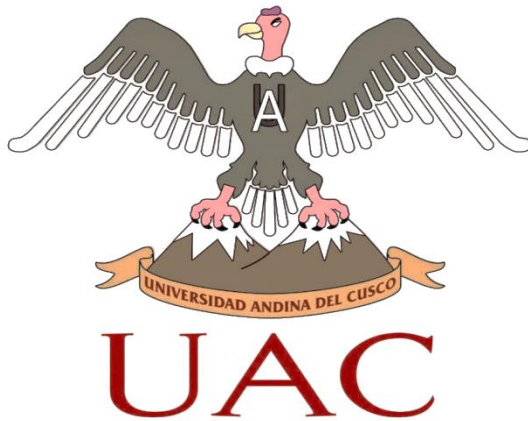




UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TÍTULO:

“CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN EN LA
PROVINCIA DE TAMBOPATA, 2018”

Tesis presentada por:

Bach. Rosario Chaccacanta Vela

Título a optar:

Licenciada en Administración

Asesora: Mg. Giovana Lira Jiménez

Madre de Dios- Perú- 2018



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento a lo dispuesto por el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, de la Escuela Profesional de Administración, presento la tesis intitulada: **“CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN EN LA PROVINCIA DE TAMBOPATA, 2018”**, con el objeto de optar al Título Profesional de Licenciada en Administración.

Cualquier indicación u observación, será útil para ampliar mis conocimientos profesionales.

Atentamente,

La tesista



AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a las siguientes personas:

A mis queridos padres, que son mi fortaleza e inspiración para la realización de esta tesis, por los valores y principios en los cuales fui formada para ser una profesional íntegra; por el amor incondicional y apoyo permanente.

A mi alma mater, la Universidad Andina del Cusco, a los señores docentes de la carrera profesional de administración, quienes contribuyeron a mi formación profesional con sus conocimientos y experiencia.

A mi querida asesora, Mg. Giovana Lira Jiménez, quien dirige mi tesis con mucho aprecio y dedicación, y quien ha estado apoyándome cuando necesité de un consejo. Por sus conocimientos y asesoramiento, que contribuyó con su mejor voluntad y esfuerzo, en la culminación del presente trabajo de investigación.

Atentamente,

Br. Rosario Chaccacanta Vela



DEDICATORIA

A nuestro padre celestial, por cuidarme y protegerme en el desarrollo de la presente investigación.

A MIS PADRES

En recompensa a su sacrificio por educarme, motivarme y brindarme siempre su apoyo en los momentos más adversos de mi vida.

A MIS ABUELOS

Por su cariño infinito que me brindan en cada momento, por sus conocimientos y experiencias que me ayudaron a tomar decisiones trascendentales en mi vida.

A MI QUERIDO AMIGO: SAMUEL

Por la bella amistad que compartimos en nuestra vida universitaria y en los momentos de desarrollo de la tesis, por su carisma, por las largas conversaciones compartidas y por todo aquello que quedará en el más grato recuerdo de mi corazón.



INDICE

PRESENTACIÓN.....ii

AGRADECIMIENTO iii

DEDICATORIA.....iv

INDICE v

INDICE DE TABLAS.....viii

INDICE DE GRAFICOSix

RESUMEN x

ABSTRACT.....xi

CAPÍTULO I..... 1

INTRODUCCIÓN 1

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 1

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 4

1.2.1. Problema General 4

1.2.2. Problemas Específicos..... 4

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 5

1.3.1. Objetivo General 5

1.3.2. Objetivos Específicos 5

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 5

1.4.1. Relevancia social 5

1.4.2. Implicancias prácticas 6

1.4.3. Valor teórico 6

1.4.4. Utilidad metodológica 6

1.4.5. Viabilidad o factibilidad 6

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... 7

1.5.1 Delimitación temporal 7

1.5.2 Delimitación espacial 7

1.5.3 Delimitación conceptual 7

CAPÍTULO II 8

MARCO TEÓRICO 8



2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1.1	Antecedentes Internacionales.....	8
2.1.2	Antecedentes Nacionales.....	10
2.2	BASE LEGAL	13
2.3	BASES TEÓRICAS	14
2.3.1	Cultura Organizacional.....	14
2.3.1.1	Evolución del concepto de cultura organizacional.....	14
2.3.1.2	Definición de la cultura organizacional.....	15
2.3.1.3	Medición de la Cultura Organizacional.....	16
2.3.1.4	Importancia de la Cultura Organizacional.....	17
2.3.1.5	Elementos de la cultura organizacional	17
2.3.1.6	Tipos o modelos de cultura organizacional.....	23
2.3.1.7	Características de la Cultura Organizacional	24
2.4	MARCO CONCEPTUAL	34
2.4.1	Marco Institucional.....	35
2.4.1.1	Historia.....	35
2.4.1.2	Misión.....	37
2.4.1.3	Visión.....	37
2.4.1.4	Organigrama	38
2.5	VARIABLE DE ESTUDIO	38
a)	Variable	38
b)	Conceptualización de la variable	39
c)	Operacionalización de variable.....	40
CAPÍTULO III.....		41
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....		41
3.1.	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.4.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.5.1	Población.....	41
3.5.2	Muestra	42



3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
3.6.1 Técnicas.....	42
3.6.2 Instrumentos.....	43
3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	43
CAPÍTULO IV	44
RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN	44
4.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS EN TABLAS Y/O FIGURAS	44
4.2. RESULTADOS	46
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	62
ANEXOS.....	67



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución poblacional del Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 42

Tabla 2: Distribución de los ítems del cuestionario 44

Tabla 3: Estadísticos de Fiabilidad 45

Tabla 4: Cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018..... 47

Tabla 5: Innovación y aceptación de riegos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.
..... 49

Tabla 6: Atención a los detalles en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 50

Tabla 7: Orientación a los resultados en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018..... 51

Tabla 8: Orientación a la gente en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 52

Tabla 9: Orientación a los equipos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 54

Tabla 10: Dinamismo en el Banco de Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 55

Tabla 11: Estabilidad en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 56

Tabla 12: Satisfacción laboral en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 58



INDICE DE GRAFICOS

Figura 1: Distribución de la puntuación media de la cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018..... 46

Figura 2: Cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 48

Figura 3: Innovación y aceptación de riegos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 49

Figura 4: Atención a los detalles en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 50

Figura 5: Orientación a los resultados en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 51

Figura 6: Orientación a la gente en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018..... 53

Figura 7: Orientación a los equipos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 54

Figura 8: Dinamismo en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 55

Figura 9: Estabilidad en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018..... 57

Figura 10 : Satisfacción laboral en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018. 58



RESUMEN

El trabajo de investigación se efectuó en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, conformadas por las agencias de Puerto Maldonado, Mazuco y la micro agencia de la Dirección Regional de Madre de Dios, dedicado a recaudar los tributos del sector público nacional, efectuar en forma exclusiva por cuenta y en representación del estado, operaciones de crédito activas y pasivas con instituciones financieras del país y del exterior y recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el sector público nacional y empresas del estado, con excepción de las empresas bancarias y financieras estatales. Es una investigación que tiene como objetivo describir cómo es la cultura organizacional, teniendo en cuenta ocho características como dimensiones, las cuales son: innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo, estabilidad y satisfacción laboral.

La investigación es de tipo básica, con un diseño no experimental; tomando como población y muestra el total de colaboradores que son 28 personas constituidas por tres agencias dentro de la provincia materia de estudio, para lo cual se usó la técnica de la encuesta y cuyos resultados se adquirieron mediante el manejo de software estadístico SPSS versión 23 y Excel.

La investigación sobre la cultura organizacional realizada en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata en el 2018, tuvo un resultado de 71.4 % mostrando que la mayoría de colaboradores de la organización no se hallan seguros de conocer y desenvolverse laboralmente acorde a las políticas y normas que ofrece la organización, así mismo demuestran la escasa socialización y concientización de las normas e instructivos, directivas y reglamentos, la ausencia de inducción en el puesto a los gestores de servicio así como la implementación de programas de incentivos y recompensas, además de mejorar la planificación de los desplazamientos del personal, donde se evidencia que un número mayoritario de trabajadores no están cómodos ni contentos y no están comprometidos con la organización.

