse a las medidas de distanciamiento social y las restricciones impuestas por las autoridades ha llevado a cambios significativos en la forma en que el personal lleva a cabo su trabajo. El presente estudio tiene como objetivo analizar el efecto del desplazamiento del personal en la agencia Cusco del Banco de la Nación y cómo esto está afectando a la satisfacción laboral en un contexto de COVID-19.

En el caso específico de la agencia Cusco del Banco de la Nación, el desplazamiento del personal ha sido una estrategia implementada para minimizar el riesgo de contagio y asegurar la atención a los clientes. Sin embargo, este cambio en la dinámica laboral puede tener consecuencias en la satisfacción de los empleados, quienes enfrentan nuevos retos y demandas en su desempeño diario. La satisfacción laboral es un factor crucial para el bienestar y rendimiento de los trabajadores, y su estudio resulta relevante para comprender los efectos de la pandemia en el ámbito laboral y proponer medidas que puedan mejorar las condiciones de trabajo.

En este sentido, se realizó un trabajo de investigación que está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: En el primer capítulo de esta tesis se presentaron los antecedentes relacionados con el tema de investigación. Se inició con el título del tema, seguido del planteamiento del problema, donde se expuso la problemática que se abordaría en el estudio. A continuación, se formuló el problema de investigación de manera clara y precisa. Posteriormente, se presentaron las hipótesis que se pretendían comprobar a lo largo del estudio, así como los objetivos que se perseguían con la investigación. También se describió la metodología que se utilizaría para llevar a cabo el estudio, detallando los procedimientos y técnicas que se emplearían en la recopilación y análisis de los datos. Se justificó la importancia y relevancia del estudio, destacando su contribución al campo de conocimiento correspondiente. Además, se proporcionaron definiciones claras de los conceptos clave utilizados en la investigación y se establecieron los alcances y limitaciones del estudio.

Capítulo II: En el segundo capítulo, se desarrolló el marco teórico del estudio. Se realizó una conceptualización de las variables que se analizarían, brindando una definición precisa de cada una de ellas. Se destacó la importancia de estas variables en el contexto del estudio y se exploraron diferentes modelos teóricos que las relacionaban. Se llevó a cabo un análisis comparativo de los diferentes enfoques teóricos existentes, resaltando sus similitudes y diferencias. Asimismo, se realizó un análisis crítico de las teorías y modelos propuestos, evaluando su validez y aplicabilidad en el contexto de la investigación.

Capítulo III: Marco referencial. En el tercer capítulo, se presentó el marco referencial del estudio. Se proporcionó una reseña histórica que contextualizó el tema de investigación, resaltando los eventos relevantes que habían influido en su desarrollo. Además, se exploró la filosofía organizacional en relación al tema, examinando los principios y valores que guiaban las prácticas de la organización. Se abordó el diseño organizacional, analizando las estructuras y procesos que conformaban la organización objeto de estudio. También se describieron los productos y/o servicios ofrecidos por la organización, identificando sus características y particularidades. Por último, se realizó un diagnóstico organizacional para comprender la situación actual de la organización en relación al tema de investigación.

Capítulo IV: En el cuarto capítulo, se presentó el marco metodológico utilizado en el estudio. Se describió detalladamente la metodología empleada para recolectar y analizar los datos, justificando su pertinencia y confiabilidad. A continuación, se presentaron los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología, brindando una interpretación de los mismos.

Capítulo V: En el quinto y último capítulo, se ofrecieron sugerencias basadas en los hallazgos del estudio, proponiendo posibles mejoras o acciones que podrían llevarse a cabo en relación al tema investigado. Luego, se presentaron las conclusiones obtenidas a partir del análisis de los resultados, resumiendo los principales hallazgos y destacando su relevancia en el contexto de la investigación.

Finalmente, se incluyó una sección de Bibliografía donde se listaron todas las fuentes utilizadas en el estudio. Además, se adjuntaron los Anexos que complementaron la información presentada en los capítulos anteriores, como cuestionarios utilizados, gráficos o tablas adicionales, entre otros.

Capítulo I. Antecedentes del estudio

1.1. Título del tema

ANÁLISIS SOBRE EL DESPLAZAMIENTO DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UN CONTEXTO DE COVID-19. CASO: AGENCIA CUSCO DEL BANCO DE LA NACIÓN.

1.2. Planteamiento del problema

A nivel mundial, existe una preocupación por parte de los expertos financieros e institucionales sobre los altos índices de rotación de personal en las entidades públicas. Según Kurniawaty et al. (2019), contar con una tasa elevada de rotación de colaboradores en las organizaciones puede acarrear diversas dificultades, no solo en términos del clima laboral, sino también desde una perspectiva económica. Esto se debe a que una alta rotación implica un gasto significativo para la organización, el cual es difícil de recuperar. Además, el nivel de colaboradores que deciden abandonar la organización y trasladarse a otra ha aumentado de manera considerable, debido a la incapacidad de estas instituciones para retener empleados. Además, en el sector bancario es uno de los sectores que tiene un alto índice del fenómeno de rotación del personal.

En Indonesia, el proceso de rotación del personal se hace de manera inesperada, sin tener en consideración los detalles, el cual dificulta dar continuidad con algunas acciones bien encaminadas de algunos empleados que son funcionales en algunos cargos. Esto genera que los colaboradores salgan de su zona de confort, y en su mayoría el personal que rotado presenta cambios en su rendimiento laboral, porque va a realizar actividades que no los hizo anteriormente (Paais y Pattiruhu, 2020). Por otra parte, en España existe una norma insuficiente para responder a las necesidades y a las exigencias que existen actualmente en los supuestos de rotación temporal de trabajadores en el marco de una prestación transnacional de servicios, por lo que, no se les garantiza que puedan obtener todos sus beneficios (Marchal, 2019).

Las organizaciones suelen realizar el desplazamiento de los colaboradores porque no tienen políticas de contracción para retenerlos, por lo que, la alta rotación de personal es un tema alarmante para las entidades debido al impacto que tienen en la productividad y eficiencia, esto fue más evidente en la pandemia COVID-19,

donde se encontraron que las causas de rotación de personal fue el pago impuntual de los salarios y que no se hiciera el pago de prestaciones sociales (Ayu et al., 2021).

En el contexto Latinoamericano, durante los últimos años se ha observado un alto nivel de rotación de personal. Por ejemplo, en México en el estado de Guanajuato, se estima que la rotación representa al 10% del total de la planta laboral, lo cual ha preocupado tanto a empresarios como a académicos, dado que el desplazamiento de personal genera altos costos. Asimismo, el proceso de rotación del personal se ve afectado por el nivel de preparación de algunos empleados en los nuevos cargos (Caldera et al., 2019).

En cuanto a la frecuencia de la rotación del personal, en Colombia, el 40% de colaboradores fueron rotados varias veces al año. Además, el 73% rotaciones laborales no son planificados coherentemente, sin considerar que, mientras más tiempo dure una persona en un cargo, mejores resultados se obtendrán, por lo que en el sector público se debería procurar la estabilidad (Abreo et al., 2019).

Por otra parte, las instituciones colombianas se ven afectadas constantemente por la falta de colaboradores para sostener sus servicios en periodos estables, por lo cual recurren al doblaje de turnos, traslado de personal entre estaciones, pago de horas extras, reprogramación de turnos y días de descanso, etc. Lo que genera la salida de los colaboradores es porque en sus actividades fueron rotados muchas veces, influyendo en su satisfacción, por lo que evidencia que este tipo de prácticas generan desmotivación entre los trabajadores (Bravo-Díaz et al., 2018).

A nivel nacional, la rotación de los trabajadores no permite dar continuidad y consistencia a las actividades de las instituciones. Campos (2019) refiere que un 58,4% de colaboradores de una institución están de acuerdo con la rotación de personal, pero siempre en cuando, este se dé cuando falte personal en determinado servicio. Sin embargo, se evidenció que la motivación de los colaboradores fue bajo, porque no se les brindó las condiciones para trabajar de manera adecuada, donde sus pagos fueron con retraso y muchas veces no se les reconoció el pago de sus prestaciones sociales. Por lo que, la alta rotación del personal es perjudicial para las instituciones del sector público ya que interrumpe la planificación preestablecida, incrementa los tiempos programados y incide en la imagen que proyecta a la

población por los incumplimientos con sus colaboradores.

En un estudio realizado en Tingo María evidenció lo descrito en el párrafo anterior, donde la rotación de los colaboradores administrativos se da con mucha frecuencia. Porque se identificó que el 79.6% de trabajadores fueron rotados en el periodo establecido en su contrato; asimismo, el 56,4% manifestaron que fueron rotados por más de tres veces, el cual repercute en la satisfacción que siente el colaborador en su área de trabajo (Villanueva, 2022). Asimismo, Urrelo (2019) indicó que el 42% de los colaboradores fueron designados como personal de confianza por decisión de la autoridad competente del organismo público y el 30% de los colaboradores fueron asignados por encargo y el resto fueron rotados de sus puestos.

A nivel local, el Banco de la Nación Agencia Cusco evidencia un problema significativo con respecto al desplazamiento constante que afecta a los colaboradores de la entidad bancaria en cada una de las áreas. La naturaleza dinámica de las operaciones bancarias ha llevado a la implementación de una política de rotación, encargo y designación frecuente de los empleados, lo cual tiene implicaciones directas en su desempeño, productividad y satisfacción laboral.

El constante cambio de ubicación de trabajo implica que los colaboradores se vean obligados a asumir nuevas responsabilidades y tareas en áreas en las que pueden no tener la misma experiencia o familiaridad que tenían en su anterior puesto. Esto se traduce en una curva de aprendizaje prolongada y una adaptación constante a nuevas dinámicas de trabajo, lo que puede afectar negativamente su eficiencia y calidad en la realización de sus funciones. La falta de estabilidad en las asignaciones laborales dificulta la posibilidad de desarrollar un expertise sólido en un área específica y limita la capacidad de los empleados para alcanzar su máximo potencial en sus roles.

Además, este constante desplazamiento genera una sensación de incertidumbre y falta de arraigo en los colaboradores, ya que no tienen la oportunidad de establecer relaciones sólidas y duraderas con sus compañeros de trabajo ni de desarrollar un sentido de pertenencia a un equipo o departamento específico. Esto puede llevar a una disminución en la satisfacción laboral, ya que se dificulta la construcción de vínculos profesionales y el sentimiento de ser parte integral de una

comunidad de trabajo.

Por consiguiente, si se continúa realizando rotaciones de colaboradores sin proporcionarles la preparación adecuada, no solo se corre el riesgo de generar frustración en el personal al no poder destacar y desempeñar su trabajo de manera productiva, sino que también podría desencadenar un problema serio en el área de recursos humanos. La falta de capacitación y orientación previa en las nuevas funciones y responsabilidades puede llevar a una disminución en la eficiencia y efectividad del personal, así como a un incremento en los niveles de estrés y desmotivación.

Además, la falta de preparación adecuada puede resultar en errores y deficiencias en la ejecución de tareas, lo que podría afectar negativamente la calidad de los servicios o productos ofrecidos por la organización. Esto puede generar insatisfacción en los clientes y deteriorar la reputación de la empresa. Asimismo, la falta de un programa de rotación bien estructurado y planificado puede crear una sensación de inestabilidad y desconfianza en los empleados, lo que podría llevar a un aumento en la rotación de personal y dificultades para retener y atraer talento.

Por lo tanto, es fundamental que las rotaciones de colaboradores vayan acompañadas de una adecuada preparación y apoyo, brindando capacitación, recursos y seguimiento necesarios para que los empleados puedan adaptarse y desempeñarse de manera exitosa en sus nuevas funciones. Esto no solo contribuirá a mejorar la satisfacción y el rendimiento laboral del personal, sino que también fortalecerá el funcionamiento del área de recursos humanos al promover un ambiente de trabajo favorable y propicio para el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.

1.3. Formulación del problema

3.1. Problema general

¿Cómo el desplazamiento del personal en la agencia Cusco del Banco de la Nación está afectando a la satisfacción laboral en un contexto de COVID-19?

3.2. Problemas específicos

¿Cómo se presenta el desplazamiento del personal en las distintas áreas de la agencia cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19?

¿Cómo se encuentra la satisfacción laboral de trabajadores en la agencia Cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19?

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El desplazamiento del personal en la agencia Cusco del Banco de la Nación afecta a la satisfacción laboral en un contexto de COVID-19.

1.4.2. Hipótesis específica

Se ha producido una alta rotación del personal en las distintas áreas de la agencia cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19.

Se ha incrementado insatisfacción laboral de trabajadores en la agencia cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.2. Objetivo general

Analizar el efecto del desplazamiento del personal en la agencia cusco del Banco de la Nación está afectando a la satisfacción laboral en un contexto de COVID-19.

1.5.3. Objetivos específicos

Analizar el desplazamiento del personal en las distintas áreas de la agencia cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19.

Analizar el malestar y la insatisfacción laboral de trabajadores en la agencia cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19.

1.6. Metodología

Según el enfoque, la investigación es de tipo:

Cualitativa: Una investigación cualitativa se centra en la comprensión de los motivos detrás de un tema y se basa en la interpretación subjetiva del comportamiento de las personas. Se utiliza para obtener una comprensión profunda de un tema o problema específico y se centra en los sentimientos, opiniones, percepciones e intenciones de los individuos (Hernández & Mendoza, 2018).

Según su finalidad, la investigación es de tipo:

Estudio de caso: Un estudio de caso es un estudio profundo y detallado de un individuo, grupo, organización, evento, fenómeno o ambiente (Arias, 2020).

1.7. Justificación

1.7.1. Justificación teórica

La importancia del estudio radica en que es desplazamiento es la administración constante de los colaboradores a otros puestos dentro de la organización, y si es que no se tiene un control del desplazamiento de los trabajadores, este se puede convertir es un inconveniente muy grave, teniendo graves repercusiones en las entidades públicas. Por lo que, al gestionar adecuadamente el desplazamiento del personal, beneficia a la satisfacción laboral de los colaboradores del banco, ante ello la investigación se justifica de la siguiente manera:

En ese sentido, el estudio se justifica teóricamente debido a que contribuirá con información que evidencia el impacto del desplazamiento de personal en la satisfacción laboral en una entidad pública financiera en la ciudad de Cusco. Las evidencias teóricas encontradas podrán ser tomadas como referencias por futuras investigaciones, de esta manera consolidar que la buena administración del desplazamiento del personal tiene grandes beneficios para la institución, como para sus colaboradores y la población que acceden a los servicios. Asimismo, permitiría identificar aspectos normativos que podrían ser modificados ante situaciones no previstas como es la pandemia del COVID-19 y logrando así mejorar el nivel de satisfacción laboral.

1.7.2. Justificación metodológica

En el aspecto metodológico, el estudio aportará a la comunidad científica con el diseño de dos instrumentos, una para medir la variable desplazamiento del personal y otra para medir la variable satisfacción laboral. Instrumentos que serán validados por criterio juicios de expertos y probada su confiabilidad mediante una prueba piloto (15 colaboradores) y el coeficiente alfa de Cronbach.

Así mismo, el presente estudio, servirá con referencia para desarrollar

investigaciones futuras en el ámbito local e incluso a nivel nacional sobre el desplazamiento de personal y su implicancia en la satisfacción laboral.

1.7.3. Justificación práctica

En el aspecto práctico, el estudio aportará recomendaciones a los encargados del banco de la nación, los cuales permitirán reforzar la gestión que se realiza en el desplazamiento del personal de la institución y con mejorar la satisfacción de los trabajadores.

1.8. Definiciones

V1. Desplazamiento

El desplazamiento del personal en un banco es el proceso mediante el cual el personal de un banco se cambia de puesto o de departamento. El desplazamiento puede tener una serie de formas, desde una rotación periódica de todos los empleados hasta de un solo miembro del personal en un momento dado. (Sanabria, 2016).

La movilidad del personal en una institución financiera implica el traslado de los empleados de un banco de una posición a otra o de un departamento a otro. Esta movilidad puede adoptar diversas formas, que van desde una rotación regular de todos los trabajadores hasta el traslado individual de un miembro del personal en un momento determinado. (Contreras, 2018)

El desplazamiento del personal en una entidad bancaria se refiere al proceso mediante el cual los empleados cambian de posición o departamento dentro del banco. Este desplazamiento puede adoptar diferentes modalidades, que van desde una rotación periódica de todos los colaboradores hasta la reubicación individual de un único miembro del personal en un momento determinado. (Boyer, 2019)

V2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es la percepción de los colaboradores hacia su organización, si tiene una valoración positiva este se sentirá a gusto con su trabajo y por el que tiene compensaciones (Chiang et al., 2018).

El nivel de satisfacción laboral se refiere a cómo los empleados perciben su experiencia en la organización. Cuando esta percepción es positiva, los

colaboradores se sienten cómodos y satisfechos con su trabajo, valorando las compensaciones y beneficios que reciben a cambio. (Bazalar y Choquehuanca, 2020).

La satisfacción laboral implica la evaluación que los miembros de una organización hacen de su entorno de trabajo. Cuando esta evaluación es favorable, los colaboradores experimentan un sentimiento de satisfacción y bienestar en relación a su empleo, reconociendo las recompensas y compensaciones que reciben. (Palma, 2004)

1.9. Alcances y limitaciones

1.9.1. Alcances

Alcance social

La unidad social estará conformada por los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Cusco Periodo 2021.

Alcance temporal

La investigación se realizará en los meses de julio del 2022 hasta marzo del 2023.

Alcance espacial

La investigación se desarrollará en el Banco de la Nación que está en el Distrito de San Sebastián, el cual se encuentra ubicado en la Región de Cusco – Perú.

1.9.2. Limitaciones

Limitación factor tiempo

La principal limitación para desarrollar el estudio es el tiempo que dispone la investigadora, ya que debe cumplir con el desarrollo de su maestría y también de sus actividades laborales.