Palabra clave: Cultura Organizacional



ABSTRACT

The research work was carried out in the Banco de la Nación in the province of Tambopata, formed by the agencies of Puerto Maldonado, Mazuco and the micro agency of the Regional Office of Madre de Dios, dedicated to collecting the taxes of the national public sector, perform exclusively on behalf of and on behalf of the state, active and passive credit operations with financial institutions in the country and abroad and receive exclusively deposits of funds from the entire national public sector and state companies, with the exception of the state banking and financial companies. It is a research that aims to describe what is the organizational culture, taking into account eight characteristics as dimensions, which are: innovation and acceptance of risks, attention to detail, orientation to results, orientation to people, guidance to the equipment, dynamism, stability and job satisfaction.

The research is of a basic type, with a non-experimental design; taking as a population and showing the total of collaborators that are 28 people constituted by three agencies within the province subject of study, for which the technique of the survey was used and whose results were acquired through the use of statistical software SPSS version 23 and Excel

The research on the organizational culture carried out in the Banco de la Nación in the province of Tambopata in 2018, had a result of 71.4% showing that most of the organization's employees are not sure of knowing and working in accordance with the policies and norms that the organization offers, likewise demonstrate the scarce socialization and awareness of the norms and instructions, directives and regulations, the absence of induction in the position to the service managers as well as the implementation of incentives and rewards programs, in addition to improve the planning of personnel movements, where it is evident that a majority of workers are not comfortable or happy and are not committed to the organization.

Keyword: Organizational Culture



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Vivimos en un tiempo de grandes cambios del entorno el cual es producto de la globalización, la apertura económica, la orientación a los cambios tecnológicos y la tendencia de la internacionalización y este es cada día más competitivo, una forma de hacer frente a estos cambios es el desarrollo de la cultura organizacional en las empresas lo que le permitirá crecer, sobrevivir y mantenerse y llegar a la excelencia, alcanzar niveles altos de productividad y el éxito.

La cultura organizacional ha logrado suma importancia en el interior de las organizaciones en diferentes partes del territorio peruano, por lo que ha sido eje de diversas investigaciones por diferentes autores. Los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones. Tener idea de tales comportamientos revelará por qué algunos cambios y estrategias que se ejecutan en las organizaciones fallan y otras no.

La cultura organizacional es un esfuerzo que debe ser ocupado por la gerencia de las todas las organizaciones, abarcando todos los recursos humanos de la organización lo que le permitirá el logro de los objetivos y metas. La organización debe ser un sistema que haga posible la interacción de todos los elementos que la forman, debe estar basada en principios corporativos que la identifiquen y la definan en los cuales podemos encontrar: su misión, visión y valores.

Robbins (2013), plantea que la cultura organizacional ha sido un tema de mucho interés desde los años ochenta hasta la actualidad, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones y convirtiéndose en un recurso de suma importancia estratégica, encontrándose cada vez, más autores que defiendan el conocimiento de la cultura organizacional.

Hablar de cultura en una organización es hablar de la manera en que sus miembros observan todos los significados de la misma y en definitiva sería como resultado de: “cómo se hacen las cosas aquí” (en la organización estudiada). La cultura nos permite saber hacia dónde estamos



yendo, mediante su dirección, amplitud y su fuerza; además nos ayuda a ver en qué forma trasciende sobre el comportamiento y la eficiencia organizacional.

La cultura organizacional causará un impacto positivo cuando ésta vaya en la dirección adecuada, esté extendida a los miembros de los grupos e imponga una presión sobre los miembros para que estos sigan las guías culturales que se han establecido. También podría causar un impacto negativo si el comportamiento va en dirección incorrecta y todo esto dependerá de 2 factores importantes: si la cultura es fuerte o débil. Es a través de estos dos tipos de cultura que podremos describir los beneficios, peligros y su relación en el comportamiento de los miembros de una organización.

Así se puede apreciar que en el Perú la cultura organizacional cumple un rol importante en las organizaciones; se puede decir que cuando son compartidas con los trabajadores se obtiene resultados positivos, favorece en la productividad de los empleados, contribuye a la eficiencia y la calidad de servicios casi siempre. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros manifestándose en las prácticas profesionales.

En observaciones preliminares se pudo ver la que la cultura organizacional en el Banco de la Nación, no ha sido socializada entre los miembros de la institución, se puede observar que los trabajadores no están asumiendo un compromiso ni un sentido de pertenencia; tal es así, que se presentan diferencias entre los colaboradores, surgen discusiones ante los clientes en las ventanillas de atención, desatención en las operaciones que los usuarios van a realizar, uso inadecuado de los teléfonos móviles logrando la interrupción del servicio brindado, relaciones tensas, división de grupo, entre otros; que al parecer, no permiten el normal desarrollo de actividades.

En el Banco de la Nación, no se permiten las ideas innovadoras o no se toman en consideración, más aún si el trabajador es nuevo o recientemente contratado, esta situación conlleva a que el colaborador se inhibe en desarrollar actividades de mayor complejidad de manera natural o motivada. Dada la fluidez de usuarios más aún en horas de mayor afluencia es poco probable que los trabajadores presten atención a los detalles, lo que genera que en muchas ocasiones no se realice un análisis correcto al ejecutar las operaciones; asimismo, se observa que los trabajadores no ponen atención a los resultados, observándose una ausencia del sentido de pertenencia con la organización, existe ausencia de los colaboradores en actividades que organiza



el Banco de la Nación, esto debido a la existencia de grupos de trabajo internos; es decir, nombrados y contratados, que está cada vez más delimitado.

En las actividades internas es notorio ver que el personal nombrado no muestra un sentido de colaboración con los trabajadores recién incorporados, en brindar información sobre las actividades inherentes al cargo, lo que genera resentimiento en los trabajadores nuevos; más aún cuando los directivos no realizan un seguimiento de las actividades. Otro de los problemas que se observa en la institución es la dificultad para desarrollar trabajos en equipo, no se visualiza un trabajo coordinado o entre pares, está claramente definido entre grupos de nombrados y contratados, lo que no ayuda a mantener un clima laboral óptimo.

Considerando las actividades, suele observarse que el trabajo diario tiende a ser poco dinámico, convirtiéndose en algo mecánico y rutinario, lo que genera en el trabajador un estrés laboral, siendo pertinente las rotaciones periódicas y/o asignación de actividades alternas.

Otro de los problemas que se observa es ausencia de una política de seguridad y capacitación permanente, lo que en muchas ocasiones conlleva a que el trabajador incurra en errores de operaciones y/o capacidad de respuesta en eventos no esperados. En cuanto a la estabilidad laboral la institución brinda progresión de carrera siempre en cuando tenga la condición de nombrado, lo cual no alcanzan los trabajadores contratados que son en un mayor número, generando una ausencia de compromiso con las actividades que desarrolla la organización.

Asimismo, se observa como problemática las condiciones de trabajo, como son las dimensiones del área de trabajo, poca ventilación que en horas de mayor afluencia no es suficiente para mantener un ambiente agradable, generando incomodidad entre los trabajadores y usuario presentes; esto conlleva a la ausencia de satisfacción laboral de los trabajadores, que en mucho de los casos permanecen solo por una retribución económica.

Estos son los problemas que se observan, es por ello que en la presente investigación se va a describir cómo es la cultura organizacional en los trabajadores del Banco la Nación en la provincia de Tambopata. Se detallará su importancia, evaluando los puntos negativos para mejorarlos y analizar los positivos, convirtiéndolos en su fortaleza. Además, mediante el presente estudio se aportará al desarrollo teórico del conocimiento haciendo análisis de los resultados con



finés de mejora; ya que se va a describir cómo es la innovación y aceptación del riesgo, la atención, la orientación a los resultados de los trabajadores, la orientación a la gente, la orientación a los equipos de trabajadores, la estabilidad de los trabajadores y como es la satisfacción laboral de los trabajadores en la organización, y de esta manera contribuir como un documento de gestión en la dirección de la administración del Banco la Nación con el fin de mejorar la variable de estudio.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo es la cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo es la innovación y aceptación del riesgo en el Banco de la Nación en la provincia Tambopata, 2018?

¿Cómo es la atención al detalle en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?

¿Cómo es la orientación a los resultados en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?

¿Cómo es la orientación a la gente en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?

¿Cómo es la orientación a los equipos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?

¿Cómo es el dinamismo en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?

¿Cómo es la estabilidad en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?

¿Cómo es la satisfacción laboral en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?



1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Describir como es la cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir como es la innovación y aceptación de riesgo en el Banco de Nación en la provincia de Tambopata, 2018.
- Conocer como es la atención a los detalles en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.
- Describir como es la orientación a los resultados en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.
- Describir como la orientación a la gente en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.
- Conocer como es la orientación a los equipos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.
- Describir como es el dinamismo en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.
- Conocer como es la estabilidad en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.
- Conocer como es la satisfacción laboral en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Relevancia social

Las contribuciones para fortalecer la cultura organizacional del Banco de la Nación pueden ser consideradas como referente y/o replicadas en diversas organizaciones de la localidad, a nivel internacional, nacional e incluso regional; en la búsqueda de socializar las



políticas, normas y lineamientos institucionales que sirvan como guía para mejorar la calidad de atención a los usuarios en la entidad financiera.

1.4.2. Implicancias prácticas

El trabajo de investigación es relevante en lo práctico porque nace de una realidad y los resultados de la investigación permitirán una correcta toma de decisiones por parte de los directivos de la institución materia de estudio, los cuales tomen en consideración las sugerencias y recomendaciones.

1.4.3. Valor teórico

Este trabajo de investigación muestra la descripción de la problemática de la cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata 2018, y los resultados ayudarán a dar solución a los posibles problemas existentes en la institución materia de estudio y servirá como consulta para gerentes e investigadores de otras organizaciones de similar naturaleza.

1.4.4. Utilidad metodológica

Este trabajo de investigación tiene relevancia metodológica por el uso del método científico de inducción y deducción; así como de procedimientos, técnicas e instrumentos confiables que garantizan su eficacia para ser empleados.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La investigación es viable y factible porque se cuenta con la información brindada por parte de la empresa; asimismo, contamos con recursos financieros y técnicas de conocimientos por parte del investigador.



1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Delimitación temporal

El objeto de la presente investigación se realizará a partir de agosto del 2018 y culminará en diciembre del 2018, en este lapso se podrá describir y analizar cómo es la cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.

1.5.2 Delimitación espacial

La investigación se efectuará en el Banco de la Nación de la provincia de Tambopata 2018, conformadas por las agencias de Puerto Maldonado, Mazuco y la micro agencia de la Dirección Regional de Educación.

1.5.3 Delimitación conceptual

La delimitación conceptual va a estar referida a la descripción de la variable de estudio, la cultura organizacional con sus ocho respectivas dimensiones.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Título: “ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE SUPPLY CHAIN GUAYAQUIL DE NESTLE ECUADOR”

Autor: Gianella Falcones Suárez

Universidad: Universidad de Guayaquil

Lugar y fecha: Ecuador – 2013

CONCLUSIONES:

1. Una vez ejecutada la investigación se lograron contestar las preguntas de investigación; una de ellas orientadas a conocer cuáles son los factores que componen la cultura de la unidad de negocio de Supply Chain y podemos afirmar que es un excelente lugar de trabajo, a pesar de que tener un alto ritmo laboral, todos los colaboradores de la organización sienten un alto grado de compromiso con la empresa y ven que hay oportunidades de crecimiento; manejan efectivamente los recursos humanos y hay muy buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros.
2. Con relaciona al tipo de cultura dominante que tiene en la unidad de negocio de Supply Chain, se comprobó que es la “de la persona – adhocracia” debido a que el personal posee un alto grado de empoderamiento en sus funciones, son personas altamente capacitadas de manera autónoma y toman decisiones, crean e implementan mejoras, cambios positivos para la compañía. En la empresa tienen una estructura bien concreta, con procedimientos fijos y a la mano de todo el personal.



3. El clima organizacional que envuelve a la unidad de negocios Supply Chain en Nestle, es muy favorable y esta incurre positivamente sobre la cultura de la unidad de negocio en estudio. Las expectativas del personal coinciden completamente con la percepción de la cultura organizacional. Existe un 89% de favorabilidad de los colaboradores hacia la organización. Por otro lado, el personal está motivado con la cultura organizacional de Nestle, debido a que se sienten alineados y actualizados a las exigencias del mercado laboral, el líder les genera confianza y empoderamiento, sienten que existe sinergia y una comunicación abierta y participativa.
4. No existen debilidades evidentes de la cultura organizacional de Nestle que incurran negativamente en la unidad de negocio Supply Chain, sin embargo, hay un factor relevante que es que los colaboradores sienten que no hay equilibrio entre la vida personal y laboral, debido a que las múltiples exigencias en la organización son fuertes y al ser personas orientadas a resultados de alguna forma pondrán en muchas ocasiones primera el trabajo antes que su familia.
5. “La cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, ya que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. (Schein, 1992:12)
6. Al comparar esta definición con la investigación realizada de la cultura existente en la Unidad de Negocios Supply Chain, se llegó a la conclusión de que los supuestos básicos relacionados están muy arraigados en tal medida que han logrado en los empleados un sentido fuerte de pertenencia a la unidad de negocios y a la empresa. Hay un corto tiempo de adaptación y compromiso (96%) más aun sabiendo que los colaboradores de la unidad de negocio en su mayoría (50%), no llevan en la compañía más allá de 2 años, lo que quiere decir que el 50% de los empleados con más de 5 años de servicio han considerado como válidos los valores y elementos culturales



como para transmitir a los nuevos colaboradores. Por lo tanto, se llega a concluir en este caso la definición de la cultura organizacional de Schein.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Título: “PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO FINANCIERO DE LA AGENCIA HUANCAYO – 2015 SEGÚN LA METODOLGÍA OCAI”

Autor: Paola Solis Santos

Universidad: Universidad Continental

Lugar y fecha: Huancayo – 2018

CONCLUSIONES:

1. En base a los resultados se concluyó en no rechazar la hipótesis H1, lo cual significa que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI. Tanto hombres como mujeres observan que la cultura clan es la más característica en la actualidad.
2. Respecto a los resultados basados en los cuatro componentes culturales se concluye en rechazar parcialmente la hipótesis H2, es decir hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diversas funciones que tienen los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015. Los recibidores pagadores y los asesores de crédito logran identificar una cultura clan como preponderantes, mientras que los de soporte identifican más una cultura de mercado.
3. En relación a los resultados, no se rechaza la hipótesis H3, lo cual quiere decir que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015. No importa el tiempo de servicios que tengan en la empresa, debido a que los más antiguos y también los más recientes colaboradores perciben una cultura clan.
4. Se concluye en rechazar de manera parcial la hipótesis H4, es decir que hay diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la



cultura organizacional deseada, entre los colaboradores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015; debido a que no hay unanimidad en el resultado de las hipótesis específicas. Por otro lado, se puede considerar que la cultura organizacional en la Agencia principal del Banco muestra una mezcla en diferentes niveles de los componentes propuestos por Cameron y Quinn.

Título: “LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRES BANCOS COMERCIALES DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE”

Autor: Luis Lázaro Pilco, Ronald D. Romero Hernández, José G. Saavedra Carrasco y Martín Vásquez Rubio.

Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú

Lugar y fecha: Lima – 2017

CONCLUSIONES:

1. En el Banco 1 se comprueba que no existe consenso en la percepción de cultura actual y deseada, debido a que en un intervalo con 95% de confianza, los porcentajes de respuestas estuvieron por debajo del 70%. En relación con el componente dominante de cultura organizacional, se determinó que tanto en la percepción actual y deseada, la dimensión que predomina es clan. Se asume que esta cultura es la apropiada para dicha entidad, tal como se describe en su Memoria Anual 2014, dicha entidad financiera se ha planteado incentivar un liderazgo de equipos basado en el respeto y la transparencia en un entorno que brinda todas las facilidades de bienestar, seguridad y desarrollo profesional de sus miembros. El objetivo es que los colaboradores aprecien que la institución es la mejor decisión para su desarrollo profesional, personal y el de sus familias.
2. Al mismo tiempo el Banco 2, el componente dominante en la cultura percibida actual y deseada es la dimensión clan, esta cultura está relacionada con la estrategia a largo plazo de la institución, la misma que



se orienta en otorgar soluciones adecuadas para la necesidad de sus clientes y usuarios, facilitar el desarrollo de sus colaboradores, crear valor para los accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país. Adicionalmente se determina que no existe aprobación en la percepción de cultura actual y deseada, ya que en un intervalo con 95% de confianza, los porcentajes de respuestas estuvieron por debajo del 70%.

3. Por otro lado, para el Banco 3, la dimensión predominante en la cultura percibida actual es mercado y para la cultura deseada predomina la dimensión clan. La institución financiera está orientada a logro de resultados, teniendo en cuenta el crecimiento sostenible de sus clientes, usuarios, colaboradores, accionistas y del país.
4. La hipótesis que valora la variable de antigüedad laboral para el Banco 1, determina que existe conceso en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional percibida actual y deseada, con excepción de la cultura percibida actual de la dimensión adhocracia del grupo de uno a tres años de antigüedad laboral y en la dimensión mercado para el grupo de más de tres años de antigüedad laboral. De tal forma, para el Banco 2, se ha determinado que existe conceso en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional percibida actual y deseada, excepto en la cultura percibida actual en la dimensión clan para el grupo de menos de un año; lo mismo que en la dimensión adhocracia en el grupo de más de tres años y para la dimensión jerarquía para el grupo de uno a tres años. Para la cultura deseada la dimensión clan para el grupo de más de tres años, al igual que la dimensión mercado para el grupo de uno a tres años de antigüedad laboral. La dimensión clan prevalece tanto para cultura actual y deseada en todos los rangos de edad. De la misma forma en el Banco 3 se ha determinado que la dimensión predominante en la cultura percibida actual es mercado para toda la muestra evaluada, y la para la cultura deseada predomina la dimensión clan para todos los rangos de edad evaluados en la muestra.



5. La última hipótesis que valora la percepción para la cultura organizacional actual y deseada entre las tres entidades financieras en su conjunto, los resultados determinaron que la dimensión predominante es clan para el banco 1 y banco 2, y mercado para el banco 3, lo que nos indica la presencia de culturas distintas al interior de cada entidad financiera y que condice con la visión, estructura interna y estrategia de cada una de ellas. De igual forma, es evidente que toda la muestra objeto de estudio desea una la cultura tipo clan como prioritaria, seguida de la dimensión adhocracia.

2.2 BASE LEGAL

El Banco de la Nación tiene como régimen laboral el Decreto Legislativo N° 728, Ley de Formación y Promoción Laboral. Cuyo reglamento es el Decreto Supremo N° 002-97-TR. Los mismos que tienen concordancia con los siguientes dispositivos:

- D.S. N° 001-96-TR, Aprueban Reglamento de Ley de Fomento al Empleo
- D.S. N° 012-2003-TR, Reglamento que modifica la Ley General de Inspección del Trabajo
- Reglamento Interno de Trabajo del Banco de la Nación

Aprobado mediante Resolución de Gerencia General EF/92.2000 N° 043 – 2013 del 23 de mayo de 2013. Aprobado por Expediente N° 70084-2013-MTPE/1/20.23 de fecha 30.05.2013.

- Estatuto del Banco de la Nación

Aprobado por Decreto Supremo N° 07-94-EF, de fecha 26/01/94, publicado el 29/01/94.

CONSIDERANDO:

Que la decimoquinta disposición final de la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros aprobada por Decreto Legislativo N° 7701 establece que el Banco de la Nación es una empresa de derecho público, cuyas actividades y estructura orgánica serán normadas por su Estatuto, el mismo que será aprobado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas. De conformidad con el inciso (8) del artículo 118° de la Constitución Política del Perú.

DECRETA:



- **Artículo 1°.** - Apruébese el Estatuto del Banco de la Nación, que consta de seis títulos, cuarenta y seis artículos, dos disposiciones finales y cuatro disposiciones transitorias, y que forma parte integrante del presente Decreto Supremo.
- **Artículo 2°.**- En aplicación de lo dispuesto en la décimo quinta disposición final de la Ley General de instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros aprobada por Decreto Legislativo N° 770, a partir de la entrada en vigencia del Estatuto a que se refiere el artículo precedente, quedan derogados el Decreto Legislativo N° 199 y el Decreto Supremo N° 237-81-EFC.
- **Artículo 3°.**- El presente Decreto Supremo será refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas, y entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial "El Peruano".

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Cultura Organizacional

2.3.1.1 Evolución del concepto de cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores. Este concepto se fue generando a partir de los diversos aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, comenzando con una serie de experimentos en los cuales se trataba de investigar cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo. Estos estudios fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores, entre los que se encontraba Elton Mayo. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional se va desarrollando a finales de los años, la describen como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”. (Pettigrew, 1979: 574)

Posteriormente, aparecen Schwartz y Davis (1981: 33), que afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. Concepto ampliado, años más tarde, por Barney (1986), quien agregó que es posible convertirla en una ventaja competitiva.



Luego de un par de años, aparece Schein (1983:14) indicando que una cultura organizacional depende de un número de miembros que se interrelacionan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno. Por lo que define la cultura organizacional como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”. Cabe resaltar, que esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores relacionados con el tema.

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007) citado por Leite (2009), el cual hace referencia a la cultura organizacional como el único elemento que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se manejan dentro de ellas, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar.

En este sentido, la cultura organizacional es un elemento muy importante para promover la competitividad y productividad de la empresa, debido a que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades inherentes a la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008).

2.3.1.2 Definición de la cultura organizacional

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. Así también la cultura organizacional muestra la forma en que los trabajadores perciben las características de la cultura de la organizacional en la que se desenvuelven. En otras palabras, es un término descriptivo. Mide la manera en que los trabajadores observan a su organización. (Robbins y Judge, 2013:512)

“La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente”. Cada organización por el tamaño que fuese o al rubro que se dedique tiene su propia cultura organizacional y para conocer la organización, lo primero que se tiene que hacer es entender esa cultura, formar parte de la organización implica asimilar tal cultura. (Chiavenato, 2011: 72-73)



“La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización”. La cultura organizacional es algo intangible, ya que no se puede ver ni tocar, pero siempre estará presente permanentemente. Otro aspecto a tomar en cuenta es que la cultura siempre se verá afectada por todo lo que pueda pasar dentro de la organización. (Newstrom, 2007:87)

Las culturas organizacionales son sustanciales para la superación de una empresa por varios motivos: Brindan una identidad organizacional, un enfoque definitivo de lo que representa la organización. Son así mismo una importante fuente de permanencia y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los colaboradores que ingresan recientemente a interpretar lo que transcurre dentro de la organización, debido a que les ofrece un significativo contexto para hechos que de otros modos parecerían complicados. Tal vez más que ninguna otra cosa, las culturas ayudan a incitar el entusiasmo de los empleados en sus labores diarias. Atraen atención, comunican una visión y suelen enaltecer como héroes de los individuos más productivos y creativos. Gracias a que reconocen y premian a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir. (Keith y Newstrom, 2000)

La cultura organizacional representa las normas informales, las que no están escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el acumulado de hábitos y creencias determinados por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. (Chiavenato, 2007)

Dichas culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo, por lo cual se puede decir también que la cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácticas que operan las 24 horas del día, y cuya función es determinar la calidad de vida de la organización. (Hellriegel y Slocum, 2009)

2.3.1.3 Medición de la Cultura Organizacional

(Machicao, 2002), la cultura organizacional se puede medir en base a varios factores:



a) *Satisfacción e identificación del factor humano con la organización:* se refiere al grado en que los individuos se sienten satisfechos por laborar en una organización y cuál es el grado de identificación con respecto a esta.

b) *Éxito profesional:* referido a los individuos que han podido lograr sus metas, objetivos de carácter profesional dentro de la organización.

c) *Reconocimiento y prestigio de la organización en una sociedad:* la empresa posee una imagen; luego de haber logrado la imagen si esta es buena, la empresa logrará el prestigio y por todo el reconocimiento de la sociedad.

d) *Proyección de la organización:* la empresa debe proyectarse a futuro, para alcanzar siempre nuevas metas, objetivos y plantearse retos.