Limitación de aspectos éticos y morales

El presente trabajo tiene como limitante la reserva de información por las normas internas de la entidad, sin embargo, se asegura la confidencialidad de los nombres de los colaboradores que serán encuestados.

Limitación de población de estudio

El presente trabajo tiene como limitante la población del estudio porque algunos colaboradores no querrán participar o presentan incomodidad y poco interés al momento de realizar la encuesta.

Capítulo II. Marco teórico

2.1. Conceptualización de las variables

En esta parte de la investigación se analizará las distintas normativas y teorías que permitieron analizar cada una de las variables.

2.1.1. Desplazamiento

El desplazamiento se refiere al proceso de gestionar los movimientos de los servidores civiles hacia otras posiciones o funciones, ya sea dentro o fuera de la entidad, de manera temporal. Este proceso se lleva a cabo mediante disposición fundamentada de la entidad pública y se deben cumplir los requisitos específicos establecidos para cada caso. Incluye diferentes modalidades de desplazamiento, como designación, rotación, destaque, encargo de funciones y comisión de servicios, los cuales se rigen por normas y procedimientos administrativos específicos para cada tipo de desplazamiento (Contreras, 2018).

De acuerdo a Boyer (2019), el desplazamiento de personal implica que, por medio de una disposición fundamentada de la entidad pública, un servidor civil asuma temporalmente distintas funciones dentro o fuera de su entidad, teniendo en cuenta las necesidades del Servicio Civil y el nivel jerárquico que ocupa.

Sobre ello, el Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa y el Decreto Legislativo N° 276¹ indica que “el desplazamiento de un servidor para desempeñar diferentes funciones dentro o fuera de su entidad, debe efectuarse teniendo en consideración su formación, capacitación y experiencia, según su grupo y nivel de carrera, Asimismo, Las acciones administrativas para el desplazamiento de los servidores dentro de la Carrera Administrativa son: designación, rotación, reasignación, destaque, permuta, encargo, comisión de servicios y transferencia.” (El Peruano, 1984, p.12).

El Decreto Legislativo N° 276, desde el capítulo siete y artículos del 74 al 85 del reglamento, aborda el tema de cómo se asignan las responsabilidades y cómo se mueven los empleados públicos que trabajan en las entidades gubernamentales. Establece claramente las tareas que deben desempeñar los

¹ <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0080/ley-carrera-administrativa-reglamento.pdf>

empleados dentro de su organización en función de su nivel de carrera, grupo ocupacional y especialización alcanzada. La designación inicial de responsabilidades ocurre al momento de ingresar a la Carrera Administrativa. Es así que, se considera que el movimiento de los servidores para desempeñar diferentes roles, tanto dentro como fuera de la organización, debe basarse en su formación, habilidades y experiencia, según su grupo y nivel de carrera. Además, se enumeran una serie de acciones administrativas que pueden emplearse para el traslado de los servidores dentro de la carrera administrativa, tales como designación, rotación, reasignación, destaque, permuta, encargo, comisión de servicio y transferencia (El Peruano, 1984).

En tanto, el Manual Normativo de Personal N° 002-92-DNP² indica que “el desplazamiento de personal es la acción administrativa mediante la cual un trabajador pasa a desempeñar diferentes funciones dentro o fuera de su entidad, teniendo en consideración las necesidades del servicio, su formación, capacitación, experiencia laboral, grupo ocupacional y categoría remunerativa” (p.2).

2.1.1.1. Tipos de desplazamientos

Existen varios tipos de desplazamiento que son conocidos como acciones de desplazamiento y pueden variar dependiendo del tipo de entidad y del régimen laboral al que pertenezcan. Estas formas se encuentran resumidas en la siguiente tabla:

Tabla 1

Acciones de desplazamiento

Aplicables a los servidores de los regímenes 276 y 728	Aplicables a los servidores de régimen CAS	Aplicables a los servidores de la LSC
Designación	Comisión de servicios	Designación
Rotación	Rotación	Rotación
Reasignación	Encargo de funciones (pero sin bonificación diferencial)	Destaque
Destaque		Encargo de funciones
Permuta		Comisión de servicio
Encargo de funciones		
Comisión de servicio		
Transferencia		

² <https://studylib.es/doc/9086886/manual-normativo-de-personal-n%C2%B0002-92-dnp>

Nota: Obtenido de *El derecho de la función pública y el servicio civil* (p.104), por Janeyri Boyer, 2019, Nociones fundamentales.

Siguiendo esta clasificación a continuación desarrollaremos las acciones de desplazamiento disponibles para los servidores que operan bajo los regímenes 276 y 728 de acuerdo a la naturaleza de nuestro objeto de estudio, tomando como referencia la clasificación realizada por la Dra. Boyer (2019) en su libro “El derecho de la función pública y el servicio civil. Nociones fundamentales” y también considerando el Decreto Legislativo N° 276.

a) La designación

Según D.L N° 276 “la designación consiste en el desempeño de un cargo de responsabilidad directiva o de confianza por decisión de la autoridad competente en la misma o diferente entidad; en este último caso se requiere del conocimiento previo de la entidad de origen y del consentimiento del servidor. Si el designado es un servidor de carrera, al término de la designación reasume funciones del grupo ocupacional y nivel de carrera que le corresponda en la entidad de origen. En caso de no pertenecer a la carrera, concluye su relación con el Estado” (El Peruano, 1984, p.13).

La designación del personal en un banco es una tarea importante para el éxito y la productividad de una institución financiera. Los bancos contratan a personal de calidad para cumplir con sus requerimientos y lograr las metas de la empresa. Para lograr esto, los bancos hacen uso de una estructura de personal que incluye a todos los empleados desde los ejecutivos hasta los trabajadores de primera línea. Los bancos suelen tener una estructura de personal jerárquica. Esto significa que los directivos y gerentes tienen la responsabilidad de asignar tareas a otros empleados menos cualificados. Los bancos también designan personal a trabajar en un área específica, como la banca privada, la banca corporativa, las finanzas internacionales o el seguro. Estas asignaciones generalmente se determinan teniendo en cuenta el perfil de los candidatos, sus habilidades y experiencia (Boyer, 2019).

Los bancos también contratan personal en función de sus objetivos estratégicos. Por ejemplo, si un banco desea expandir su presencia internacional, necesitaría contratar a personal especializado en los mercados financieros internacionales. Si el banco desea expandir su cartera de productos, necesitaría contratar a expertos en el ámbito de creación de productos y administración de

carteras. Estos expertos pueden ayudar a la institución financiera a desarrollar productos rentables y apropiados para su público objetivo (El Peruano, 1984).

b) La rotación

Según D.L N° 276 “la rotación consiste en la reubicación del servidor al interior de la entidad para asignarle funciones según el nivel de carrera y grupo ocupacional alcanzados. Se efectúa por decisión de la autoridad administrativa cuando es dentro del lugar habitual de trabajo o con el consentimiento del interesado en caso contrario.” (El Peruano, 1984, p.13).

La rotación del personal es una forma de mejorar la productividad, la satisfacción del cliente, la gestión de calidad y la reducción de gastos. Una correcta rotación de personal permite mantener un personal motivado y comprometido, debido a la variedad de tareas que se les asigna. Esto contribuye al desarrollo de habilidades, incrementa la eficacia y mejora el nivel de excelencia. La rotación también reduce el riesgo de fraudes, ya que los empleados se mantienen al tanto de los últimos cambios en la regulación financiera. La rotación del personal también ayuda a ahorrar costos, ya que los empleados suelen desempeñar tareas específicas y se evita la necesidad de contratar personal adicional. Asimismo, se logran mayores economías de escala, puesto que los empleados tienen la capacidad de realizar varios puestos y se evitan los costos al tener que contratar externamente. Además, se evita el riesgo de exceso de personal, una vez que se detecta el aumento o la disminución de la demanda (Boyer, 2019).

Por otro lado, la rotación adecuada del personal también mejora significativamente la satisfacción del cliente, dado que los empleados estarán más motivados y formados para brindar un servicio de calidad. Asimismo, el personal que trabaja en tareas administrativas tendrá un mejor conocimiento de la regulación financiera, lo cual contribuye a la seguridad de los clientes.

c) La reasignación

Según D.L N° 276 “la reasignación consiste en el desplazamiento de un servidor, de una entidad pública a otra, sin cesar en el servicio y con conocimiento de la entidad de origen” (El Peruano, 1984, p.13).

La reasignación del personal es una tarea complicada que requiere un análisis detallado y una planificación exhaustiva para asegurar que el personal trabaje en las áreas más adecuadas para sus habilidades y capacidades. Antes

de reasignar el personal, es importante tener en cuenta los distintos perfiles de trabajo, la experiencia y el nivel de capacitación de los trabajadores. Esto es importante para garantizar que el personal obtenga un trabajo que se adapte a sus habilidades y capacidades, mientras se maximizan los recursos de la empresa. Una vez determinada la nueva asignación, es necesario llevar a cabo una comunicación clara con el personal para explicarles el cambio de asignación y los motivos que lo han provocado. Se debe asegurar que todos los empleados entiendan el proceso y se sientan cómodos con él (Boyer, 2019).

d) El destaque

Según D.L N° 276 “el destaque consiste en el desplazamiento temporal de un servidor a otra entidad a pedido de ésta debidamente fundamentado, para desempeñar funciones asignadas por la entidad de destino dentro de su campo de competencia funcional. El servidor seguirá percibiendo sus remuneraciones en la entidad de origen. El destaque no será menor de treinta (30) días, ni excederá el período presupuestal, debiendo contar con el consentimiento previo del servido” (El Peruano, 1984, p.13).

Se refiere a la reubicación temporal de un funcionario civil en otra organización, mediante una solicitud fundamentada, para llevar a cabo tareas asignadas por la entidad de destino dentro de su área de competencia. El servidor civil encargado de funciones administrativas recibirá su remuneración económica en la organización o lugar de destino donde presta sus servicios. El destaque debe durar al menos 30 días y no puede ser más largo que un año fiscal. Si se va a destacar a un área geográfica diferente, se necesita la aprobación del servidor previamente. Los motivos para solicitar el destaque deben ser razones de salud del servidor, su cónyuge o hijos, o por razones familiares (Boyer, 2019).

e) La permuta

Según D.L N° 276 “la permuta consiste en el desplazamiento simultáneo entre dos servidores, por acuerdo mutuo, pertenecientes a un mismo grupo ocupacional y nivel de carrera y provenientes de entidades distintas. Los servidores deberán contar con la misma especialidad o realizar funciones en cargos compatibles o similares en sus respectivas entidades; para casos distintos a los señalados se requiere necesariamente la conformidad previa de ambas entidades” (El Peruano, 1984, p.13).

Es un proceso donde dos servidores acuerdan intercambiar sus puestos de trabajo en entidades diferentes, siempre y cuando pertenezcan al mismo grupo ocupacional y tengan una categoría remunerativa similar o compatible. Es importante destacar que no se permite la permuta entre servidores que tengan un régimen de vinculación diferente con el Estado. La permuta es una acción definitiva y no puede revertirse. Una vez que se ha llevado a cabo la transacción administrativa, los servidores que han sido permutados recibirán sus compensaciones y beneficios en la nueva entidad. Tanto la entidad de origen como la entidad de destino, o los servidores involucrados en la permuta, pueden solicitarla simultáneamente (Boyer, 2019).

f) El encargo

Según D.L N° 276 “el encargo es temporal excepcional y fundamentado. Sólo procede en ausencia del titular para el desempeño de funciones de responsabilidad directiva compatibles con niveles de carrera superiores al del servidor. En ningún caso debe exceder el período presupuestal.” (El Peruano, 1984, p.13).

A través del encargo, se otorga la autorización a un servidor público o empleado de tiempo indefinido para asumir funciones directivas de responsabilidad en la organización. Este encargo es temporal, excepcional y debe estar debidamente fundamentado, y puede ser cancelado en cualquier momento por la entidad. Se formaliza mediante una resolución emitida por el titular correspondiente. Si el encargo supera los treinta días, el servidor encargado tiene derecho a recibir la diferencia entre su remuneración total y la de la plaza objeto del encargo, conocida como "bonificación diferencial". Esta bonificación se otorga únicamente durante el tiempo que dura el encargo, ya que durante ese período el servidor tiene mayores responsabilidades. La bonificación queda sin efecto al finalizar el encargo (Boyer, 2019).

g) La comisión de servicios

Según D.L N° 276 “La comisión de servicios es el desplazamiento temporal del servidor fuera de la sede habitual de trabajo, dispuesta por la autoridad competente, para realizar funciones según el nivel de carrera, grupo ocupacional y especialidad alcanzados y que estén directamente relacionadas con los objetivos

institucionales. No excederá, en ningún caso, el máximo de treinta (30) días calendario por vez” (El Peruano, 1984, p.13).

Se trata de la asignación temporal de un servidor público fuera de su lugar de trabajo habitual, autorizada por la autoridad competente, con el fin de desempeñar tareas relacionadas con los objetivos institucionales. Esta asignación se realiza por motivos de servicio y se justifica en función de la labor que se debe cumplir. Puede ocurrir tanto dentro como fuera de la localidad o incluso en el extranjero, por ejemplo, para asistir a una reunión organizada por una organización internacional (Boyer, 2019).

El documento que aprueba la realización de tareas de trabajo fuera de la oficina especificará el período de tiempo durante el cual se llevarán a cabo, asegurando que no dure más de treinta días consecutivos. El servidor público designado para una tarea temporal debe recibir el reembolso por sus gastos de viaje y alojamiento por adelantado, y al finalizar su trabajo, deberá presentar un informe sobre su desempeño y los costos incurridos. El comisionado, por otro lado, continuará recibiendo su salario y mantendrá su posición (Boyer, 2019).

h) La transferencia

Según D.L N° 276 “La transferencia consiste en la reubicación del servidor en entidad diferente a la de origen, a igual nivel de carrera y grupo ocupacional alcanzado. La transferencia tiene carácter permanente y excepcional y se produce sólo por fusión, desactivación, extinción y reorganización institucional.” (El Peruano, 1984, p.13).

Se trata de trasladar el servidor a otra organización que ofrezca un salario y nivel ocupacional equivalente al actual, sin que haya cambios significativos en las condiciones laborales. La transferencia es un proceso que implica el cambio de un servidor público de un programa o proyecto a otro dentro de la administración pública, junto con su respectivo presupuesto asignado. Este proceso puede ocurrir debido a la fusión, desactivación, extinción o reorganización de instituciones y se considera permanente y excepcional en su naturaleza (previamente coordinada con el Ministerio de Economía y Finanzas) (Boyer, 2019). Los funcionarios públicos que sean transferidos a otra posición tienen la seguridad de mantener su estabilidad laboral, la continuidad en su servicio y la percepción

de sus beneficios legales, siempre y cuando exista una norma que respalde este derecho.

2.1.2. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se refiere al conjunto de sentimientos y emociones que un individuo experimenta en relación a su trabajo, ya sean positivos o negativos, y que influyen en su actitud hacia el mismo (Bendezú, 2020). También se puede entender como a la satisfacción laboral, como la percepción que una persona tiene acerca de su trabajo. Esta percepción puede ser tanto positiva como negativa, y depende en gran medida de los incentivos y motivaciones que se ofrecen al trabajador (Bazalar y Choquehuanca, 2020).

De acuerdo a Chiang et al., (2018) la satisfacción laboral es la captación de los colaboradores hacia su organización, si tiene una valoración positiva este se sentirá a gusto con su trabajo y por el que tiene compensaciones.

2.1.2.1. Elementos de la Satisfacción Laboral

Palma (2004) empleo siete factores basados en una escala denominada Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo (SL-SPC), considerando las siguientes dimensiones:

Condiciones Materiales: Está constituido por todos los elementos del entorno de trabajo desde la infraestructura, la iluminación, la ventilación, la protección auditiva, etc.

Beneficios remunerativos: Consiste en la compensación económica otorgada a un determinado trabajador en reconocimiento del trabajo realizado en determinadas condiciones.

Políticas Administrativas: La política es la práctica que se ocupa de la gestión y resolución de los conflictos colectivos y de la creación de coherencia social, cuyo resultado son decisiones vinculantes para todos.

Relaciones interpersonales: Es una interacción en la que todo el personal se desarrolla entre sí, evidenciándose las diferencias, la tolerancia y el respeto que debe existir para lograr resultados satisfactorios en el trabajo.

Desarrollo personal: Es la búsqueda de crecimiento individual es un objetivo común en cualquier contexto social y natural, y se puede lograr de manera

más efectiva a través de la dedicación a un trabajo específico en el que se invierte esfuerzo y se busca reconocimiento.

Desempeño de tareas: Es la habilidad de un trabajador para cumplir los objetivos establecidos es fundamental para ganar la confianza de los líderes de la organización y, por lo tanto, lograr un buen desempeño laboral.

Relación con la autoridad: Es el conjunto de comportamientos que un empleado muestra en su trabajo con el objetivo de establecer una relación de confianza con los líderes de la empresa, siguiendo el principio de que las reglas deben ser respetadas. Estos comportamientos pueden influir en la percepción que los directivos tienen del trabajador y en su progreso dentro de la organización.

2.1.2.2. Características de la satisfacción laboral

Según Sánchez (2021) existen diferentes características las cuales son:

Creencia en la compañía: Comprender y difundir los propósitos de la organización, incluyendo sus principios éticos.

Contribución personal: Implica demostrar a la empresa que lo que se ofrece generará satisfacción en los empleados. Aquellos que no entienden que esforzarse ayuda a mejorar la reputación de la empresa pueden sentir insatisfacción y falta de interés.

Colegas: Querer su trabajo y comprender la importancia del rol que se desempeña no garantiza la satisfacción laboral si no existe una buena relación con los colegas. Aquellos trabajadores que expresan abiertamente sus preocupaciones con los superiores y buscan claridad en las tareas específicas son más propensos a estar satisfechos.