2.3.1.4 Importancia de la Cultura Organizacional

Las culturas organizacionales son muy importantes para el triunfo de una empresa por lo que ofrecen una identidad organizacional a los colaboradores, una visión de lo que realmente representa la organización. Asimismo, muestra una importante fuente de estabilidad y continuidad para las mismas, la cual ofrece una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura ayuda a los colaboradores de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, debido a que se les brinda un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían complicados, las culturas ayudan a estimular el entusiasmo de los miembros de la empresa con sus tareas.

Por otro lado, atraen la atención, comunican una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos a los que reconocen y retribuyen, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir. (Davis y Newstrom, 2007)

2.3.1.5 Elementos de la cultura organizacional

Son aquellos que están formados por supuestos tan repetidos y habituales que casi se creen que son la propia naturaleza de la organización. Estos son los



comportamientos empresariales, las normas institucionales, la filosofía empresarial y el clima interno. (Aguirre, 2004)

a. Comportamientos institucionales

Los comportamientos institucionales agrupan la forma en que las personas se comportan en su relación con los demás mediante el proceso de producción y servicios que conforman la vida de la institución. Incluye la manera de decir las cosas, las costumbres y modos de hablar, abarca además los modismos de lenguaje, las manifestaciones de respeto y cortesía.

- ***Costumbres***

Una costumbre es un comportamiento o conducta que se repite durante el transcurso de la vida diaria. Es un conjunto de modos de vida que marcan distinción y que por ser repetitivas son tomadas como “ademanes, mañas, manías” (Mathison, 2003).

Es una práctica social con arraigo entre la mayor parte de los miembros de una población. Para la sociología, las costumbres son los componentes de la cultura que se transmiten de generación en generación el cual está relacionado con la adaptación del individuo al grupo social. (Porto & Merino, 2014)

- ***Respeto***

El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, su forma de pensar, aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros está equivocado, pero quien puede asegurarlo porque para nosotros somos los portadores de la verdad, hay que aprender a respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás. (Chiavenato, 2009).

El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de la sociedad. El respeto no solo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes. (Porto & Merino, 2014).



- **Cortesía**

Es un comportamiento humano de buena costumbre, es el uso práctico de las buenas costumbres o las normas de etiqueta. Es un fenómeno cultural definido y lo que se considera cortes en una cultura puede a menudo ser absolutamente grosero o simplemente extraño en otro. (Chiavenato, 2009).

La cortesía se trata de la demostración de un sujeto que manifiesta afecto, respeto o atención hacia otro individuo. La cortesía por lo tanto es una expresión de las buenas maneras o del reconocimiento de las normas sociales que se consideran como correctas o adecuadas. (Porto & Merino, 2014).

- ***Modismo de lenguaje***

Son frases hechas, hábitos y costumbres lingüísticas que se pueden hallar en todas las lenguas y que los usan al hablar la mayoría de las personas. Son expresiones de lenguaje que no siguen las reglas de la gramática, los cuales resumen una idea en pocas palabras y la transmiten en todas aquellas que tienen una misma lengua (Hellriegel, 2009).

b. Normas institucionales

Es el conjunto de reglas formales o normas institucionales que constituyen hábitos y pueden formar parte de los reglamentos de cualquier institución. (Aguirre, 2004).

- **Documentos normativos**

Es el documento por el cual se informa y promueve la aplicación de las disposiciones que deberán ser observadas para el cumplimiento del decreto que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de las funciones, objetivos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización (Hellriegel, 2009).



- **Instrumentos de gestión**

Según (Vera Novoa, 2012):

- ✓ ***Reglamento de organización y funciones (ROF)***

Es un documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos, contiene las funciones gerenciales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas y establece sus relaciones y responsabilidades.

- ✓ ***Manual de organización y funciones (MOF)***

Es un documento normativo que describe todas las funciones específicas a nivel de cargo o puestos de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el reglamento de organizaciones y funciones (ROF), así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el cuadro para asignación de personal.

- ✓ ***Reglamento interno de trabajo***

Es un documento muy importante en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con los colaboradores. Es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaran a presentar dentro de cualquier institución, y es tan importante que, si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna argumento normativo o regulador que ampare una decisión sancionatoria. Cabe resaltar que es importante este reglamento interno puesto que este servirá de guía y de herramienta para mantener el orden dentro de la empresa. (Laboral, 2011)



c. Filosofía institucional

Sirve como orientación de la política de la empresa respecto a sus colaboradores, también está constituido por la misión y visión. (Aguirre, 2004)

- **Visión**

Se define como el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones, estrategias de crecimiento junto a las de competitividad. (Chiavenato, 2009)

Es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad. (Santos, 2010)

- **Misión**

Es la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (Chiavenato, 2009)

Expresa su razón de ser, y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. La misión establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quiere servir. (Santos, 2010)

- **Políticas**

Son un recurso muy útil, debido a que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la organización para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos organizacionales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas para conseguir las metas trazadas, de lo contrario, no tendría valor el esfuerzo realizado. (Chiavenato, 2009)

Las políticas constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función es acotar el campo de las



estrategias, con la finalidad de encauzarlas en el alcance de la misión y del resto de los objetivos. (Santos, 2010)

d. Clima interno

Son las formas en que se relacionan y conviven los miembros de la organización, dado por su distribución física y la forma en que se relaciona con los clientes u otros terceros (Aguirre, 2004).

- **Comunicación**

La comunicación institucional es el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. La comunicación institucional brinda información entre los colaboradores de una organización, debido a que al transmitir un mensaje promueve la comunicación entre estos.

La buena comunicación es muy importante para los administradores por dos razones: en primer lugar, la comunicación cumple las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican gran parte de su tiempo. (Machicao, 2002)

- **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales ayudan a contribuir un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta los valores más relevantes para así favorecer las relaciones interpersonales. (Chiavenato, 2009).

Las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un papel crítico en una empresa, aunque la calidad de las relaciones interpersonales en si no basta para incrementar la productividad, pueden ayudar



significativamente a ella para bien o para mal. Los gerentes necesitan comprender que es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. Sin embargo, un gerente debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme, un gerente eficaz requiere mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido. (Valenzuela, 2006)

- **Trabajo en equipo**

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos siempre con un mismo objetivo. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que deben ser respetadas por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo, estas reglas proporcionan a cada individuo una base para anunciar el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada, incluyen los procedimientos colaboradores para interactuar con los demás. (Chiavenato, 2009)

Es el grupo de personas que tiene una perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia, sus miembros tienen una participación activa y coordinada, aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes. (Alcaraz, 2011)

- **Condiciones físicas de trabajo**

Es la condición de trabajo, por lo tanto, está vinculado al estado del entorno laboral. Esto hace referencia a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. (Chiavenato, 2009).

2.3.1.6 Tipos o modelos de cultura organizacional

Según Penerini (1996), establece tres modelos:

a. **Modelo burocrático:** Se caracteriza en la toma de decisiones, que se concentra en la jerarquía, y en las responsabilidades se reducen al respecto de las tareas y de los procedimientos y puede usarse eficazmente



en un ambiente globalmente estable, donde no hay dinamismo ni en las variables tecnológicas, ni en las de mercado, ni en las sociales.

b. **Modelo tecnocrático:** Referido a una situación en la que los modelos de toma de decisiones se basan en la competencia específica y las responsabilidades de gestión consisten en el respeto de tareas y procedimientos.

c. **Modelo profesional:** Hace referencia a una situación en la que los modelos de toma de decisiones están basados en la competencia y donde la responsabilidad estriba en la consecución de objetivos y resultados.

Según Hellriegel y Slocum (2009), considera cuatro tipos:

1) **Cultura burocrática:** Una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una cultura burocrática.

2) **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una cultura de clan.

3) **Cultura emprendedora:** Los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos caracterizan a la cultura emprendedora.

4) **Cultura de mercado:** El logro de metas mensuales y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado caracterizan a la cultura de mercado.

2.3.1.7 Características de la Cultura Organizacional

Luthans (2008), en su libro “Comportamiento Organizacional”, establece 6 características:

a) **Regularidad de los comportamientos observados:** Cuando los participantes organizacionales interactúan unos con otros, usan un lenguaje, una terminología y rituales comunes relacionados con la buena disposición y el comportamiento.



- b) **Normas:** Existen normas de comportamiento, incluyendo directrices sobre cuanto trabajo realizar, que en muchas organizaciones se reduce a “no hacer demasiado”; no hacer muy poco.
- c) **Valores dominantes:** Existen valores importantes que la organización apoya y espera que los participantes compartan.
- d) **Filosofía:** Hay políticas que establecen las creencias de la organización sobre la manera de tratar a los empleados.
- e) **Reglas:** Existen directrices estrictas relacionadas con llevarse bien en la organización. Los empleados de nuevo ingreso deben aprender cómo funciona todo para ser aceptados como miembros plenos del grupo.
- f) **Ambiente organizacional:** Este se refiere a la sensación general que transmite la distribución física, la manera de interactuar de los participantes y la forma en que se conducen los miembros de la organización.

Mientras que Newstrom. (2007). En su libro “Comportamiento Humano en el Trabajo”, señala 10 características:

- a) **Distintiva:** Las organizaciones son únicas, cada una tiene su historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visión, relatos y mitos propios que, en su totalidad, constituyen su cultura distintiva.
- b) **Estable:** Las culturas son de naturaleza relativamente estable, y en general, cambian con lentitud al paso del tiempo.
- c) **Implícita:** La mayoría de las culturas organizacionales tradicionalmente han sido implícitas más que explícitas.
- d) **Simbólica:** A la gran mayoría de las culturas se les considera como representaciones simbólicas de las creencias y valores subyacentes.
- e) **Ningún tipo es la mejor:** No hay una única y mejor cultura para todas las empresas, pues es claro que la cultura depende de las metas de la organización, la naturaleza de la competencia y otros factores que operan en su ambiente.
- f) **Integrada:** Las culturas se reconocerán con mayor facilidad cuando sus elementos están integrados y en general son recíprocamente congruentes, o sea se acomodan como las piezas de un rompecabezas.



g) **Aceptada:** La mayoría de los miembros de la organización deben aceptar, o si no adoptar los supuestos y valores de la cultura.

h) **Reflejo de la administración superior:** La mayoría de las culturas evolucionan directamente desde la administración superior, pues lo que la organización proclama tiene una poderosa influencia en sus empleados.

i) **Subculturas:** En una organización puede existir una cultura o puede estar compuesta por varias subculturas.

j) **De fuerza diversa:** Las culturas tienen fuerza diversa, es decir, se pueden caracterizar como relativamente fuertes o débiles, lo que depende principalmente de su grado de efecto sobre la conducta del empleado y la amplitud con la que se comparten las creencias y valores existentes.

Chiavenato (2009), menciona 6 características y son las siguientes:

1. **Regularidad de los comportamientos observados:** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por una lengua común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

2. **Normas:** Pautas de comportamiento, política de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

3. **Valores dominantes:** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de sus productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

4. **Filosofía:** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados.

5. **Reglas:** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

6. **Clima organizacional:** La sensación que transmite la organización, la forma en que interactúan las personas.

a. **La identidad de sus miembros.** - El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.



b. **Énfasis en el grupo.** - Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

c. **El enfoque hacia las personas.** - Para la toma de las decisiones de la administración se toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

d. **La integración de unidades.** - La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

e. **El control.** - El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

f. **Tolerancia al riesgo.** - El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

g. **Los criterios para recompensar.** - Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.

h. **El perfil hacia los fines o los medios.** - De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

i. **El enfoque hacia un sistema abierto.** - El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

j. **Tolerancia al conflicto.** - El grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas (p. 47 - 49).

Existen ocho características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización, las cuales detallamos a continuación:

1. Innovación y toma de riesgos
2. Atención a los detalles
3. Orientación a los resultados
4. Orientación a la gente



5. Orientación a los equipos
6. Dinamismo
7. Estabilidad
8. Satisfacción laboral

Así también el autor menciona que al evaluar o describir la organización mediante las ocho dimensiones nos dará una idea general de la cultura de la organización, con frecuencia en muchos casos una dimensión es la que se enfatiza más que las otras esto de acuerdo al tipo de organización, al estudiarlo se obtendrá un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que los miembros perciben a la organización, como se hacen las cosas y la forma en que todos deberían comportarse. (Robbins y Judge, 2013:512)

Todas las organizaciones tienen una finalidad, objetivos para sobrevivir; pasan por ciclos de vida y enfrentan diferentes problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como microsociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Dimensión I: Innovación y aceptación de riesgos

(Robbins, 2013: 512) Define la innovación y la toma de riesgos como el “grado en que se estimula y se alienta a los trabajadores a que sean innovadores y asuman riesgos”.

Innovación

El cambio, es hacer las cosas de manera diferente. La innovación es un tipo de cambio más especializado, una nueva idea, que se utiliza para mejorar algún proceso, implementar estrategias. Las innovaciones siempre fomentarán el cambio. Las organizaciones innovadoras tienen culturas similares, impulsan la experimentación, recompensan los éxitos y los fracasos, así también celebran los errores (Robbins, 2013: 592-593).

Estrategia de Innovación

Es la estrategia que destaca la incorporación de productos y servicios nuevos e importantes. Pone énfasis en alcanzar innovaciones únicas y significativas, que ninguna



organización ha implementado. No todas las empresas buscan la innovación. Las empresas que innovan pagan muy bien con el fin de atraer a los mejores candidatos y motivar a tales a correr riesgos. Una buena comunicación, políticas implementadas a largo plazo para mejorar el compromiso y canales claros de autoridad permitirán que los cambios se den sin ninguna complicación (Robbins y Judge, 2013: 497).

Toma de riesgos

Las personas aplazan su voluntad de arriesgarse, esto afecta el tiempo y la información que necesitan para tomar una decisión. Los estudios recientes han identificado que los gerentes de grandes empresas están dispuestos a correr riesgos que los que dirigen pequeñas empresas (Robbins y Judge, 2013: 141).

La confianza fomenta la toma de riesgos

Cada vez que los trabajadores decidan hacer una tarea de forma distinta, o confiar en las propuestas de cambio de su jefe, corren un riesgo. Para ambos casos, se debe mantener una relación de confianza que puede facilitar la implementación de ese cambio (Robbins y Judge, 2013: 390).

Dimensión II: Atención a los detalles

Definición

La atención a los detalles es el “grado que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles”. (Robbins y Judge, 2013:512)

El trabajador presta atención a los detalles de acuerdo a su personalidad, la cual es una combinación de sus emociones, de lo que piensa y de su conducta, lo cual afecta a como una persona reacciona a las diferentes situaciones que se presentan en la organización, así como su interacción con los demás miembros.

- **Trabajador racional:** le molesta los problemas nuevos que se presentan en la organización, a menos que la solución ya está establecida. Prefiere que los



procedimientos estén establecidos y tiene la necesidad de finalizar tareas, demuestra paciencia con los detalles habituales, es bueno para los trabajos de precisión.

- **Trabajador intuitivo:** le gusta resolver problemas nuevos, no le gustan hacer las mismas cosas siempre, saca conclusiones siempre, se impacienta con los detalles rutinarios, no le gusta perder tiempo en la precisión.

Dimensión III: Orientación a los resultados

Definición

La orientación a los resultados es el “grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos”. (Robbins y Judge, 2013:513)

Enfoque orientado a resultados

La meta para toda organización es ser productivo, es por ello que está orientada a resultados. Ser productivo no significa que se va obtener mayor cantidad de productos; ser productivo es una medida de la eficiencia con que se obtiene lo que desea (Newstrom, 2007:13-14).