Justicia: Se considera satisfactorio cuando se recibe una compensación adecuada, se presentan oportunidades de crecimiento y se recibe un trato justo a diario. Sin embargo, algunas personas pueden estar recibiendo salarios inferiores a los de sus colegas, a pesar de realizar las mismas tareas en un día de trabajo, debido a su género.

2.1.2.3. Aspectos positivos en la satisfacción laboral

En cuanto a la remuneración, tipo de trabajo, relaciones interpersonales y seguridad laboral a menudo se comparan con sus experiencias laborales previas.

Si el trabajador percibe que sus condiciones actuales son peores que las de sus compañeros o su trabajo anterior, su nivel de satisfacción laboral disminuirá. Por otro lado, si el trabajador está satisfecho con su trabajo, es más probable que sea responsable y esté motivado en sus tareas laborales (Boada, 2019).

Según Boada (2019) para que se incremente la satisfacción de los empleados se puede tomar las siguientes acciones:

Contratar a personas adecuadas para cada uno de los puestos: Cada puesto requiere habilidades y conocimientos específicos para realizar las tareas asignadas de manera eficiente y efectiva.

Crear unión: Es importante fomentar la comunicación entre los empleados. Esto puede lograrse a través de diversas estrategias, como organizar actividades de integración y promover la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Tener incentivos: Ofrecer incentivos en una empresa puede ayudar a motivar a los empleados y a aumentar su compromiso y su rendimiento en el trabajo. Los incentivos pueden ser de diferentes tipos, como bonificaciones en dinero, reconocimiento público o acceso a oportunidades.

Promover trabajar en equipo: Establecer una cultura corporativa que valore el trabajo en equipo y promueva la adquisición de habilidades relacionadas con la colaboración y la resolución de problemas en conjunto.

Tener descanso y desconexión: Es fundamental que las organizaciones ofrezcan a sus trabajadores tiempo suficiente para descansar y recargar energías, ya sea a través de días de descanso obligatorios, vacaciones pagadas o permisos especiales.

Cuando un trabajador no está satisfecho con su trabajo, puede que no sienta la misma responsabilidad y compromiso en su desempeño diario, ya que el costo de hacerlo bien no lo compensa adecuadamente. Es por ello que se presentan diversas situaciones, como un horario que no les permite pasar suficiente tiempo con su familia, situaciones desfavorables en el trabajo o un trato injusto por parte de compañeros o superiores. Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, su rendimiento puede disminuir, lo que a su vez puede

afectar la producción de la empresa. Por esta razón, las empresas hacen esfuerzos para evitar la insatisfacción laboral (Boada, 2019).

2.1.2.4. Factores determinantes para la satisfacción laboral

Robbins y Judge (2017) consideran que los principales factores organizacionales que influyen en la satisfacción laboral son: Reto del trabajo: Satisfacción con el salario, satisfacción con el sistema de promociones y ascensos, Condiciones favorables de trabajo y sistema de recompensas justas.

Satisfacción con el trabajo en sí: La importancia de la naturaleza del trabajo es crucial para la satisfacción del empleado, ya que estos prefieren empleos que les permitan utilizar sus habilidades, involucrarse en tareas diversas y recibir retroalimentación sobre su desempeño. Un nivel moderado de desafío les resulta placentero y satisfactorio. Por tanto, ampliar las responsabilidades de un puesto de trabajo hacia arriba puede aumentar la satisfacción laboral al brindar mayor autonomía, diversidad de tareas y retroalimentación sobre el desempeño. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el nivel de dificultad debe ser adecuado, ya que si es demasiado alto puede generar frustración y sentimientos de fracaso en el trabajador, lo que a su vez disminuiría la satisfacción (Robbins y Judge, 2017).

Sistemas de recompensas justas: Se pueden distinguir dos tipos de recompensas que influyen en la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son aquellas que la organización otorga a los empleados en función de su desempeño y esfuerzo, tales como el sistema de salarios, las políticas de ascenso, los elogios y los reconocimientos por parte de los supervisores. Por otro lado, las recompensas intrínsecas se refieren a los sentimientos internos de los empleados, como la sensación de competencia, el orgullo y la satisfacción personal por hacer bien su trabajo. Para que este sistema de recompensas sea efectivo, es importante que los empleados lo perciban como justo, sin ambigüedades y que se ajuste a sus expectativas (Robbins y Judge, 2017).

Satisfacción con el salario: La remuneración que los trabajadores reciben por su desempeño, incluyendo sueldos, bonificaciones y recompensas, es esencial para asegurar su satisfacción laboral y, por ende, la productividad de la

empresa. La gestión adecuada de la compensación por parte del departamento de recursos humanos es clave para garantizar la retención de una fuerza laboral eficiente. De hecho, diversos estudios indican que la remuneración es la causa más frecuente de insatisfacción entre los empleados (Robbins y Judge, 2017).

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: La oportunidad de recibir promociones o ascensos puede permitir a las personas experimentar un crecimiento personal significativo, asumir mayores responsabilidades y aumentar su estatus social. Además, la percepción de justicia de la política de promoción de la organización es un factor crítico para la satisfacción laboral. Si se percibe que la política es clara, justa y sin ambigüedades, es más probable que los empleados estén satisfechos en su trabajo. Sin embargo, la falta de satisfacción puede tener un impacto negativo en la productividad y el ambiente laboral de la organización. Por lo tanto, es importante que las empresas adopten políticas de promoción transparentes y justas para fomentar la satisfacción laboral y mejorar la calidad del trabajo (Robbins y Judge, 2017).

Condiciones favorables de trabajo: La comodidad y el diseño adecuado del ambiente de trabajo son importantes para los empleados ya que buscan un entorno que promueva su bienestar personal y les permita realizar su trabajo de manera efectiva. Un ambiente físico cómodo y bien diseñado puede mejorar el rendimiento y aumentar la satisfacción del empleado. Además, la cultura organizacional de la empresa también es fundamental ya que el clima organizacional, que incluye los valores y las metas, es percibido por los trabajadores y puede afectar su experiencia laboral. Si las metas organizacionales y personales no son contradictorias, entonces una cultura organizacional positiva puede crear condiciones de trabajo favorables para los empleados (Robbins y Judge, 2017).

Satisfacción con la supervisión: El trabajo no solo satisface necesidades económicas, sino también necesidades sociales de interacción. El comportamiento del jefe juega un papel importante en la satisfacción laboral de los empleados. Aunque la relación entre ambos no es sencilla, diversos estudios concluyen que los trabajadores se sienten más satisfechos con líderes que son tolerantes y considerados, en comparación con aquellos que son indiferentes,

autoritarios o hostiles hacia sus subordinados. Es importante destacar que las preferencias de los empleados varían en cuanto a la conducta que desean de sus líderes (Robbins y Judge, 2017).

2.2. Importancia de las variables

2.2.1. Desplazamiento

El desplazamiento del personal en un banco ofrece una serie de beneficios a los empleados, a la entidad y a los usuarios. Esto se debe a que la rotación del personal puede incrementar las habilidades y el nivel de conocimiento de los trabajadores, fomentar el desarrollo profesional y permitir a la empresa aprovechar mejor los recursos humanos. El desplazamiento del también puede mejorar la satisfacción de los clientes, ya que los empleados nuevos tienen una visión fresca sobre la mejor manera de atender a los clientes y proporcionarles los mejores servicios. Esto significa que los clientes tendrán una experiencia de atención al cliente más efectiva y satisfactoria.

Además, el desplazamiento del personal también puede ayudar a los bancos a reducir el riesgo de fraudes y errores, ya que los nuevos empleados se adhieren más fácilmente a las mejores prácticas. Esto ayuda a los bancos a mantener un alto nivel de seguridad, lo que mejora la confianza de los clientes en la institución bancaria.

2.2.2. Satisfacción laboral

Según Sánchez (2021) la satisfacción laboral es fundamental para mejorar la productividad y el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación del Perú. Los colaboradores que están contentos con sus roles desempeñan un papel fundamental en el mejoramiento del rendimiento de la institución y de sus procesos.

En primer lugar, la satisfacción laboral contribuye a una mejor productividad. Si los trabajadores se sienten motivados, motivados a desarrollar sus habilidades y aptitudes para cumplir con las expectativas de la empresa, la productividad tenderá a mejorar. Esto se debe a que los colaboradores satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente, se sienten comprometidos con la empresa y desempeñan sus labores con mayor motivación.

En segundo lugar, la satisfacción laboral es un factor clave para aumentar el compromiso de los colaboradores, ya que los empleados que están contentos con su trabajo se sienten más comprometidos con la organización, lo que a su vez los motiva a trabajar con mayor eficacia y eficiencia. Esto se debe a que sienten que la empresa valora su trabajo y hace todo lo posible para garantizar su bienestar y satisfacción. Esto contribuye a la estabilidad de la organización, ya que los trabajadores están motivados a seguir trabajando arduamente para contribuir al éxito de la organización. Además, la satisfacción laboral contribuye a fomentar un clima laboral positivo. Cuando los trabajadores están contentos con sus trabajos, se sienten motivados y tienen un mejor desempeño.

2.3. Modelos de las variables

2.3.1. Desplazamiento

El desplazamiento, se regula bajo la Ley de bases de la Carrera Administrativa y remuneraciones del Sector Público – Decreto Legislativo N° 276 (1984). Así como el Manual Normativo de Personal N° 002-92-DNP el cual permite contar con un documento que ayude a las entidades públicas el adecuado procedimiento de las acciones administrativas de desplazamiento de personal

2.3.2. Satisfacción Laboral

Teoría de factores de Herzberg

Según la teoría de Herzberg, para mejorar el desempeño laboral es necesario satisfacer primero los factores higiénicos, para luego enfocarse en los factores motivacionales. Esto significa que, para mejorar el desempeño laboral, es necesario brindar a los empleados un ambiente de trabajo seguro, cómodo y con buenos beneficios laborales, para luego fomentar el desarrollo personal y profesional, el reconocimiento y la oportunidad de logros y responsabilidad en el trabajo (Guzmán et al., 2021).

Están los factores higiénicos, también conocidos como factores extrínsecos, son aquellos elementos presentes en el ambiente laboral que pueden generar insatisfacción en los trabajadores si no están presentes o no son adecuados. Fueron definidos por el psicólogo Frederick Herzberg en su Teoría de los Dos Factores, donde los contrastó con los factores motivadores o intrínsecos. Los factores higiénicos incluyen aspectos como las condiciones físicas de trabajo,

el salario, las políticas de la empresa, el estilo de liderazgo, la relación con los compañeros de trabajo, la seguridad laboral, entre otros. Estos factores son importantes porque, si no están presentes o son deficientes, pueden generar insatisfacción en los trabajadores, pero su presencia no necesariamente lleva a la satisfacción (Guzmán et al., 2021).

Es importante destacar que los factores higiénicos no son sinónimo de satisfacción laboral. Si bien es cierto que su ausencia o deficiencia pueden generar insatisfacción, su presencia no garantiza la satisfacción, ya que esta depende en gran medida de los factores motivadores o intrínsecos, como el reconocimiento, el crecimiento personal y profesional, el logro, entre otros. Por lo tanto, es fundamental que las empresas presten atención a los factores higiénicos para garantizar un ambiente laboral saludable y propicio para el desempeño de los trabajadores, pero también deben trabajar en la identificación y mejora de los factores motivadores para generar una mayor satisfacción y compromiso de los empleados. De esta forma, se logra una gestión eficiente del talento humano en las organizaciones (Guzmán et al., 2021).

Los factores motivacionales, también conocidos como factores intrínsecos, son aquellos que provienen del propio individuo y están relacionados con su satisfacción personal y su desarrollo personal y profesional. Estos factores están vinculados con las necesidades de autorrealización, crecimiento y desarrollo que tiene cada persona, y se refieren a la búsqueda de logros, reconocimiento y crecimiento personal en el ámbito laboral. Entre los factores motivacionales o intrínsecos se incluyen la realización personal, la responsabilidad, el crecimiento y el desarrollo personal, la autonomía, el desafío y la creatividad. Estos factores son muy importantes para la motivación y el compromiso de los empleados en su trabajo, ya que, al satisfacer estas necesidades internas, los individuos se sienten más comprometidos con su trabajo y son más propensos a buscar la excelencia en su desempeño (Guzmán et al., 2021).

En general, los factores motivacionales son aquellos que se relacionan con el deseo de crecer, aprender y desarrollarse, y son muy importantes para el bienestar y el éxito de los empleados en el ámbito laboral. Las empresas pueden fomentar estos factores intrínsecos mediante la promoción del trabajo desafiante, la autonomía y la creatividad, y la implementación de políticas de desarrollo

personal y profesional para sus empleados. De esta manera, las empresas pueden aumentar la motivación y el compromiso de sus empleados, lo que a su vez puede mejorar la productividad y el desempeño en general.

2.4. Análisis comparativo

2.4.1. Desplazamiento

Los tres conceptos presentados describen el desplazamiento de personal en términos generales, enfatizando en que se trata de una acción temporal que implica cambios en las funciones del servidor público. Todos los autores coinciden en que el desplazamiento se realiza por disposición de la entidad pública, con el objetivo de cubrir necesidades del servicio.

Sin embargo, hay algunas diferencias entre las definiciones. Por ejemplo, Contreras (2018) destaca que el desplazamiento puede realizarse dentro o fuera de la entidad, mientras que Boyer (2019) y el Manual Normativo de Personal N° 002-92-DNP (1992) solo hacen referencia al desplazamiento dentro de la entidad. Asimismo, Contreras (2018) incluye diferentes tipos de desplazamiento, como la designación, la rotación y la comisión de servicios, mientras que los otros autores no hacen una distinción clara entre estos términos. En cuanto a las razones para realizar el desplazamiento, Boyer (2019) señala que se debe considerar "las necesidades del Servicio Civil y el nivel ostentado" por el servidor, mientras que el Manual Normativo de Personal N° 002-92-DNP (1992) menciona aspectos como la formación, la capacitación, la experiencia laboral, el grupo ocupacional y la categoría remunerativa del trabajador.

En conclusión, se puede decir que el desplazamiento de personal es una acción administrativa que implica cambios temporales en las funciones de un servidor público, por disposición de la entidad pública, con el objetivo de cubrir necesidades del servicio. Aunque existen algunas diferencias en las definiciones presentadas, todas coinciden en que el desplazamiento es una herramienta importante de gestión de recursos humanos en las entidades públicas.

2.4.2. Satisfacción Laboral

Al realizar la comparación de perspectiva, se puede decir que para Chiang et al. (2018) la satisfacción laboral es la percepción de los colaboradores hacia su organización. Dicha definición coincide con los autores Bazalar y Choquehuanca

(2020) donde la satisfacción laboral es la valoración de la persona hacia su trabajo. Y que la actitud puede ser positiva, pero también negativa, el cual dependerá de la motivación en relación que hay en relación a su trabajo. Asimismo, Bendezú (2020) va en la misma línea, refiriendo que la satisfacción laboral es el afecto que una persona tiene hacia su trabajo, que va con un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven al trabajo.

La satisfacción laboral es un concepto intangible pero fundamental para el éxito de cualquier entorno organizacional. Está estrechamente relacionado con una sensación de satisfacción y bienestar general que un empleado experimenta cuando trabaja. La satisfacción laboral se refiere a un sentimiento de logro, realización, autorrealización, felicidad y satisfacción en el trabajo.

Existen varios enfoques para entender la satisfacción laboral. Uno de los más conocidos es el enfoque de las necesidades de motivación humana, que se refiere a la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano. Estas necesidades básicas incluyen necesidades fisiológicas, seguridad, socialización, estima y autorrealización. Esta teoría se basa en la idea de que el hombre es un ser social que está motivado por satisfacer sus necesidades fundamentales.

También existe el enfoque de la satisfacción de las necesidades cognitivas, que se centra en las habilidades y destrezas que un empleado puede utilizar para realizar su trabajo. Esta teoría se basa en la idea de que una persona puede estar satisfecha cuando puede desarrollar un nivel de competencia y habilidad en su trabajo.

2.5. Análisis crítico

La regulación del desplazamiento de personal en el Perú está enfocada en las necesidades del servicio y la gestión de recursos humanos, pero no considera suficientemente los derechos y necesidades de los trabajadores. En algunos casos, el desplazamiento puede ser utilizado para favorecer a ciertos funcionarios o para castigar a otros, lo que puede generar situaciones de injusticia e inequidad en el ámbito laboral. Además, el proceso de desplazamiento no siempre es transparente y equitativo, y puede estar influenciado por factores políticos o de poder dentro de la entidad pública. Esto puede generar desmotivación y desconfianza en los trabajadores, lo que afecta negativamente su desempeño y productividad.

Otro aspecto a considerar es la falta de capacitación y formación adecuada para los trabajadores que son desplazados. Si bien el Manual Normativo de Personal N° 002-92-DNP menciona la formación y capacitación como aspectos a considerar en el desplazamiento, no siempre se cumplen estas disposiciones en la práctica. Es necesario implementar programas de formación y capacitación para que los trabajadores puedan desempeñarse adecuadamente en sus nuevas funciones y mejorar su desempeño laboral. Asimismo, en algunas ocasiones el desplazamiento puede afectar negativamente la estabilidad laboral de los trabajadores, ya que, al ser una acción temporal, no garantiza la continuidad del empleo. Esto puede generar inseguridad laboral y afectar el bienestar económico y emocional de los trabajadores.

Por lo tanto, la falta de transparencia y equidad en el proceso de desplazamiento puede generar desconfianza y desmotivación en los trabajadores, quienes pueden sentir que sus derechos y necesidades no están siendo considerados adecuadamente. Esto puede afectar su satisfacción laboral y su compromiso con la entidad pública. Además, la falta de capacitación y formación adecuada para los trabajadores que son desplazados puede generar un sentimiento de inseguridad y frustración, al no contar con las herramientas necesarias para desempeñar adecuadamente sus nuevas funciones. Esto puede afectar su satisfacción laboral y su autoestima, y generar un impacto negativo en su desempeño y productividad. También esta, la incertidumbre laboral generada por el desplazamiento temporal puede afectar la satisfacción laboral de los trabajadores, quienes pueden sentir que su estabilidad laboral está en riesgo y que no cuentan con garantías para el futuro. Esto puede generar estrés y ansiedad, y afectar su salud mental y física.

En conclusión, los aspectos críticos del desplazamiento de servidores públicos en el Perú pueden tener un impacto negativo en la satisfacción laboral de los trabajadores del sector público, generando desconfianza, desmotivación, inseguridad y estrés. Es necesario implementar medidas que garanticen la transparencia, equidad y objetividad en el proceso de desplazamiento, y que aseguren la capacitación y formación adecuada de los trabajadores, así como su estabilidad laboral y bienestar emocional y físico. Esto contribuirá a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores del sector público y su compromiso con la entidad pública.

Capítulo III. Marco referencial

3.1. Reseña histórica

El Banco de la Nación del Perú es una institución financiera pública que fue creada en 1905 durante el gobierno del presidente José Pardo y Barreda. La idea original detrás de la creación del banco fue proporcionar financiamiento a proyectos de desarrollo económico y social en todo el país, además de centralizar el manejo de los fondos del gobierno. En sus primeros años, el Banco de la Nación del Perú se enfocó en la emisión de billetes y en la creación de una red de sucursales en todo el país para llegar a los lugares más remotos. Durante las décadas de 1920 y 1930, la institución amplió sus servicios y comenzó a otorgar préstamos a empresas y particulares.

En la década de 1950, el Banco de la Nación del Perú sufrió una importante reorganización que lo transformó en una entidad más moderna y eficiente. A partir de ese momento, se enfocó en el otorgamiento de créditos a proyectos de desarrollo económico, la emisión de billetes y la administración de los fondos del gobierno. Durante la década de 1960, el Banco de la Nación del Perú experimentó un período de crecimiento económico que permitió una mayor expansión de sus servicios y sucursales en todo el país. En la década de 1970, la institución se enfocó en la modernización de sus sistemas y en la adopción de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y seguridad de sus operaciones.

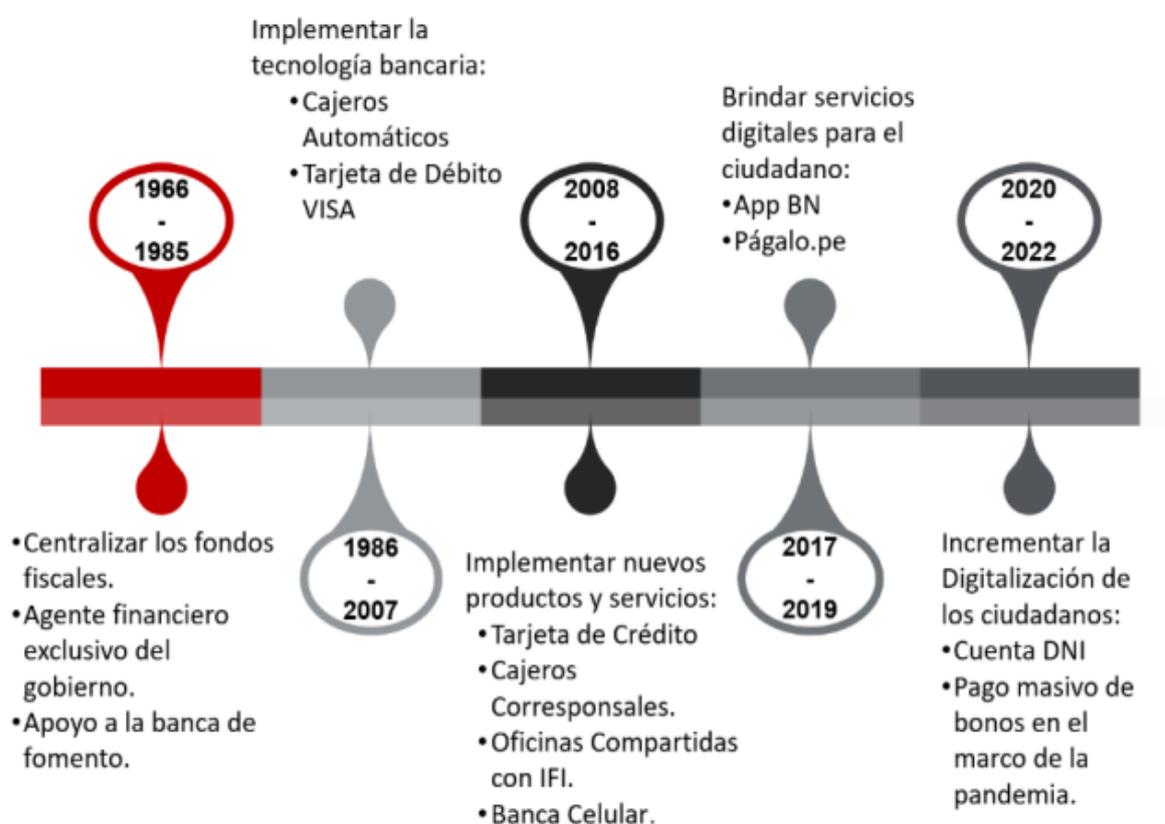
En los años 80 y 90, el Banco de la Nación del Perú enfrentó una serie de desafíos económicos y financieros que afectaron su estabilidad y crecimiento. La inflación y la devaluación de la moneda fueron los principales problemas, pero la institución también enfrentó una serie de problemas administrativos y de corrupción. En la década de 2000, el Banco de la Nación del Perú experimentó un importante período de crecimiento y modernización gracias a una serie de reformas y mejoras en sus sistemas y procesos. En 2004, se convirtió en la primera institución financiera en el país en adoptar la tecnología de firma digital para la firma de contratos y documentos.

En la actualidad, el Banco de la Nación del Perú es una institución financiera sólida y confiable que ofrece una amplia gama de servicios a empresas y particulares. Entre sus principales funciones se encuentran el otorgamiento de créditos, la

administración de los fondos del gobierno, la emisión de billetes y monedas, y la prestación de servicios bancarios y financieros a nivel nacional. El banco cuenta con una amplia red de sucursales en todo el país y está comprometido con el desarrollo económico y social del Perú. Además, ha implementado una serie de políticas y programas de responsabilidad social y ambiental para contribuir al bienestar de las comunidades y del medio ambiente. En los últimos años, el Banco de la Nación del Perú ha continuado su proceso de modernización y ha implementado nuevas tecnologías para mejorar la calidad de sus servicios y la seguridad de sus operaciones. Por ejemplo, ha lanzado una aplicación móvil para la gestión de cuentas y transacciones, y ha mejorado sus sistemas de seguridad y protección de datos.

Figura 1

Evolución del Banco de la Nación



Nota. Fuente Plan estratégico del Banco de la Nación. <https://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-bn-2022-2026.pdf>

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

La misión establecida por el Banco de la Nación es la de “Brindar servicios de calidad a la ciudadanía y al Estado, ampliando nuestra cobertura de servicios y promoviendo la inclusión financiera, a través de una gestión moderna y auto-sostenible” (Banco de la Nación, 2022)

La misión establecida por esta entidad quiere indicar también que sus estándares de calidad están dirigidos para sus colaboradores de manera que se pueda lograr de manera integral esta misión.

3.2.2. Visión

“Ser reconocido por brindar soluciones financieras, innovadoras, inclusivas y de calidad al Estado Peruano y la ciudadanía, dentro de un marco de gestión basado en la efectividad de sus procesos y prácticas de Buen Gobierno Corporativo”. (Banco de la Nación, 2022)

Para poder lograr esta Visión se debe trabajar desde la perspectiva de los recursos humanos porque es el trabajador la esencia de las áreas operativas del Banco de la Nación a través de sus agencias a nivel nacional que son la primera cara con los usuarios y la manera cómo gestionan su recurso humano permitirá que la Visión establecida pueda lograrse.

3.2.3. Valores

- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Vocación de servicio
- Responsabilidad social e inclusión financiera

Considerando que se trata de una entidad financiera del Sector Público, discurre que los principales valores a considerar son la Honestidad, la Vocación de servicio y la responsabilidad social, ya que los servicios que presta están direccionados principalmente a usuarios que viven en zonas donde la Banca privada no llega.

3.2.4. Políticas y Estrategias

El Banco de la Nación tiene establecidas 8 políticas, 1 planes estratégicos y 1 plan operativo; de los cuales mencionaremos los más relevantes para nuestra investigación como son:

Política de Calidad Banco de la Nación

Política de Integridad del Banco de la Nación

Política de Selección y Contratación de Personal del Banco de la Nación

Política de Reconocimiento del Personal del Banco de la Nación

Referente al Plan estratégico el último documento es del 2017-2021, en el cual establece 5 objetivos estratégicos como son:

Consolidar el equilibrio y sostenibilidad fiscal.

Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad.

Alcanzar una mayor recaudación de ingresos fiscales.

Reactivar la inversión orientada al cierre de brechas de infraestructura social y productiva.

Mejorar el desempeño del gasto público en los tres niveles de gobierno.

3.2.5. Reconocimiento buenas prácticas de desarrollo sostenible y responsabilidad social

Durante el mes de julio del 2021, el Banco de la Nación fue reconocido por quinta vez consecutiva por su compromiso con las prácticas de desarrollo sostenible y responsabilidad social en Perú. El reconocimiento fue otorgado por Perú 2021 y el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Durante todo el año 2021, el banco mantuvo su dedicación por brindar servicios financieros seguros y accesibles a un mayor número de ciudadanos en todo el país. El banco destacó por su enfoque en la adaptación de productos y servicios a los perfiles y necesidades de grupos en situación de vulnerabilidad, así como por sus programas internos de formación y su participación en iniciativas de interés público y socioambiental. En cuanto a sus valores y cultura organizacional, el Banco de la Nación sobresale en temas de

consumo responsable y buen gobierno corporativo, que están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. El banco reafirma su compromiso con la responsabilidad social como práctica de gestión para lograr la sostenibilidad de la institución, así como el crecimiento y bienestar de sus clientes y las comunidades a las que sirve.

3.2.6. Ejes Estratégicos

En el marco del cumplimiento de la misión, visión y valores planteados; el Banco de la Nación se centrará, como foco de actuación, en cinco (5) pilares estratégicos:

- Sostenibilidad del negocio
- Accesibilidad a la población
- Experiencia del cliente
- Procesos eficientes y de calidad
- Desarrollo de capacidades internas

a) Eje Estratégico: Sostenibilidad del Negocio

El Banco de la Nación apuesta por un modelo económico sostenible donde se fomente la mejora y crecimiento de servicios financieros y los canales de atención sin descuidar su rentabilidad, solvencia y niveles aceptables de morosidad y apetito al riesgo. De esta forma, podrá atender las necesidades actuales sin comprometer las necesidades futuras.

b) Eje Estratégico: Accesibilidad a la Población

Ser un banco disponible para todos los peruanos, promoviendo la inclusión financiera a través de una amplia red física y virtual de calidad con una oferta de productos y servicios acorde a las distintas características de nuestra población.

c) Eje Estratégico: Experiencia de Cliente

Contar con productos y servicios basados en un entendimiento de las necesidades, comportamientos y expectativas de nuestros clientes y usuarios.

d) Eje Estratégico: Procesos eficientes y de calidad

Buscar constantemente la eficiencia de nuestros procesos bajo una cultura de mejora continua, poniendo al cliente en el centro de la gestión.

e) Eje Estratégico: Desarrollo de capacidades

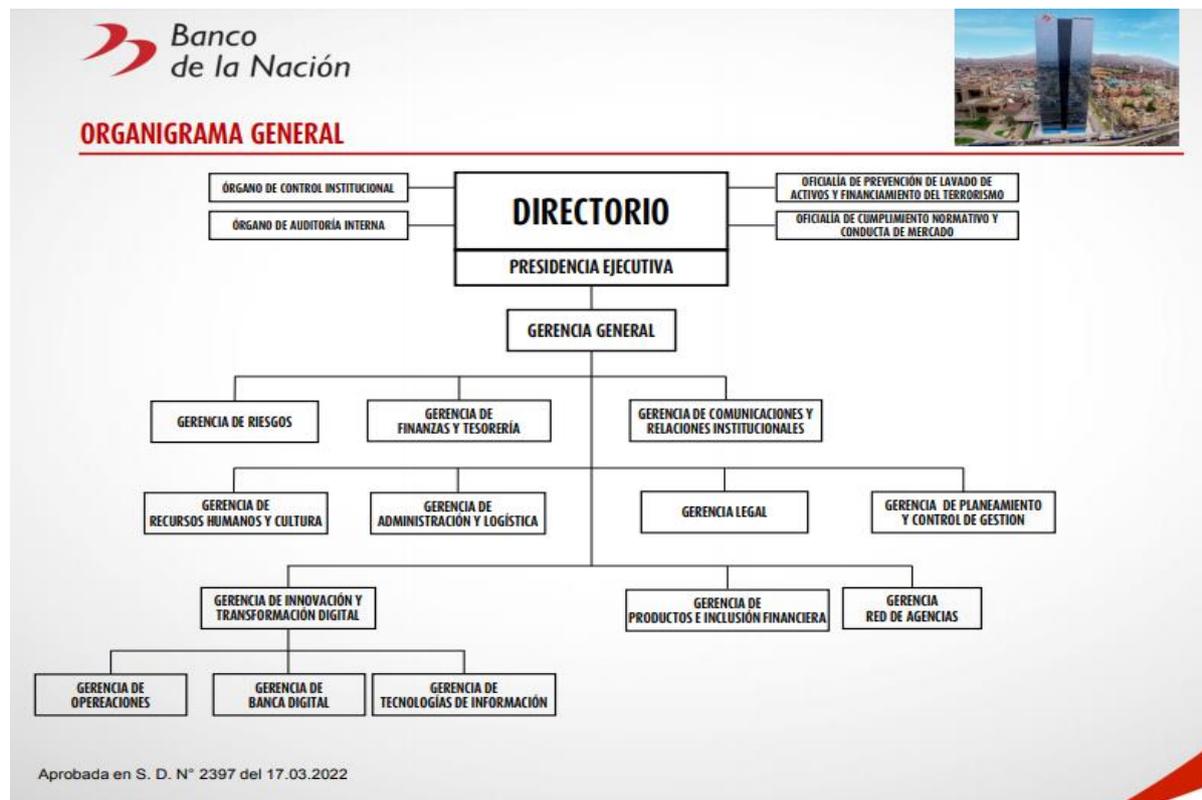
Nuestros colaboradores cuentan con herramientas y competencias que les permitan operar de manera ágil en entornos disruptivos, innovando constantemente. A su vez, crear una cultura y condiciones atractivas para el mercado laboral.

3.3. Diseño organizacional

El Banco de la Nación posee un Organigrama General, así como 17 organigramas de sus diversos órganos y Gerencias, nos enfocaremos en su Organigrama General para conocer mejor la Empresa, así como en el Organigrama de la Gerencia de Red de Agencias, que es donde se encuentra nuestro Objeto de estudio.

Figura 2

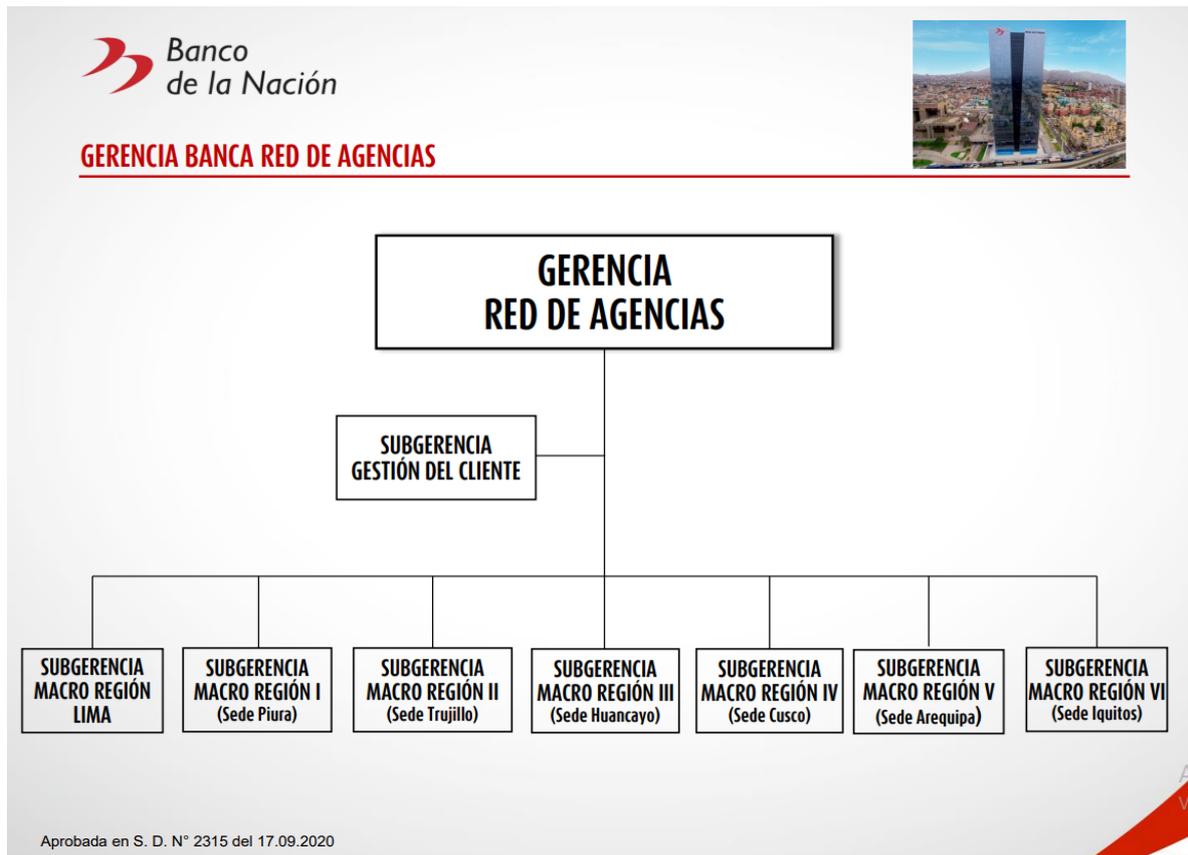
Organigrama General



Nota: Obtenido de *Banco de la Nación*, Portal del Banco de la Nación, 2022, Nosotros/Estructura Orgánica. <https://www.bn.com.pe>

Figura 3

Organigrama Red de Agencias



Nota: Obtenido de *Banco de la Nación*, Portal del Banco de la Nación, 2022, Nosotros/Estructura Orgánica. <https://www.bn.com.pe>

En la Red de Agencias encontramos la parte operativa del Banco de la Nación, con 7 Macro Regiones a nivel nacional, y es la Macro Región IV Sede Cusco donde se encuentra la Agencia Tipo 1 de Cusco.

3.3.1. Sede Matriz y Filiales

El Banco de la Nación cuenta con una Oficina principal en la Ciudad de Lima en donde también se encuentran las sedes administrativas de la misma, y cuenta con alrededor de 587 Agencias a nivel nacional y la Macro región IV Cusco cuenta con 81 agencias, dentro de las cuales se encuentra la Agencia 1 Cusco, que es nuestro objeto de estudio.

3.4. Servicios

El Banco de la Nación del Perú ofrece una amplia gama de servicios financieros y bancarios a empresas y particulares en todo el país. A continuación, se presentan algunos de los principales servicios que brinda la institución:

- a) Cuentas corrientes: el Banco de la Nación del Perú ofrece cuentas corrientes a empresas y particulares para realizar depósitos, pagos y transferencias.
- b) Cuentas de ahorro: el banco también ofrece cuentas de ahorro que permiten a los clientes ahorrar dinero y obtener intereses sobre sus saldos.
- c) Créditos: el Banco de la Nación del Perú ofrece una amplia gama de créditos a empresas y particulares, incluyendo préstamos para vivienda, vehículos, educación, inversiones y otros fines.
- d) Tarjetas de crédito y débito: la institución ofrece tarjetas de crédito y débito para realizar compras y transacciones en línea y en establecimientos comerciales.
- e) Remesas: el Banco de la Nación del Perú ofrece servicios de remesas para enviar y recibir dinero desde y hacia el extranjero.
- f) Cambio de moneda: la institución permite cambiar moneda extranjera por moneda local y viceversa.
- g) Emisión de cheques: el banco emite cheques para empresas y particulares para realizar pagos y transferencias.
- h) Pago de servicios: el Banco de la Nación del Perú permite pagar una amplia gama de servicios, incluyendo servicios públicos, seguros, telefonía, cable y otros.
- i) Gestión de cobranzas: la institución ofrece servicios de gestión de cobranzas para empresas que necesitan recuperar deudas y pagos atrasados.
- j) Banca por internet: el banco ofrece servicios de banca por internet que permiten a los clientes realizar transacciones y consultas en línea desde cualquier lugar.

- k) Banca móvil: el Banco de la Nación del Perú también ofrece servicios de banca móvil a través de una aplicación para smartphones que permite realizar transacciones y consultas desde cualquier lugar.
- l) Servicios de seguridad: la institución cuenta con servicios de seguridad que garantizan la protección de los datos y las transacciones de los clientes.

3.5. Diagnóstico organizacional

Análisis FODA del Banco de la Nación a nivel nacional

Fortalezas:

- El Banco de la Nación del Perú es una institución financiera estatal, lo que le brinda una gran confianza y credibilidad entre los clientes y el público en general.
- Cuenta con una amplia red de sucursales en todo el país, lo que le permite llegar a lugares remotos y atender las necesidades de una gran cantidad de personas y empresas.
- Es el principal administrador de los fondos del gobierno peruano, lo que le brinda una gran solidez financiera y una base sólida para sus operaciones.
- Cuenta con una amplia experiencia y trayectoria en el mercado financiero peruano, lo que le permite conocer bien el entorno y las necesidades de sus clientes.

Oportunidades:

- El sector financiero peruano está en constante crecimiento y evolución, lo que le brinda al Banco de la Nación del Perú la oportunidad de expandir su oferta de servicios y ampliar su base de clientes.
- Existen grandes oportunidades en el mercado de servicios financieros digitales y móviles, lo que podría permitir al banco ampliar su alcance y mejorar la experiencia del cliente.
- El gobierno peruano está comprometido con el desarrollo económico y social del país, lo que podría llevar a una mayor demanda de servicios financieros y de crédito por parte de empresas y particulares.

Debilidades:

- El Banco de la Nación del Perú podría ser percibido como una institución burocrática y poco ágil en comparación con sus competidores privados.
- La falta de diversificación de su cartera de servicios podría limitar su capacidad para atender a una amplia gama de clientes y sectores económicos.
- La adopción de nuevas tecnologías y servicios digitales podría requerir una importante inversión en infraestructura y capacitación, lo que podría ser costoso.

Amenazas:

- La competencia en el mercado financiero peruano es cada vez más fuerte, lo que podría afectar la capacidad del Banco de la Nación del Perú para atraer y retener clientes.
- La volatilidad económica y política en el país podría afectar la estabilidad financiera del banco y su capacidad para otorgar créditos y financiamiento.
- La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía peruana y en el sector financiero en general, lo que podría afectar los resultados financieros del Banco de la Nación del Perú en el corto plazo.

Análisis FODA del Banco de Nación, Agencia Cusco**(D) Debilidades**

- Reducción de personal en áreas operativas por trabajo remoto.
- Falta de comunicación interna con el área de Recursos Humanos
- Falta de Capacitación del personal que labora en el área de recursos humanos
- No se aplican procesos adecuados para el desplazamiento de personal

(A) Amenazas

- Cambios en la legislación laboral por efectos del COVID-19.
- Sector económico en desaceleración.

- Propagación del COVID-19.

(F) Fortalezas

- Cuenta con Agencias a nivel nacional y en zonas alejadas.
- Recurso Humano con amplia experiencia.
- Adecuados planes de continuidad operativa.
- Buena rentabilidad.
- Amplia línea de Servicios financieros.

(O) Oportunidades

- Crecimiento de la migración a canales digitales y conectividad.
- Mejoras de procesos internos.
- Capacidad de adaptación a nuevos modelos operativos.
- Acceso del personal a bonos de desempeño.
- Régimen laboral privada.

En conclusión, el Banco de la Nación del Perú cuenta con una serie de fortalezas y oportunidades que le permiten seguir siendo una institución financiera sólida y confiable en el mercado peruano. Sin embargo, también enfrenta una serie de desafíos y amenazas que requieren una gestión cuidadosa y una estrategia bien definida para asegurar su éxito a largo plazo.

Capítulo IV. Resultados

4.1. Marco Metodológico

Tipo de estudio

La investigación fue de enfoque cualitativo, debido a que se enfocó en comprender las experiencias de las personas a través de la recopilación y el análisis de datos no numéricos, como es la entrevista. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020). (2018) es una metodología de investigación que se basa en la recolección y el análisis de datos numéricos y estadísticos para establecer patrones, relaciones y regularidades en un fenómeno o población en particular.

El tipo de investigación, fue un estudio de caso, pues se enfocó en un caso específico o un grupo pequeño de casos, con el objetivo de profundizar en el análisis del desplazamiento del personal y la satisfacción laboral del personal del banco de nación, sede cuzco. De acuerdo a Pereyra (2022) Este tipo de investigación es especialmente útil cuando se desea explorar un fenómeno complejo, poco conocido o inusual, o cuando se desea analizar un problema en profundidad en un contexto específico

Diseño de estudio

El estudio se desarrollo bajo diseño no experimental, toda vez que no se modificó ninguna de las variables de estudio. Según Cohen et al. (2019) el diseño no experimental es una metodología de investigación en la que no se manipulan directamente las variables independientes. En lugar de ello, el investigador observa las relaciones entre las variables tal como se presentan en la realidad, sin controlar ni intervenir en ellas.

Población

La población de estudio fue 176 colaboradores de la Agencia Cusco del Banco de la Nación, Cusco – Perú.

Muestra

Muestra de estudio fue 6 casos de colaboradores de la Agencia Cusco del Banco de la Nación, Cusco – Perú.

El muestreo que se empleó para elegir los elementos de la población que formara parte de la muestra fue no probabilístico por conveniencia. Según Pereyra (2022) es un método de selección de muestra en el cual se eligen los participantes o elementos de la muestra basándose en su disponibilidad y conveniencia para el investigador. En este tipo de muestreo, la selección de los elementos se realiza de forma subjetiva, en función de la facilidad de acceso o de la conveniencia del investigador.

Instrumento

Se aplicó una guía de entrevista de 16 preguntas abiertas a los colaboradores que formaron parte del estudio de caso (ver anexo 2). De acuerdo a Una guía de entrevista es un conjunto de preguntas diseñadas para guiar a un entrevistador durante una entrevista. Estas preguntas están diseñadas para obtener información específica del entrevistado sobre un tema o un conjunto de temas determinados. La guía de entrevista también puede incluir una lista de temas o áreas temáticas que el entrevistador quiere abordar durante la entrevista.

4.2. Resultados

Resultados de acuerdo al objetivo específicos 1: Analizar el desplazamiento del personal en las distintas áreas de la agencia Cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19.

- 1) ¿Cómo ha sido el proceso de desplazamiento del personal en el Banco de la Nación del Perú Durante la pandemia COVID-19?

Coincidencias: Todos los entrevistados coinciden en que el proceso de desplazamiento del personal del Banco de la Nación durante la pandemia de COVID-19 ha sido difícil o complicado. Asimismo, mencionan que el proceso de desplazamiento no se ha realizado de manera planificada y que se han presentado problemas relacionados con la falta de personal.

Diferencias: Christian menciona problemas relacionados con la falta de personal y la dificultad para enviar reemplazos debido a las restricciones de transporte. Además, menciona que el proceso de rotación de personal programado se vio truncado. Dayana critica la falta de planificación del proceso de desplazamiento y la falta de consideración de las necesidades del personal frente al COVID-19. Katherin menciona que se han generado muchos desplazamientos que no cumplieron con las directivas

establecidas. Noemi menciona que no se dieron tolerancias en el ingreso al trabajo considerando los problemas de desplazamiento por la pandemia. Roger menciona que los desplazamientos fueron restringidos por la falta de personal en las agencias y la presencia de trabajadores vulnerables en los espacios. Violeta menciona la ausencia de un plan de desplazamiento en la coyuntura actual.

En general, los entrevistados coinciden en que el proceso de desplazamiento del personal del Banco de la Nación durante la pandemia de COVID-19 ha sido difícil y que se han presentado problemas relacionados con la falta de personal y los problemas específicos que se han presentado, como la falta de transporte, la falta de cumplimiento de directivas, la falta de tolerancias en el ingreso y la restricción de desplazamientos por la presencia de trabajadores vulnerables en los espacios.

- 2) ¿Cómo se están garantizando los derechos de los empleados en este proceso de desplazamiento?

Coincidencias: Solo Roger y Violeta mencionan explícitamente que se están garantizando los derechos de los empleados durante el proceso de desplazamiento. Asimismo, Christian y Noemi mencionan que no se están garantizando los derechos de los empleados debido a problemas relacionados con la falta de personal y la falta de reconocimiento por el esfuerzo realizado.

Diferencias: Christian menciona que el área de personal evalúa cada caso y emite una recomendación en función a las plazas vacantes para poder trasladar a los trabajadores que lo necesiten. Dayana menciona que se movió personal sin garantizar la operatividad de varias agencias, generando sobrecarga laboral y estrés. Katherin menciona que no hay garantía de derechos sin dar más detalles.

En general, los entrevistados tienen perspectivas diferentes sobre cómo se están garantizando los derechos de los empleados durante el proceso de desplazamiento. Solo Roger y Violeta mencionan explícitamente que se están garantizando los derechos de los empleados, mientras que

Christian y Noemi mencionan que no se están garantizando debido a problemas relacionados con la falta de personal y la falta de reconocimiento por el esfuerzo realizado. Dayana menciona que se movió personal sin garantizar la operatividad de varias agencias, generando sobrecarga laboral y estrés, mientras que Katherin no da detalles sobre su respuesta. Christian menciona que el área de personal evalúa cada caso y emite una recomendación en función a las plazas vacantes para poder trasladar a los trabajadores que lo necesiten.

- 3) ¿Cómo se está asegurando que el proceso de desplazamiento del personal sea justo y transparente para todos los empleados involucrados?

En general, hay una percepción negativa del proceso de desplazamiento del personal en el Banco de la Nación del Perú durante la pandemia de COVID-19. Los entrevistados coinciden en que ha sido difícil y complicado, y que ha habido falta de planificación y transparencia. Además, hubo problemas para garantizar la continuidad operativa y los derechos de los empleados en este proceso. Christian, Dayana, Katherin, y Noemi coinciden en que no ha habido equidad entre los trabajadores en cuanto a encargaturas y selección transparente de personal vulnerable, y que el proceso no ha sido transparente. Por otro lado, Roger sugiere que se aprueba en el comité de desplazamiento, mientras que Violeta indica que no se priorizó la salud física y emocional de los colaboradores. En resumen, la mayoría de los entrevistados cree que el proceso de desplazamiento del personal no ha sido justo ni transparente, y que ha habido falta de planificación y equidad en cuanto a la asignación de encargaturas y selección de personal vulnerable.

- 4) ¿Qué medidas se han tomado para garantizar que los empleados se sientan motivados y apoyados mientras se desplazan de una ubicación a otra?

En general, las respuestas indican que se han tomado medidas para garantizar que los empleados se sientan apoyados y motivados durante el proceso de desplazamiento en términos de asistencia financiera y logística. Sin embargo, algunas respuestas sugieren que no se han

tomado medidas específicas para apoyar la motivación y el bienestar emocional de los empleados. Solo Christian y Roger mencionan que se proporciona apoyo financiero para los gastos de instalación y transporte, mientras que Dayana, Katherin, Noemi y Violeta no mencionan medidas específicas para apoyar la motivación y el bienestar emocional de los empleados.

Resultados de acuerdo al objetivo específicos 2: Analizar el malestar y la insatisfacción laboral de trabajadores en la agencia Cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19.

- 5) ¿Cómo se siente con respecto a su trabajo en el Banco de la Nación del Perú? ¿Está satisfecho con su trabajo?

Después de analizar las respuestas de los entrevistados sobre su satisfacción laboral en el Banco de la Nación del Perú, se pueden observar algunas coincidencias y diferencias entre ellos.

Coincidencias: Roger y Violeta están satisfechos con su trabajo. Todos mencionan que la labor realizada es importante.

Diferencias: Christian se siente regularmente satisfecho y menciona la importancia de encontrar la mejor manera de hacer las cosas con los recursos limitados. Dayana está poco satisfecha, sin dar más detalles sobre su insatisfacción. Katherin se siente algo satisfecha, pero menciona que su trabajo no es reconocido. Noemi no está satisfecha y menciona que su labor no es reconocida, especialmente en el contexto de la emergencia sanitaria.

En general, la mayoría de los entrevistados mencionan que la labor que realizan en el Banco de la Nación del Perú es importante, pero algunos de ellos no están satisfechos con el reconocimiento y valoración que reciben por su trabajo. También es interesante observar cómo Christian menciona la importancia de encontrar la mejor manera de hacer las cosas con recursos limitados, lo que sugiere que la situación laboral en el banco podría ser difícil en algunos aspectos.

- 6) ¿Siente que el Banco de la Nación del Perú valora y reconoce su trabajo y desempeño? ¿Por qué?

Después de analizar las respuestas de los entrevistados sobre si sienten que su trabajo y desempeño son valorados y reconocidos en el Banco de la Nación del Perú, se pueden observar algunas coincidencias y diferencias entre ellos.

Coincidencias: Dayana, Katherin y Noemi coinciden en que no sienten que su trabajo sea valorado y reconocido en el banco. Violeta y Christian mencionan que la valoración y el reconocimiento son limitados, pero cada uno tiene su propia perspectiva sobre cómo perciben su trabajo.

Diferencias: Christian se siente regularmente satisfecho, pero menciona que su trabajo no es reconocido como quisiera, aunque hace las cosas porque le nace. Dayana menciona que debido a la situación del COVID-19, su trabajo no se valora ni se reconoce. Katherin menciona que la falta de equidad en el trato a los trabajadores es el motivo por el cual su trabajo no es valorado. Noemi menciona que no se siente valorada, y además se expuso a contagiarse de COVID-19 mientras que otros trabajadores estaban en sus casas. Roger siente que su trabajo es valorado, ya que recibe todos los beneficios de ley.

En general, la mayoría de los entrevistados no sienten que su trabajo y desempeño sean valorados y reconocidos en el Banco de la Nación del Perú. Los motivos para esta percepción son diversos, incluyendo la falta de equidad en el trato a los trabajadores, la exposición al riesgo de COVID-19, y la falta de reconocimiento en general. Sin embargo, algunos entrevistados, como Christian y Violeta, mencionan que la valoración y el reconocimiento son limitados, pero dependen en gran medida de su propia percepción y satisfacción personal. Por otro lado, Roger sí siente que su trabajo es valorado, pero no se mencionan detalles adicionales sobre por qué tiene esta percepción.

- 7) ¿Cómo describiría la cultura laboral en el Banco de la Nación del Perú?
¿Es una cultura que fomenta el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores?

Se puede observar que hay una diversidad de opiniones en cuanto a la cultura laboral del Banco de la Nación del Perú. Los entrevistados

destacan aspectos positivos como la mejora en la capacitación y la oportunidad de crecimiento profesional. Sin embargo, también se mencionan aspectos negativos como la falta de motivación y compromiso, la necesidad de mejorar la cultura y la falta de equidad para los trabajadores. En general, se puede decir que la cultura laboral del Banco de la Nación del Perú aún necesita ser mejorada y que hay espacio para continuar mejorando en aspectos clave para los trabajadores.

- 8) ¿Cree que el ambiente de trabajo en el Banco de la Nación del Perú es positivo y saludable? ¿Por qué?

En general, las respuestas indican que no hay un consenso en cuanto a la percepción del ambiente laboral en el Banco de la Nación del Perú. Mientras que algunos entrevistados consideran que el ambiente es positivo y saludable, otros opinan lo contrario. Los entrevistados que perciben el ambiente como positivo mencionan aspectos como el trabajo en equipo, la posibilidad de cumplir una labor importante para la sociedad, y la existencia de actividades y talleres que promueven la salud y el bienestar de los trabajadores. Por otro lado, quienes opinan que el ambiente no es positivo mencionan el estrés laboral, la carga de trabajo, la falta de reconocimiento y la falta de prácticas de buena cultura laboral.

Resultados de acuerdo al objetivo general: Analizar el efecto del desplazamiento del personal en la agencia cusco del Banco de la Nación está afectando a la satisfacción laboral en un contexto de COVID-19.

- 9) ¿Has tenido que cambiar de ubicación o desplazarte a diferentes sedes del banco en algún momento? ¿Cómo afectó esto a tu trabajo y tu vida personal?

En base a las respuestas de los entrevistados sobre si han tenido que cambiar de ubicación o desplazarse a diferentes sedes del banco en algún momento, se pueden observar algunas coincidencias y diferencias:

Coincidencias: Todos los entrevistados han tenido que cambiar de ubicación o desplazarse a diferentes sedes del banco en algún momento. Todos mencionan que esta situación ha afectado su vida personal y/o familiar.

Diferencias: Christian menciona que ha tenido que asumir varias funciones por falta de personal, lo que ha afectado su vida familiar.

Dayana menciona que la acción se ejecutó de forma repentina, lo que no le permitió organizar adecuadamente su vida personal y familiar. Katherin menciona que estar lejos de su familia le ha generado gastos económicos. Noemi menciona que tuvo que dejar a sus hijos por mucho tiempo y que esto fue muy complicado considerando un estado de emergencia sanitario. Roger menciona que el desplazamiento le afectó emocionalmente a su entorno familiar. Violeta menciona que el desplazamiento le ha afectado en sus labores del área donde se desempeña y ha tenido que asumir labores que normalmente no realiza, además de tener temor a contagio.

En general, los entrevistados han tenido que cambiar de ubicación o desplazarse a diferentes sedes del banco en algún momento y todos coinciden en que esta situación ha afectado su vida personal y/o familiar de diferentes formas, ya sea por falta de personal, imposibilidad de organizar adecuadamente su vida personal y familiar, gastos económicos, dejar a sus hijos por mucho tiempo, afectación emocional a su entorno familiar o afectación en sus labores y temor a contagio.

10) ¿Crees que el desplazamiento tiene un impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores? ¿Por qué?

Coincidencias: Todos los entrevistados coinciden en que el desplazamiento afecta la vida personal y familiar de los trabajadores. Todos mencionan que el desplazamiento puede impactar en la productividad.

Diferencias: Christian menciona que el desplazamiento genera una preocupación que afecta la productividad en el trabajo. Dayana menciona que el desplazamiento mal ejecutado genera insatisfacción en los trabajadores. Katherin menciona que el desplazamiento mal llevado afecta la vida personal y familiar de los trabajadores, lo que impacta en la productividad. Noemi menciona que el desplazamiento no contemplado por la normativa debido a la pandemia afectó el desempeño y la

satisfacción laboral. Roger menciona que el desempeño laboral depende de donde quiera laborar el empleado.

Violeta menciona que el impacto del desplazamiento en la satisfacción laboral depende de cómo se evalúe la situación de cada colaborador con justicia y consideración.

En general, los entrevistados coinciden en que el desplazamiento afecta la vida personal y familiar de los trabajadores y puede impactar en la productividad, pero tienen diferencias en cuanto a las razones y consecuencias del impacto en la satisfacción laboral. Mientras algunos mencionan la preocupación generada, la insatisfacción, la afectación en la vida personal y familiar, la falta de contemplación por la normativa y la necesidad de evaluar cada situación con justicia y consideración, otros consideran que el desempeño laboral depende de la elección del lugar de trabajo por parte del empleado.

- 11) ¿Cómo el Banco de la Nación del Perú apoyo a los colaboradores que se desplazan a diferentes sedes en un contexto de COVID-19 para asegurarse de que se sientan cómodos y bienvenidos?

En general, los entrevistados concuerdan en que el Banco de la Nación del Perú no brindó suficiente apoyo a los colaboradores que se desplazaron a diferentes sedes en un contexto de COVID-19. Algunos mencionan que solo se ofreció un apoyo económico limitado, como el pago de comisiones, mientras que otros afirman que no se brindó ningún tipo de apoyo adicional. Además, algunos mencionan que la normativa existente no contemplaba situaciones imprevistas por el estado de emergencia sanitario. Solo Roger no menciona problemas y destaca la importancia del cumplimiento de medidas de seguridad en la lucha contra la pandemia. En resumen, los entrevistados concuerdan en que el apoyo del banco a los colaboradores que se desplazan a diferentes sedes en un contexto de COVID-19 fue insuficiente.

- 12) ¿Qué beneficios ofrece el Banco de la Nación del Perú a los colaboradores que deben desplazarse regularmente?

En cuanto a los beneficios que ofrece el Banco de la Nación del Perú a

los colaboradores que deben desplazarse regularmente, las opiniones son variadas. Algunos entrevistados mencionan el pago de comisiones que incluyen movilidad y estadía, mientras que otros mencionan el pago del traslado y la estadía por un período limitado de tiempo. Además, algunos mencionan que no hay un trato preferente debido a la distancia que deben recorrer algunos colaboradores. En general, se puede concluir que el Banco de la Nación del Perú ofrece beneficios limitados para aquellos colaboradores que deben desplazarse regularmente.

- 13) ¿Crees que hay alguna medida que el banco podría implementar para reducir los efectos negativos del desplazamiento en la satisfacción laboral de los colaboradores?

Los entrevistados tienen diferentes puntos de vista sobre las medidas que el Banco de la Nación del Perú podría implementar para reducir los efectos negativos del desplazamiento en la satisfacción laboral de los colaboradores. Algunos sugieren priorizar la asignación de plazas vacantes en zonas solicitadas, modificar las normativas y directivas para garantizar la igualdad y justicia, adecuar las normas a la situación actual y reconocer el trabajo y el desarrollo de los trabajadores. También se sugiere contratar más personal para no sobrecargar al personal y aplicar las Directivas de forma justa sin distinción a todos los colaboradores.

- 14) ¿Has tenido que enfrentar algún desafío mientras te desplazabas a diferentes sedes del banco? ¿Cómo lo resolviste?

En cuanto a los desafíos enfrentados durante el desplazamiento a diferentes sedes del banco, se observa que Christian, Dayana, Noemi y Violeta han enfrentado dificultades relacionadas con la falta de transporte o movilidad debido a la situación de pandemia, con la necesidad de buscar alternativas como moto lineal, camión o incluso caminar. Christian también menciona enfrentar otros obstáculos como paros, accidentes, derrumbes, entre otros, mientras que Katherin y Roger no mencionan haber tenido dificultades en particular. Es importante destacar que la situación de pandemia ha tenido un impacto significativo en el desplazamiento y movilidad de los colaboradores del banco.

15) ¿Crees que el desplazamiento es un factor importante que debemos considerar al evaluar la cultura laboral y el ambiente en el Banco de la Nación del Perú? ¿Por qué?

En cuanto a la importancia del desplazamiento al evaluar la cultura laboral y el ambiente en el Banco de la Nación del Perú, la mayoría de los entrevistados están de acuerdo en que es un factor importante a considerar, ya que afecta directamente a la vida personal y familiar de los trabajadores, lo que puede repercutir en su desempeño laboral y en el ambiente de trabajo.

Christian propone que después de estar un tiempo en agencias lejanas, los trabajadores deberían ser trasladados preferentemente a ciudades cercanas a sus familias, mientras que en las zonas lejanas se debería buscar capacitar a jóvenes de esas zonas para cubrir las plazas laborales. Dayana señala que, en su caso, tener hijos pequeños complica el desplazamiento y esto repercute en el ambiente laboral. Katherin considera que la cultura laboral se basa en el respeto, equidad, motivación y reconocimiento del trabajo realizado. Noemi destaca la importancia de coordinar los desplazamientos a tiempo para evitar afectar a la familia y a los niños pequeños, lo cual puede generar incomodidad y afectar el desempeño laboral. Roger opina que el trabajador se siente motivado al laborar cerca de su entorno familiar y donde hay facilidades. Por último, Violeta considera que la aplicación justa de la cultura laboral, sin distinciones ni privilegios, fortalecerá la satisfacción laboral.

En general, la mayoría de los entrevistados coinciden en que el desplazamiento es un factor importante que afecta tanto la vida personal como laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú. Han enfrentado diversos desafíos al desplazarse a diferentes sedes, incluyendo accidentes, paros, cierres de carreteras, fallas mecánicas de vehículos, y la falta de movilidad durante la pandemia. Algunos han tenido que asumir múltiples cargos debido a la falta de personal. Lo cual han generado estrés laboral, afectación a la vida personal y la familiar de los trabajadores, lo que repercute en su desempeño y en el ambiente laboral en general.

Capítulo V. Sugerencias

Conclusiones

Conclusión del resultado específico 1:

Se determinó que existe la necesidad de revisar exhaustivamente el proceso de desplazamiento de personal en el Banco de la Nación del Perú, con el objetivo de garantizar el respeto a los derechos y promover la equidad entre los trabajadores. Es fundamental establecer criterios claros y transparentes para la selección y asignación de personal, así como medidas para garantizar que todos los trabajadores sean tratados de manera justa y equitativa. También se destaca la importancia de promover un ambiente laboral saludable y motivador, y de implementar medidas preventivas para proteger la salud de los empleados durante el proceso de desplazamiento, especialmente en tiempos de pandemia.

Conclusión del resultado específico 2:

Se identificó diferentes opiniones de los entrevistados sobre el Banco de la Nación del Perú como lugar de trabajo, en particular, sobre la valoración y reconocimiento del trabajo, la cultura laboral y el ambiente laboral. Si bien hubo opiniones positivas, también se identificaron aspectos negativos, como la falta de motivación y equidad, la carga laboral y la falta de reconocimiento. Se concluye que hay una necesidad de mejorar algunos aspectos para lograr un ambiente laboral más saludable y motivador para todos los empleados.

Conclusión del resultado general:

El desplazamiento del personal en la agencia cusco del Banco de la Nación está afectando la satisfacción laboral en un contexto de COVID-19. Algunos han tenido que asumir múltiples cargos debido a la falta de personal. Estos desafíos generan estrés laboral y afectan la vida personal y familiar de los trabajadores, lo que repercute en su desempeño y en el ambiente laboral en general. Es necesario buscar soluciones que permitan una mejor movilidad y un equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores, para mejorar el ambiente laboral y la calidad del servicio que se brinda a la sociedad.

Recomendaciones

Recomendación sobre el resultado específico 1:

Se sugiere realizar una revisión exhaustiva del proceso de desplazamiento de personal en el Banco de la Nación del Perú, con el fin de garantizar que se respeten los derechos y se promueva la equidad entre los trabajadores. Es necesario que se establezcan criterios claros y transparentes para el desplazamiento, selección y asignación de personal, y que se tomen medidas para garantizar que todos los trabajadores sean tratados de manera justa y equitativa. Del mismo, es fundamental trabajar en un enfoque integral que tome en cuenta los derechos y necesidades de los empleados, la equidad y transparencia en el proceso de desplazamiento, la promoción de un ambiente laboral saludable y motivador, y la implementación de medidas preventivas para garantizar la seguridad de los trabajadores.

Recomendación sobre el resultado específico 2:

Se sugiere implementar programas y políticas que fomenten el reconocimiento y la valoración del trabajo de los empleados, así como el desarrollo profesional y la creación de un ambiente laboral más saludable y positivo. Por ejemplo, se podrían establecer planes de incentivos y reconocimientos para aquellos trabajadores que cumplan con sus objetivos y tareas de manera eficiente y eficaz. Asimismo, se podrían ofrecer programas de capacitación y formación continua para que los empleados puedan mejorar sus habilidades y conocimientos en el desempeño de sus funciones, lo cual les permitiría crecer profesionalmente dentro de la institución. Además, sería importante que se fomente una cultura laboral de respeto, colaboración y trabajo en equipo, en la cual los empleados se sientan valorados y escuchados por sus superiores y compañeros de trabajo. De esta forma, se podría crear un ambiente laboral más saludable y positivo, en el que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos con la institución y sus objetivos.

Recomendación sobre el resultado general

Considerando la problemática del desplazamiento del personal en la agencia Cusco del Banco de la Nación y su efecto en la satisfacción laboral en el contexto de la pandemia del COVID-19, se recomienda la implementación de

medidas que permitan a los trabajadores tener un equilibrio entre su vida personal y laboral. Esto podría incluir la implementación de políticas de rotación justas y equitativas, la flexibilización de horarios de trabajo para permitir que los trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares, la oferta de capacitación y oportunidades de carrera para los trabajadores de las zonas lejanas y la mejora de los medios de transporte para garantizar un desplazamiento seguro y cómodo. Es importante que estas medidas se implementen de manera coordinada con los trabajadores y sus representantes sindicales para garantizar que sean justas y equitativas para todos. De esta manera, se puede mejorar la satisfacción laboral y la productividad del personal en la agencia Cusco del Banco de la Nación.

Bibliografía

- Abreo, J., Contreras, G., Parada, A., y Romero, Y. (2019). Plan estratégico de seguridad vial en la empresa electro arco del oriente S.A.S. *Universidad Libre Seccional Cúcuta*. <https://hdl.handle.net/10901/17627>
- Alvarez, G. y Miles, D. (2006). *El papel de la empleabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores temporales*. *Revista Galega de Economía*, 15, (002), pp. 1-20.
- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
- Ayu, F., Giatman, M., Sari, L., & Riski, M. (2021). Riau Regional Water Police Personnel Transfer Information System. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 25 (1), 614-622. <https://pdfs.semanticscholar.org/142c/9d0fc82617f6ae62814768cafe1867d48e69.pdf>
- Banco de la Nación. (2022). *Portal de Transparencia y entrega de información/Nosotros*. Consultado el 27 de Octubre del 2022. <https://www.bn.com.pe/nosotros/mision-vision-valores.asp>
- Banco de la Nación. (2022). *Portal de Transparencia y entrega de información*. Consultado el 27 de Octubre del 2022. <https://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/organigrama-general.pdf>
- Bazalar, M., y Choquehuanca, C. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *LLamkasun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 1(2), 35-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090253>
- Bendezú, K. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7409391>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75-103. <https://doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>

- Boyer, J. (2019). *El derecho de la función pública y el servicio civil. Nociones fundamentales*. Colección lo esencial del Derecho 40.
- Bravo-Díaz, Á. M., González-Murillo, G. A., y Duque-Ceballos, J. L. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 14(1), 12-31. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Caldera, D., Arredondo, M. G., Zárate, L. E. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(4), 615-629. <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/331267304006.pdf>
- Campos, P. (2019). *Desplazamiento del recurso humano y su relación con el desempeño laboral de los profesionales de salud del Instituto Nacional de Oftalmología "Dr. Francisco Contreras Campos", 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/10714>
- Chiang, M., Riquelme, G., y Rivas, P. (2018). Relación entre satisfacción laboral, estrés laboral y sus resultados en trabajadores de una institución de beneficencia de la provincia de Concepción. *Ciencia & trabajo*, 20(63), 178-186. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las Organizaciones*, México/McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Cohen, N., & Gómez Rojas, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?* Editorial Teseo. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1363>
- Consejo de ministros del Perú. (06 de marzo de 1984). *Ley de bases de la Carrera Administrativa y remuneraciones del Sector Público D.L. N.º 276*. Consultado el 16 de Octubre del 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8978/276.pdf?v=1530033843>.
- El Peruano. (1984). Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de Carrera Administrativa D.L. N° 276. Diario oficial el Peruano. Consultado el 16 de octubre del 2022. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0080/ley-carrera-administrativa-reglamento.pdf>

- Consejo de ministros del Perú. (08 de noviembre de 1991). *Decreto Legislativo N.º 728*. Consultado el 16 de Octubre del 2022. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_per_dl728.pdf.
- Contreras, F. (2018). *Desplazamiento del recurso Humano y su relacion con el desempeño laboral de los profesionales de la salud del Instituto Nacional de Oftalmologia [Tesis para Maestria, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]*.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donelly, J. (2001). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Colombia: McGraw Hill.
- Guzmán, L., Alarcón, S., y García, G. (2021). Teoría de factores de Herzberg: experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *MUNDO RECURSIVO*, 4(2), 25-48. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/101>
- Hermosa, A.M. (2006). *Satisfaccion Laboral y Sindrome "Burnout" en profesores de educación Primaria y Secundaria*. Editorial Red Revista Colombiana de Psicología. Nro.015.
- Hernández, R. y Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Editorial McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.
- Kurniawaty, K., Ramly, M & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters* , 9(6), 877-886. <http://growingscience.com/beta/msl/3122-the-effect-of-work-environment-stress-and-job-satisfaction-on-employee-turnover-intention.html>
- Levin, R. I. (1996). *Estadística para Administradores*. Prentice Hall.
- Manso Pinto, J. F. (2002). *El Legado de Frederick Herzberg*. Revista Unviersitaria EAFIT ,79-86.
- Manual Normativo de Personal N° 002-92-DNP (1992). *Desplazamiento de Personal*. <https://studylib.es/doc/9086886/manual-normativo-de-personal-n%C2%B0-002-92-dnp>

- Marchal, N. (2019). El desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación transnacional de servicios: hacia un marco normativo europeo más seguro, justo y especializado. *Revista de Derecho Comunitario Europeo*, 62, 81-116. doi: <https://doi.org/10.18042/cepc/rdce.62.03>
- MINSA (8 de Mayo de 2020) COVID-19. *Ministerio de Salud-MINSA-Gobierno del Peru*. Consultado el 24 de Agosto 2022. [https:// www.gob.pe/8371-minsa](https://www.gob.pe/8371-minsa).
- OMS (Mayo de 2020) *Organización Mundial de la Salud/Coronavirus*. Consultado el 16 de Octubre 2022. <https://www.who.int/es>.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://koreascience.kr/article/JAKO202026061031735.page>
- Paccori, J.M. (2020). *Desplazamiento de personal en el sector público y privado*. Editorial Ubilex.
- Palma, S. (2004). *Escala de satisfacción laboral (SL-SPC) Manual*. Lima: CARTOLAN EIRL.
- Pereyra, L. E. (Ed.). (2022). *Metodología de la investigación*. Klik. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6e-KEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigacion&ots=WGLM4NIFgt&sig=N2scMg9mZObGB57b2OTwyGUdyyM>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15 ed. Juarez: Pearson Educación de Mexico S.A.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). México: Pearson Education.
- Sanabria Iparraguirre, F. (2016). *Los desplazamientos de personal en la Administración Pública: Caso del destaque entre entidades*. Biblioteca central de Lima: 30.
- Sánchez, M. (2021). Impacto del trabajo a turnos sobre la salud y la satisfacción laboral de los trabajadores en España. *Sociedade e Estado*, 36, 109-131. <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136010006>

- Torres, B. (2017). *Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción laboral de los empleados del Municipio Provincial de Pasco, 2017* [Tesis para Licenciatura, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion].
- Urrelo, V. E. (2019). *El desplazamiento de personal y sus implicancias económicas y emocionales por cambio de gobierno en la municipalidad distrital de Castillo Grande* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio UNAS. <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1673>
- Villanueva, Z. (2022). *Desplazamiento y Satisfacción Laboral del personal Administrativo nombrado de la Universidad Nacional Agraria de la Selva* [Tesis para Licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Selva].
- Villanueva, Z. C. (2022). *Desplazamiento y satisfacción laboral del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional Agraria de la Selva – Tingo María: 2016-2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio UNAS. <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/2160>

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
Problema general	Objetivos generales	Hipótesis general	Desplazamiento del personal	Enfoque de investigación: Cualitativa Tipo Estudio de caso Diseño de investigación: No experimental. Muestra: 6 participantes Recolección de datos: Técnica Entrevista Instrumentos Guía de entrevista
¿Cómo el desplazamiento del personal en la agencia Cusco del Banco de la Nación está afectando a la satisfacción laboral en un contexto de COVID-19?	Analizar el efecto del desplazamiento del personal en la agencia cusco del Banco de la Nación está afectando a la satisfacción laboral en un contexto de COVID-19.	El desplazamiento del personal en la agencia Cusco del Banco de la Nación afecta a la satisfacción laboral en un contexto de COVID-19.		
Problemas específicos	Objetivos específicos		satisfacción laboral	
¿Cómo se presenta el desplazamiento del personal en las distintas áreas de la agencia cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19? ¿Cómo se encuentra la satisfacción laboral de trabajadores en la agencia Cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19?	Analizar el desplazamiento del personal en las distintas áreas de la agencia cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19. Analizar el malestar y la insatisfacción laboral de trabajadores en la agencia cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19.	Se ha producido una alta rotación del personal en las distintas áreas de la agencia cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19. Se ha incrementado insatisfacción laboral de trabajadores en la agencia cusco del Banco de la Nación en un contexto de COVID-19.		



Anexo 2. Entrevistas

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN Maestría en Dirección de Personas

Trabajo de Investigación: “ANÁLISIS SOBRE EL DESPLAZAMIENTO DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UN CONTEXTO DE COVID-19. CASO: AGENCIA CUSCO DEL BANCO DE LA NACIÓN”

Responsable: Betsi Cerafina Huacarpuma Ccansaya.

Fecha: 20/03/2023 **Hora de inicio:** 17:36 **Hora de fin:** 18:05

GUÍA DE ENTREVISTA

DATOS

Apellidos y nombre del entrevistado(a)	Del Castillo Farfán Christian Jorge
Sexo	Masculino
Edad	43
Estado civil	Casado
Lugar de residencia	Cusco
Nº hijos y edades	01 - 12 años
Nº de integrantes de su grupo familiar	04
Cargo dentro de la empresa	Administrador (e)

PREGUNTAS

Parte I: Desplazamiento del personal

- 1) ¿Cómo ha sido el proceso de desplazamiento del personal en el Banco de la Nación del Perú Durante la pandemia COVID-19?

Bastante complicado, porque nos quedamos sin personal y al no existir transporte o estar restringido se dificultaba poder enviar los remplazos, además del encarecimiento de cubrir las plazas por lo descrito; mientras el proceso de Rotación de Personal programado se vio truncado por los motivos explicados

- 2) ¿Cómo se están garantizando los derechos de los empleados en este proceso de desplazamiento?

Se tiene que ver la operatividad de las agencias la cual se ve mermado con las personas que dejaron de laborar ya sea por aspiraciones propias, así como los que les tocaba jubilarse y algunos casos de fallecidos

producto de la pandemia; además el alto índice de personas que laboran años lejos de sus zonas y por razones de enfermedad, de unión familiar u otros están a la espera de poder ser trasladados a las pocas plazas que pudiesen existir. Para lo cual el área de personal a través de la sección de Bienestar evalúa cada caso y emite una recomendación en función a las plazas vacantes.

- 3) ¿Cómo se está asegurando que el proceso de desplazamiento del personal sea justo y transparente para todos los empleados involucrados?

Existe un procedimiento que lo ven las áreas competentes pero que no son equitativas para todos los trabajadores

- 4) ¿Qué medidas se han tomado para garantizar que los empleados se sientan motivados y apoyados mientras se desplazan de una ubicación a otra?

Tienen una asignación monetaria en el cual se les paga viáticos por los primeros 5 días tanto como para el trabajador, así como para su familia. La institución corre con los gastos de traslados de muebles.

PARTE II: Satisfacción laboral

- 5) ¿Cómo se siente con respecto a su trabajo en el Banco de la Nación del Perú? ¿Está satisfecho con su trabajo?

Me siento regularmente satisfecho por lo realizado, porque uno debe de encontrar la mejor manera de hacer las cosas aun cuando no se tiene todos los recursos que se quisiera.

- 6) ¿Siente que el Banco de la Nación del Perú valora y reconoce su trabajo y desempeño? ¿Por qué?;

Me siento regularmente satisfecho, pero no como quisiera, pero si algo. Uno hace las cosas por que le nace, lastimosamente no siempre será reconocido por ello.

- 7) ¿Cómo describiría la cultura laboral en el Banco de la Nación del Perú? ¿Es una cultura que fomenta el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores?

A mejorado muchísimo a años anteriores, existen convenios con instituciones para poder seguir capacitándonos con diferentes ventajas.

- 8) ¿Cree que el ambiente de trabajo en el Banco de la Nación del Perú es positivo y saludable? ¿Por qué?

Si, no es perfecto pero nos permite cumplir una labor en favor de la sociedad como es la bancarización de una gran parte de la población que no tiene la facilidad de acceso a muchos servicios como este, se busca el trabajo en equipo en post de conseguir nuestros objetivos,

PARTE III: Desplazamiento del personal y la satisfacción laboral

- 9) ¿Has tenido que cambiar de ubicación o desplazarte a diferentes sedes del banco en algún momento? ¿Cómo afectó esto a tu trabajo y tu vida personal?

Si muchísimas veces, sobre todo en estado de emergencia por COVID-19, he visto afectada la vida familiar al tener que pasar mayor parte del tiempo lejos de la familia, así como asumir varias funciones por falta de personal.

- 10) ¿Crees que el desplazamiento tiene un impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores? ¿Por qué?

Todos aspiran a poder laborar en la ciudad donde residen y se pueda dar una adecuada educación a sus hijos, ya que la familia es la célula básica de la sociedad, por ende, los que trabajamos lejos de la familia tenemos una carencia y una preocupación más que va diezmando y afecta la productividad en nuestro trabajo.

- 11) ¿Cómo el Banco de la Nación del Perú apoyo a los colaboradores que se desplazan a diferentes sedes en un contexto de COVID-19 para asegurarse de que se sientan cómodos y bienvenidos?

Se dieron algunas facilidades, y el apoyo económico pero que no fueron las suficientes considerando un estado de emergencia.

- 12) ¿Qué beneficios ofrece el Banco de la Nación del Perú a los colaboradores que deben desplazarse regularmente?

Es que es relativo porque uno puede llegar a desplazarse por horas hasta el centro de trabajo, en provincia hay agencias cercanas a poco menos de 1 hora,

pero hay otras a más 10 horas de distancia por lo cual no hay un trato preferente; porque sería discriminar a otro grupo.

- 13) ¿Crees que hay alguna medida que el banco podría implementar para reducir los efectos negativos del desplazamiento en la satisfacción laboral de los colaboradores?

Si, lo que se está planteando es que si existen plazas vacantes en una zona que es solicitada por varios trabajadores, antes de ser convocada externamente como solía ser, ser de preferencia a los casos de Emergencia y urgencia para traslado y por último se haga un concurso interno para cubrir dichas plazas

- 14) ¿Has tenido que enfrentar algún desafío mientras te desplazabas a diferentes sedes del banco? ¿Cómo lo resolviste?

De todo, paros, accidentes con el cierre de carreteras, huaycos, derrumbes, accidente vehicular, falla mecánica del vehículo; sobre todo en pandemia fue más complicado poder desplazarse. En todos los casos la opción es caminar y hacer trasbordo en algunos casos caminatas cortas en otras viajar en moto lineal, buscar vías alternas, incluso hasta viajar en lancha incluso alguna vez viajar en un camión con animales.

- 15) ¿Crees que el desplazamiento es un factor importante que debemos considerar al evaluar la cultura laboral y el ambiente en el Banco de la Nación del Perú? ¿Por qué?

No solo en el banco nuestro país carece de adecuados medios de transporte, lo que hace que las distancias sean más largas y no podamos estar con la familia, zonas que por su distancia y lejanía no tienen acceso a educación a salud ni los beneficios de las ciudades. Mi opinión es que después de estar unos 10 años en agencias lejanas, si o si nos deberían de traer de preferencia a las ciudades donde reside nuestra familia; en las ciudades lejanas se debe buscar capacitar a jóvenes de las zonas para que en los concursos puedan ingresar a laborar (actualmente no logran pasar los filtros y se quedan) y cubrir esas plazas que son importantes en nuestra labor en beneficio de la sociedad, pero en todo caso se debería dar cumplimiento a las directivas de rotación que indican el tiempo de permanencia y que lastimosamente no se viene cumpliendo.



ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN
Maestría en Dirección de Personas

Trabajo de Investigación: “ANÁLISIS SOBRE EL DESPLAZAMIENTO DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UN CONTEXTO DE COVID-19. CASO: AGENCIA CUSCO DEL BANCO DE LA NACIÓN”

Responsable: Betsi Cerafina Huacarpuma Ccansaya.

Fecha: 27/03/2023 **Hora de inicio:** 13:48 **Hora de fin:** 14:12

GUÍA DE ENTREVISTA

DATOS

Apellidos y nombre del entrevistado(a)	Dayana Villanueva Chihuantito
Sexo	Femenino
PREGUNTAS	34
Estado civil	Conviviente
Lugar de residencia	Cusco
Nº hijos y edades	02 hijos de 3 y 14 años
Nº de integrantes de su grupo familiar	04
Cargo dentro de la empresa	Gestor de Servicios

Parte I: Desplazamiento del personal

- 1) ¿Cómo ha sido el proceso de desplazamiento del personal en el Banco de la Nación del Perú Durante la pandemia COVID-19? Explicar.

Este proceso se llevó a cabo sin ninguna planificación, sin tomar en cuenta las necesidades de desplazamiento del personal frente al COVID-19

- 2) ¿Cómo se están garantizando los derechos de los empleados en este proceso de desplazamiento? Explicar.

En mi opinión no se garantizaron puesto que por falta de personal se movió personal sin garantizar la operatividad de varias agencias generando sobrecarga laboral y estrés.

- 3) ¿Cómo se está asegurando que el proceso de desplazamiento del personal sea justo y transparente para todos los empleados involucrados? Explicar.

No fue justo, porque no se pagaron muchas encargaturas ni se realizó una

selección transparente de trabajadores considerados vulnerables perjudicando al resto de trabajadores.

- 4) ¿Qué medidas se han tomado para garantizar que los empleados se sientan motivados y apoyados mientras se desplazan de una ubicación a otra?

Ninguna

PARTE II: Satisfacción laboral

- 5) ¿Cómo se siente con respecto a su trabajo en el Banco de la Nación del Perú? ¿Está satisfecho con su trabajo?

Poco satisfecha

- 6) ¿Siente que el Banco de la Nación del Perú valora y reconoce su trabajo y desempeño? ¿Por qué?

Considerando la situación del COVID-19, no se valora ni reconoce el trabajo realizado en plena pandemia

- 7) ¿Cómo describiría la cultura laboral en el Banco de la Nación del Perú? ¿Es una cultura que fomenta el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores?

Es una cultura que no motiva el compromiso de los trabajadores; y no fomenta el crecimiento y desarrollo profesional.

- 8) ¿Cree que el ambiente de trabajo en el Banco de la Nación del Perú es positivo y saludable? ¿Por qué?

No, porque por falta de personal a causa de la pandemia se incrementó la carga laboral generando estrés laboral y temor al contagio.

PARTE III: Desplazamiento del personal y la satisfacción laboral

- 9) ¿Has tenido que cambiar de ubicación o desplazarte a diferentes sedes del banco en algún momento? ¿Cómo afectó esto a tu trabajo y tu vida personal?

Si, esta acción se ejecutó de forma repentina y a lugares alejados no permitiéndome organizar adecuadamente mi vida personal y familiar.

- 10) ¿Crees que el desplazamiento tiene un impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores? ¿Por qué?

Sí, porque cuando no se ejecuta de manera correcta y sin considerar una situación de pandemia como el que vivimos genera mayor insatisfacción en los trabajadores.

- 11) ¿Cómo el Banco de la Nación del Perú apoya a los colaboradores que se desplazan a diferentes sedes para asegurarse de que se sientan cómodos

y bienvenidos?

En mi caso personal no he tenido apoyo alguno, al contrario, no se me pago por la encargatura asumida.

- 12) ¿Qué beneficios ofrece el Banco de la Nación del Perú a los colaboradores que deben desplazarse regularmente?

El banco asume los costos de desplazamiento y estadía

- 13) ¿Crees que hay alguna medida que el banco podría implementar para reducir los efectos negativos del desplazamiento en la satisfacción laboral de los colaboradores?

Si, modificando y regulando las directivas y normativas referentes al desplazamiento de manera justa e igualitaria; considerando además situaciones imprevistas como es el caso del COVID-19.

- 14) ¿Has tenido que enfrentar algún desafío mientras te desplazabas a diferentes sedes del banco? ¿Cómo lo resolviste?

Considerando la situación del COVID-19, no había movilidad para poder desplazarse e incluso tuve que arriesgar mi vida trasladándome en camión, moto lineal, a pie, etc.; además que por falta de personal por ser considerados vulnerables tuve que asumir distintos cargos a la vez acumulando el trabajo significativamente y generándome estrés laboral.

- 15) ¿Crees que el desplazamiento es un factor importante que debemos considerar al evaluar la cultura laboral y el ambiente en el Banco de la Nación del Perú? ¿Por qué?

Sí, porque afecta directamente en nuestra vida familiar y personal sobre todo en mi caso al tener hijos pequeños se torna más complicado y esto repercutirá en el ambiente de trabajo.



ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN
Maestría en Dirección de Personas

Trabajo de Investigación: “ANÁLISIS SOBRE EL DESPLAZAMIENTO DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UN CONTEXTO DE COVID-19. CASO: AGENCIA CUSCO DEL BANCO DE LA NACIÓN”

Responsable: Betsi Cerafina Huacarpuma Ccansaya.

Fecha: 24/03/2023 **Hora de inicio:** 17:41 **Hora de fin:** 18:09

GUÍA DE ENTREVISTA

DATOS

Apellidos y nombre del entrevistado(a)	Katherin Pareja Cornejo
Sexo	Femenino
PREGUNTAS	34
Estado civil	Casada
Lugar de residencia	Cusco
Nº hijos y edades	01 de 06 meses
Nº de integrantes de su grupo familiar	3
Cargo dentro de la empresa	Administrador

Parte I: Desplazamiento del personal

- 1) ¿Cómo ha sido el proceso de desplazamiento del personal en el Banco de la Nación del Perú Durante la pandemia COVID-19? Explicar.

Se generaron muchos desplazamientos, los cuales se realizaron sin cumplir las directivas, principalmente Directiva desplazamiento de personal y otras ligadas a ello.

- 2) ¿Cómo se están garantizando los derechos de los empleados en este proceso de desplazamiento? Explicar.

No hay garantía de derechos

- 3) ¿Cómo se está asegurando que el proceso de desplazamiento del personal sea justo y transparente para todos los empleados involucrados? Explicar.

No hay, o no hubo transparencia en cuanto a desplazamiento de personal

- 4) ¿Qué medidas se han tomado para garantizar que los empleados se sientan motivados y apoyados mientras se desplazan de una ubicación a otra?

Ninguna (por qué el pago de comisiones es para cubrir gastos generados durante la permanencia en la agencia al cual fue desplazado)

PARTE II: Satisfacción laboral

- 5) ¿Cómo se siente con respecto a su trabajo en el Banco de la Nación del Perú? ¿Está satisfecho con su trabajo?

Pues algo satisfecho, ya que siempre se trabaja con metas, pero no valoran ni reconocen el trabajo realizado.

- 6) ¿Siente que el Banco de la Nación del Perú valora y reconoce su trabajo y desempeño? ¿Por qué?

Pocas veces, por qué no hay equidad para los trabajadores

- 7) ¿Cómo describiría la cultura laboral en el Banco de la Nación del Perú? ¿Es una cultura que fomenta el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores?

No se puede generalizar, ya que hay agencias en las cuales, si se practica una buena cultura laboral, cómo cumplir las normas, existe valores, equidad, respeto, trabajo en equipo y motivación, las mismas que en otras agencias no se practican.

- 8) ¿Cree que el ambiente de trabajo en el Banco de la Nación del Perú es positivo y saludable? ¿Por qué?

No, por qué no se practica buena cultura laboral

PARTE III: Desplazamiento del personal y la satisfacción laboral

- 9) ¿Has tenido que cambiar de ubicación o desplazarte a diferentes sedes del banco en algún momento? ¿Cómo afectó esto a tu trabajo y tu vida personal?

Si, en lo personal estar lejos de mi familia y gastos económicos.

- 10) ¿Crees que el desplazamiento tiene un impacto en la satisfacción laboral

de los colaboradores? ¿Por qué?

Si, por qué cuando el desplazamiento no se lleva o realiza adecuadamente afecta la vida personal y familiar y por ende en la productividad.

- 11) ¿Cómo el Banco de la Nación del Perú apoyo a los colaboradores que se desplazan a diferentes sedes en un contexto de COVID-19 para asegurarse de que se sientan cómodos y bienvenidos?

Lo que puedo resaltar es el pago de comisiones, con los cuales se puede cubrir gastos durante la permanencia en otra agencia, pero no existe otro apoyo.

- 12) ¿Qué beneficios ofrece el Banco de la Nación del Perú a los colaboradores que deben desplazarse regularmente?

Se podría mencionar el pago de comisiones, más ninguno

- 13) ¿Crees que hay alguna medida que el banco podría implementar para reducir los efectos negativos del desplazamiento en la satisfacción laboral de los colaboradores?

Si, primero adecuar y cumplir las normas y directivas internas a la situación actual que enfrentan los trabajadores, así como también desarrollar planes de reconocimiento y desarrollo y una constante motivación.

- 14) ¿Has tenido que enfrentar algún desafío mientras te desplazabas a diferentes sedes del banco? ¿Cómo lo resolviste?

Si, sobre todo con la movilidad, pero con esfuerzo y responsabilidad pude salir resolverlo.

- 15) ¿Crees que el desplazamiento es un factor importante que debemos considerar al evaluar la cultura laboral y el ambiente en el Banco de la Nación del Perú? ¿Por qué?

Si, por qué la cultura laboral es como guía de conducta para los trabajadores el cual se crea a partir del respeto, equidad, motivación, y reconocimiento del trabajo realizado.



ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN
Maestría en Dirección de Personas

Trabajo de Investigación: “ANÁLISIS SOBRE EL DESPLAZAMIENTO DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UN CONTEXTO DE COVID-19. CASO: AGENCIA CUSCO DEL BANCO DE LA NACIÓN”

Responsable: Betsi Ceratina Huacarpuma Ccansaya.

Fecha: 22/03/2023 **Hora de inicio:** 16:12 **Hora de fin:** 16:34

GUÍA DE ENTREVISTA

DATOS

Apellidos y nombre del entrevistado(a)	Noemi Yudi Lima Apaza
Sexo	Femenino
PREGUNTAS	34
Estado civil	Casada
Lugar de residencia	Cusco
Nº hijos y edades	2 hijos de 7 y 2 años
Nº de integrantes de su grupo familiar	4
Cargo dentro de la empresa	Gestor de servicio

Parte I: Desplazamiento del personal

- 1) ¿Cómo ha sido el proceso de desplazamiento del personal en el Banco de la Nación del Perú Durante la pandemia COVID-19? Explicar.

Difícil, porque no dieron tolerancias en el ingreso al trabajo considerando los problemas para desplazarse por la pandemia.

- 2) ¿Cómo se están garantizando los derechos de los empleados en este proceso de desplazamiento? Explicar.

No están garantizados porque cada trabajador veía la forma de llegar a su centro de labor y no hubo ningún reconocimiento por el esfuerzo realizado.

- 3) ¿Cómo se está asegurando que el proceso de desplazamiento del personal sea justo y transparente para todos los empleados involucrados? Explicar.

No fue justo ni transparente puesto que se pudo observar muchos vacíos legales de inequidad entre trabajadores algunos fueron

recompensados con la encargatura y otros no a pesar de tener el mismo cargo y realizar las mismas funciones.

- 4) ¿Qué medidas se han tomado para garantizar que los empleados se sientan motivados y apoyados mientras se desplazan de una ubicación a otra?

No hubo mayores medidas más que las medidas preventivas para evitar el contagio por COVID-19

PARTE II: Satisfacción laboral

- 5) ¿Cómo se siente con respecto a su trabajo en el Banco de la Nación del Perú? ¿Está satisfecho con su trabajo?

Siento que la labor realizada a pesar del estado de emergencia sanitario no es reconocido; No estoy satisfecha

- 6) ¿Siente que el Banco de la Nación del Perú valora y reconoce su trabajo y desempeño? ¿Por qué?

No siento que sea valorada, al contrario, nos brindaron facilidades y se nos expuso a contagiarnos mientras que otros trabajadores estaban tranquilos en sus casas y no piensan en nuestra familia.

- 7) ¿Cómo describiría la cultura laboral en el Banco de la Nación del Perú? ¿Es una cultura que fomenta el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores?

Es una cultura que necesita ser mejorada, porque no hay oportunidad para seguir desarrollándose ni crecer profesionalmente.

- 8) ¿Cree que el ambiente de trabajo en el Banco de la Nación del Perú es positivo y saludable? ¿Por qué?

No es nada saludable. Es estresante pues nos exigen, pero no reconocen el esfuerzo realizado.

PARTE III: Desplazamiento del personal y la satisfacción laboral

- 9) ¿Has tenido que cambiar de ubicación o desplazarte a diferentes sedes del banco en algún momento? ¿Cómo afectó esto a tu trabajo y tu vida personal?

Si, tuve que dejar a mis hijos por mucho tiempo, pero al banco no le importa si son pequeños y que a un necesitan de su madre; fue muy complicado considerando un estado de emergencia sanitario.

- 10) ¿Crees que el desplazamiento tiene un impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores? ¿Por qué?

Definitivamente nos afecta los desplazamientos porque debido a la pandemia del COVID-19 se dieron de un momento a otro y la normativa no contemplaba situaciones que se dieron, y esto impacto en el desempeño y satisfacción laboral.

- 11) ¿Cómo el Banco de la Nación del Perú apoyo a los colaboradores que se desplazan a diferentes sedes en un contexto de COVID-19 para asegurarse de que se sientan cómodos y bienvenidos?

Ninguna. Pues se basó en la normativa existente que no contemplaba muchas acciones imprevistas por el estado de emergencia sanitario.

- 12) ¿Qué beneficios ofrece el Banco de la Nación del Perú a los colaboradores que deben desplazarse regularmente?

Solo el pago de comisiones que incluyen estadía y movilidad.

- 13) ¿Crees que hay alguna medida que el banco podría implementar para reducir los efectos negativos del desplazamiento en la satisfacción laboral de los colaboradores?

Considerando la situación de pandemia que vivimos debe contratar más personal y no sobrecargar al personal; además modificar la normativa actual adecuándola ante situaciones imprevistas para que los trabajadores sientan igualdad y transparencia.

- 14) ¿Has tenido que enfrentar algún desafío mientras te desplazabas a diferentes sedes del banco? ¿Cómo lo resolviste?

Si, principalmente la falta de transporte por la inmovilización decretada por COVID-19 para poder desplazarme y los costos elevados; tenía que buscar diversas formas de transporte como moto lineal y hasta bicicleta.

15) ¿Crees que el desplazamiento es un factor importante que debemos considerar al evaluar la cultura laboral y el ambiente en el Banco de la Nación del Perú? ¿Por qué?

Si, porque afecta directamente con la vida personal y familiar, los desplazamientos deberían coordinarse a tiempo sin afectar la familia sobre todo si tenemos niños pequeños, es incómodo; lo cual repercute en el desempeño de actividades laborales y por ende el ambiente laboral.



ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN
Maestría en Dirección de Personas

Trabajo de Investigación: “ANÁLISIS SOBRE EL DESPLAZAMIENTO DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UN CONTEXTO DE COVID-19. CASO: AGENCIA CUSCO DEL BANCO DE LA NACIÓN”

Responsable: Betsi Cerafina Huacarpuma Ccansaya.

Fecha: 28/03/2023 **Hora de inicio:** 13:02 **Hora de fin:** 13:27

GUÍA DE ENTREVISTA

DATOS

Apellidos y nombre del entrevistado(a)	Callañaupa Quispe Roger
Sexo	Masculino
PREGUNTAS	37
Estado civil	Soltero
Lugar de residencia	San sebastian, cusco
Nº hijos y edades	02 hijos, 08 y 4 años
Nº de integrantes de su grupo familiar	04
Cargo dentro de la empresa	Administrador

Parte I: Desplazamiento del personal

- 1) ¿Cómo ha sido el proceso de desplazamiento del personal en el Banco de la Nación del Perú Durante la pandemia COVID-19? Explicar.

Los desplazamientos fueron restringidos por la falta de personal en las agencias. Dejaron espacios en las agencias los trabajadores vulnerables lo cual imposibilitó los desplazamientos.

- 2) ¿Cómo se están garantizando los derechos de los empleados en este proceso de desplazamiento? Explicar.

Se garantiza con el cumplimiento de la directiva interna de desplazamiento

- 3) ¿Cómo se está asegurando que el proceso de desplazamiento del personal sea justo y transparente para todos los empleados involucrados? Explicar.

Se prueba en el comité de desplazamiento, así mismo por bienestar

social.

- 4) ¿Qué medidas se han tomado para garantizar que los empleados se sientan motivados y apoyados mientras se desplazan de una ubicación a otra?

Mientras se trasladan el banco cumple con otorgarles sus gastos de instalación por cinco días. Así mismo el gasto de transporte.

PARTE II: Satisfacción laboral

- 5) ¿Cómo se siente con respecto a su trabajo en el Banco de la Nación del Perú? ¿Está satisfecho con su trabajo?

Si, me encuentro satisfecho

- 6) ¿Siente que el Banco de la Nación del Perú valora y reconoce su trabajo y desempeño? ¿Por qué?

Si siento que valora, cumple con todos los beneficios de ley

- 7) ¿Cómo describiría la cultura laboral en el Banco de la Nación del Perú? ¿Es una cultura que fomenta el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores?

Hay mucha comunicación por varios medios con sus dependencias y otras áreas, es una entidad grande y formal. Brinda oportunidad de crecimiento profesional, cualquier empleado puede hacer carrera.

- 8) ¿Cree que el ambiente de trabajo en el Banco de la Nación del Perú es positivo y saludable? ¿Por qué?

Si es positivo, los trabajadores son protegidos por órganos reguladores y normalmente cumplen los jefes

PARTE III: Desplazamiento del personal y la satisfacción laboral

- 9) ¿Has tenido que cambiar de ubicación o desplazarte a diferentes sedes del banco en algún momento? ¿Cómo afectó esto a tu trabajo y tu vida personal?

Si me desplace, afecto emocionalmente a mi entorno familiar

- 10) ¿Crees que el desplazamiento tiene un impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores? ¿Por qué?

Si, el desempeño dependerá de donde quiera laborar el empleado

- 11) ¿Cómo el Banco de la Nación del Perú apoyo a los colaboradores que se desplazan a diferentes sedes en un contexto de COVID-19 para asegurarse de que se sientan cómodos y bienvenidos?

Cumpliendo las medidas de seguridad en este caso el plan de vigilancia del covid 19.

- 12) ¿Qué beneficios ofrece el Banco de la Nación del Perú a los colaboradores que deben desplazarse regularmente?

El gasto de instalación por 5 días y el transporte

- 13) ¿Crees que hay alguna medida que el banco podría implementar para reducir los efectos negativos del desplazamiento en la satisfacción laboral de los colaboradores?

Si priorizar los en la rotación a las personas delicadas de salud y de las zonas lejanas.

- 14) ¿Has tenido que enfrentar algún desafío mientras te desplazabas a diferentes sedes del banco? ¿Cómo lo resolviste?

No tuve dificultad

- 15) ¿Crees que el desplazamiento es un factor importante que debemos considerar al evaluar la cultura laboral y el ambiente en el Banco de la Nación del Perú? ¿Por qué?

Si, porque el trabajador se siente motivado al laborar cerca de su entorno familiar y donde hay facilidades.



ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN
Maestría en Dirección de Personas

Trabajo de Investigación: “ANÁLISIS SOBRE EL DESPLAZAMIENTO DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UN CONTEXTO DE COVID-19. CASO: AGENCIA CUSCO DEL BANCO DE LA NACIÓN”

Responsable: Betsi Cerafina Huacarpuma Ccansaya.

Fecha: 29/03/2023 **Hora de inicio:** 12:52 **Hora de fin:** 13:28

GUÍA DE ENTREVISTA

DATOS

Apellidos y nombre del entrevistado(a)	Cairo Casós Susan Violeta
Sexo	Femenino
Edad	42
Estado civil	Soltera
Lugar de residencia	Sicuaní-Cusco
Nº hijos y edades	0
Nº de integrantes de su grupo familiar	1
Cargo dentro de la empresa	Supervisor

PREGUNTAS

Parte I: Desplazamiento del personal

- 1) ¿Cómo ha sido el proceso de desplazamiento del personal en el Banco de la Nación del Perú Durante la pandemia COVID-19? Explicar.
 No hubo un plan de desplazamiento dada la coyuntura.
- 2) ¿Cómo se están garantizando los derechos de los empleados en este proceso de desplazamiento? Explicar.
 Desde mi experiencia personal, y laborar en un lugar donde vivo sola, lejos de mi familia; se priorizó la continuidad operativa.
- 3) ¿Cómo se está asegurando que el proceso de desplazamiento del personal sea justo y transparente para todos los empleados involucrados? Explicar.

Considero que el proceso de desplazamiento no ha sido implementado y menos se priorizó la salud física y emocional de los colaboradores.

- 4) ¿Qué medidas se han tomado para garantizar que los empleados se sientan motivados y apoyados mientras se desplazan de una ubicación a otra?

Ninguna.

PARTE II: Satisfacción laboral

- 5) ¿Cómo se siente con respecto a su trabajo en el Banco de la Nación del Perú? ¿Está satisfecho con su trabajo?

Estoy satisfecha, porque me gusta las labores que realizó.

- 6) ¿Siente que el Banco de la Nación del Perú valora y reconoce su trabajo y desempeño? ¿Por qué?

Pocas veces, sin embargo, entiendo que la valoración de mis labores las reconozco yo.

- 7) ¿Cómo describiría la cultura laboral en el Banco de la Nación del Perú? ¿Es una cultura que fomenta el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores?

Si, desde hace unos 5 años convocando a concursos internos y estableciendo convenios con ESAN para participar en cursos de capacitación.

- 8) ¿Cree que el ambiente de trabajo en el Banco de la Nación del Perú es positivo y saludable? ¿Por qué?

Si, promoviendo talleres, actividades deportivas.

PARTE III: Desplazamiento del personal y la satisfacción laboral

- 9) ¿Has tenido que cambiar de ubicación o desplazarte a diferentes sedes del banco en algún momento? ¿Cómo afectó esto a tu trabajo y tu vida personal?

Durante la pandemia me he desplazado a varias oficinas al activarse el protocolo, afectando mis labores del área donde me desempeño de manera significativa al acumularse y dejar pendientes además de asumir labores que uno normalmente no las desarrolla y con temor a contagio.

- 10) ¿Crees que el desplazamiento tiene un impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores? ¿Por qué?

Creo que el desplazamiento tiene un gran impacto pues evaluar la situación de cada colaborador con justicia y consideración hará que su desempeño se optimice.

- 11) ¿Cómo el Banco de la Nación del Perú apoyo a los colaboradores que se desplazan a diferentes sedes en un contexto de COVID-19 para asegurarse de que se sientan cómodos y bienvenidos?

Desde mi experiencia se ha omitido esta acción.

- 12) ¿Qué beneficios ofrece el Banco de la Nación del Perú a los colaboradores que deben desplazarse regularmente?

Se les paga el traslado, la estadía hasta 5 días y la vivienda para los Administradores.

- 13) ¿Crees que hay alguna medida que el banco podría implementar para reducir los efectos negativos del desplazamiento en la satisfacción laboral de los colaboradores?

Si, aplicando las Directivas de forma justa sin distinción a todos los colaboradores.

- 14) ¿Has tenido que enfrentar algún desafío mientras te desplazabas a diferentes sedes del banco? ¿Cómo lo resolviste?

Laborar con personal reducido cumpliendo múltiples funciones, al no haber movilidad tuve que viajar en moto, camión y hasta a pie.

- 15) ¿Crees que el desplazamiento es un factor importante que debemos considerar al evaluar la cultura laboral y el ambiente en el Banco de la Nación del Perú? ¿Por qué?

Si, su aplicación justa y a todos sin distinción ni privilegios fortalecerá la satisfacción laboral.