Dimensión IV: Orientación a la gente

Definición

La orientación a la gente es el “grado en el que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización”. (Robbins y Judge, 2013:513)

Énfasis en las personas

Es la fase en que administrar es, principalmente, tratar con personas; este enfoque de la Teoría de la Administración pretende destacar a las personas dentro de la empresa, dejando en segundo plano la estructura y las tareas. Este enfoque se denomina humanista y se divide en dos teorías: Teoría de las relaciones humanas y teoría del comportamiento en la organización (Chiavenato, 2001: 19).



Dimensión V: Orientación a los equipos

Definición

“Grado en el que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos”. (Robbins y Judge, 2013:513)

Equipos de trabajo

“Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo” (Robbins y Judge, 2013:309).

Existen cuatro tipos de equipos que hay en una organización:

- **Equipos para resolver problemas**

Grupo de 5 a 12 colaboradores de un mismo departamento se reúnen durante unas horas por semana, con el fin de analizar de qué manera se puede mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral.

- **Equipos de trabajo auto dirigidos**

Grupo de 10 a 15 integrantes que hacen tareas relacionadas o interdependientes, asumen responsabilidad de sus superiores. Realizan tareas de planificación y programación de trabajo, asignar tareas a los miembros, toman decisiones operativas, y enfrentan problemas.

- **Equipos transfuncionales**

Grupos formados por colaboradores de un nivel jerárquico similar, pero tienen diferentes áreas de trabajo, los cuales se reúnen para ejecutar una tarea.

- **Equipos virtuales**

Grupos que usan tecnología de computación para reunir a los miembros con el propósito de alcanzar la meta común. Colaboran en línea, puede ser por redes del área o correo electrónico.

Diferencia entre grupos y equipos

Para (Robbins y Judge, 2013:313), existe la siguiente diferencia entre los grupos y equipos de trabajo:



Los grupos de trabajo son aquellos que interactúan principalmente para compartir información y poder tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de los integrantes en su lugar de trabajo de responsabilidad.

En cambio, los equipos de trabajo son los que generan una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. El esfuerzo de los individuos dará como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de aportaciones individuales.

Factores que determinan el éxito de los equipos

(Robbins y Judge, 2013:314), identificaron cuatro factores que tienen relación significativa con el desempeño de los equipos y son los siguientes:

- **Recursos adecuados:** los equipos de trabajo dependen del apoyo de recursos externos al grupo. Si no existen recursos el equipo no podrá realizar su trabajo de forma efectiva, tampoco alcanzará sus metas. La organización debe proporcionar información de manera oportuna, dispositivos apropiados, personal adecuado, estímulos adecuados y apoyo administrativo.

- **Liderazgo y estructura:** los equipos no van a funcionar si estos no están de acuerdo con la división de trabajo y que todos tengan la misma carga laboral. Para llegar a tomar tales acuerdos se requiere del liderazgo y estructura de la gerencia o los mismos miembros de los equipos.

- **Clima de confianza:** los miembros del equipo de trabajo deben confiar unos en los otros así también confiar en sus líderes. Con el fin de facilitar la cooperación, no es necesario vigilar la conducta de los miembros, esto une mejor a los miembros.

- **Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas**

Además de hacer las evaluaciones de desempeño y recompensar a los trabajadores, la gerencia debe modificar la evaluación tradicional que se realizaba al individuo, así como las recompensas, se debe reconocer a todos los miembros y recompensar a todo el equipo.



Dimensión VI: Dinamismo

(Robbins y Judge, 2013:513). “Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer, una persona dinámica está en constante transformación o hace lo posible por lograrlo”.

Dimensión VII: Estabilidad

(Robbins y Judge,2013:513). “Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento”.

Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa, que se caracteriza por la falta de un cambio significativo. En algunos ejemplos se puede mencionar: atender a los clientes de siempre con el mismo servicio, la participación en el mercado es el mismo y sostener los resultados de rendimiento sobre la inversión de la empresa (Robbins y Judge, 2010: 188).

Dimensión VIII: Satisfacción Laboral

(Robbins y Judge, 2013:74). “Sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este,”. También podemos afirmar que es la actitud general de una persona hacia su empleo, las actitudes están basadas en las creencias y valores que el trabajador desarrolla.

Medición de la satisfacción laboral

(Robbins y Judge, 2013:79). La definición de satisfacción laboral que se planteó antes, como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de este, es demasiado amplia, aunque dicha amplitud es adecuada. El trabajo es más que solo realizar actividades como ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender a clientes o manejar un camión. Los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y políticas organización ales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que con frecuencia son menos que ideales y cuestiones por el estilo. Evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo



es una suma compleja de cierto número de elementos discontinuos. Entonces, ¿cómo se mide el concepto?

Existen dos métodos populares. La puntuación general única consiste en la respuesta a una pregunta como la siguiente: “Considerando todas las circunstancias, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?”. Los sujetos encierran en un círculo un número entre 1 y 5, el cual corresponde a respuestas que van de “muy satisfecho”

a “muy insatisfecho”. El segundo enfoque, la suma de facetas del puesto de trabajo, es más complejo e identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas.³² El trabajador califica tales factores en una escala estandarizada y, luego, los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de satisfacción laboral.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Cultura organizacional. Es un patrón de supuestos básicos que se comparten y adquieren por una organización que resuelve sus problemas de adaptación e integración, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, pueden ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Schein, 2010)

Clima Organizacional: Es aquel ambiente propio de la organización, producido y percibido por sus miembros de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez Álvarez, 2008)

Desarrollo Organizacional: Es un cambio planeado que permite conocer y sistematizar los comportamientos de los individuos para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes. (Hosfstede,2000)

Estructura organizacional: Es el sistema de relaciones recíprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama que establece el tamaño de cada unidad de trabajo, identifica y normaliza funciones,



procesos y procedimientos, la dinámica en las relaciones de poder y autoridad por la centralización y/o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura está sujeta al cambio por la influencia de variables externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización. (Smircich, 2005)

Organización: Es un sistema que tiene un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, de cuya interacción o interdependencia y actuando como un todo, alcanzan objetivos. (De Val Pardo, 1999)

Sistema Cultural: Es el aprendizaje de cada persona tiene a través de hechos observables que percibe por sí mismo en su experiencia dentro de la organización. De esta forma aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva, como ideología, valores, costumbres, creencias, mitos, ritos, símbolos, historias. (Pfeffer, 2007)

2.4.1 Marco Institucional

2.4.1.1 Historia

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

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

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

- Recaudar las rentas del Gobierno Central y de las entidades del Sub-Sector Público independiente y de los Gobiernos Locales cuando así se conviniera con éstos.



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

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

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

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

- Brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
- Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
- Efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- Actuar como Agente Financiero del Estado.
- Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.



- Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
- Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.
- Brindar Servicios de Corresponsalía.
- Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
- Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

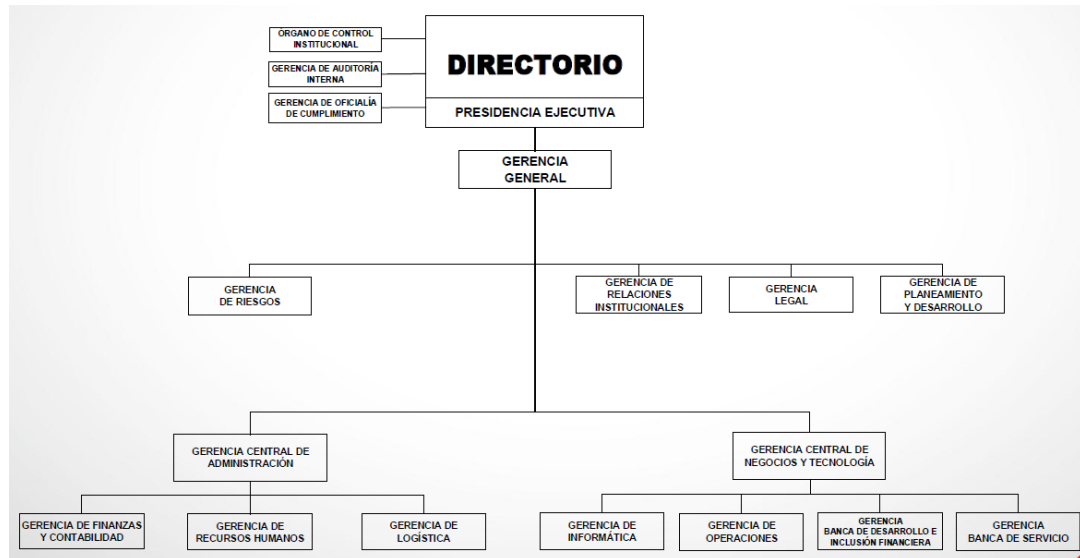
2.4.1.2 Misión

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

2.4.1.3 Visión

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

2.4.1.4 Organigrama



Fuente: www.bn.com.pe. Aprobada en S.D. 2207 del 21.06.2018

El Banco de la Nación está estructurado por agencias, las cuales se caracterizan por número de trabajadores asignados:

- Agencia “1” o sucursales, de 25 a más trabajadores
- Agencia “2”, de 5 a 25 trabajadores
- Agencia “3” o Única Oferta Bancaria, de 2 a 4 trabajadores

2.4.1.5 Valores institucionales

- ✓ Vocación de servicio al ciudadano
- ✓ Compromiso e identificación
- ✓ Promoción de la cultura financiera
- ✓ Conducta ética y profesional
- ✓ Responsabilidad social e inclusión financiera

2.5 VARIABLE DE ESTUDIO

a) Variable

Cultura organizacional



b) Conceptualización de la variable

Definición Conceptual	Definición Conceptual (En base a alguna teoría o libro)	Indicadores
<p>“Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins y Judge, 2013:512).</p>	<p>Dimensión 1: Innovación y aceptación de riesgos. “Grado en que se estimula a los trabajadores para que sean innovadores y corran riesgos” (Robbins y Judge, 2013: 512).</p>	<p>1.1 Innovación 1.2 Asumir riesgos 1.3 Estímulos</p>
	<p>Dimensión 2: Atención a los detalles. “Grado que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles” (Robbins, 2013: 512).</p>	<p>2.1 Precisión 2.2 Análisis 2.3 Toma de decisiones</p>
	<p>Dimensión 3: Orientación a los resultados. “Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos” (Robbins, 2013: 513).</p>	<p>3.1 Resultados 3.2 Eventos 3.3 Técnicas</p>
	<p>Dimensión 4: Orientación a la gente. “Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización” (Robbins, 2013:513).</p>	<p>4.1. Decisiones 4.2. Dirección 4.3. Orientación</p>
	<p>Dimensión 5: Orientación a los equipos. “Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de individuos” (Robbins,2013: 513).</p>	<p>5.1. Actividades 5.2. Equipos 5.3. Coordinación</p>
	<p>Dimensión 6: Dinamismo. “Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer” (Robbins, 2013: 513).</p>	<p>6.1. Competitividad 6.2. Dinamismo 6.3. Flexibilidad</p>
	<p>Dimensión 7: Estabilidad (Robbins, 2013:513) “Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo y no el crecimiento”.</p>	<p>7.1. Crecimiento 7.2. Statu Quo 7.3. Seguridad</p>
	<p>Dimensión 8: Satisfacción laboral (Robbins, 2013:74) “Sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este”.</p>	<p>8.1. Condiciones de trabajo 8.2. Recompensas justas 8.3. Personalidad para el puesto</p>



c) Operacionalización de variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	Dimensión 1: Innovación y aceptación de riesgos	1.1 Innovación
		1.2 Asumir riesgos
		1.3 Estímulos
	Dimensión 2: Atención a los detalles	2.1 Precisión
		2.2 Análisis
		2.3 Toma de decisiones
	Dimensión 3: Orientación a los resultados	3.1 Resultados
		3.2 Eventos
		3.3 Técnicas
	Dimensión 4: Orientación a la gente	4.1. Decisiones
		4.2. Dirección
		4.3. Orientación
	Dimensión 5: Orientación a los equipos	5.1. Actividades
		5.2. Equipos
		5.3. Coordinación
	Dimensión 6: Dinamismo	6.1. Competitividad
		6.2. Dinamismo
		6.3. Flexibilidad
	Dimensión 7: Estabilidad	7.1. Crecimiento
		7.2. Statu Quo
		7.3. Seguridad
	Dimensión 8: Satisfacción laboral	8.1. Condiciones de trabajo
		8.2. Recompensas justas
		8.3. Personalidad para el puesto



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Es de tipo Básica, “ya que dicha la investigación busca ampliar y profundizar el conocimiento científico existente a cerca de la realidad. La finalidad del estudio lo componen las teorías científicas, las que son analizadas para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2005).

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque Cuantitativo, en este sentido la investigación utilizó la recolección de datos con medición numérica y el análisis estadístico, con la finalidad de crear pautas de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014: 4)

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental, por lo que, el estudio no manipulo deliberadamente la variable estudiada y solo se observó los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014:152)

3.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Descriptivo, el cual busca identificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es por ello, que únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre la variable. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1 Población

La población del objeto de estudio está conformada por todos los trabajadores (28) del Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, integrados por administradores, jefe de caja,



jefe de operaciones, técnicos administrativos, plataforma y gestores de servicio, comprendidas por las agencias de:

- Agencia “2” - Puerto Maldonado,
- Agencia “3” Mazuko
- Microagencia Dirección Regional de Educación de Madre de Dios.

Tabla 1: *Distribución poblacional del Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

Nº	INSTITUCIÓN	Personal
1	Gestores de servicio (ventanilla)	18
2	Técnicos administrativos	4
3	Administradores	3
4	Plataforma	1
5	Jefe de caja (Agencia Puerto Maldonado)	1
6	Jefe de Operaciones (Agencia Puerto Maldonado)	1
TOTAL		28

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Muestra

La muestra está conformada por 28 trabajadores en el Banco de la Nación de la provincia de Tambopata. El tamaño de muestra se elige de manera intencional no probabilística.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1 Técnicas

El presente proyecto de investigación toma en cuenta la técnica de investigación:

- ✓ Encuesta
- ✓ Observación



3.6.2 Instrumentos

El instrumento utilizado fue el cuestionario, que está dirigido a trabajadores directos e indirectos del Banco de la Nación en la provincia de Tambopata 2018.

3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS

La presente investigación muestra que los resultados obtenidos serán analizados en el nivel descriptivo, a un nivel de significancia de 5 % de error y un nivel de confianza del 95 %. En este proceso se utilizarán frecuencias y porcentajes para determinar los niveles predominantes, se hará uso de la estadística paramétrica o no paramétrica, eso será de acuerdo al procesamiento de los resultados, emplearemos el paquete estadístico para investigaciones sociales como es el SPSS versión 23.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS EN TABLAS Y/O FIGURAS

4.1.1 Presentación del instrumento

Para describir la cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018, se elaboró un cuestionario para los colaboradores en el que se consideran 40 preguntas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 2: *Distribución de los ítems del cuestionario*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
Cultura organizacional	Innovación y aceptación de riesgos	<ul style="list-style-type: none">• Innovación• Asumir riesgos• Estímulos	1,2,3,4,5
	Atención a los detalles	<ul style="list-style-type: none">• Precisión• Análisis• Toma de decisiones	6,7,8,9,10
	Orientación a los resultados	<ul style="list-style-type: none">• Resultados• Eventos• Técnicas	11,12,13,14,15
	Orientación a la gente	<ul style="list-style-type: none">• Decisiones• Dirección• Orientación	16,17,18,19,20
	Orientación a los equipos	<ul style="list-style-type: none">• Actividades• Equipos• Coordinación	21,22,23,24,25
	Dinamismo	<ul style="list-style-type: none">• Competitividad• Dinamismo• Flexibilidad	26,27,28,29,30
	Estabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento• Statu Quo• Seguridad	31,32,33,34,35
	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones de trabajo• Recompensas justas• Personalidad para el puesto	36,37,38,39,40



4.1.2 Validez y confiabilidad

Se tomó en cuenta la siguiente escala valorativa para determinar si el instrumento aplicado tiene validez y confiabilidad necesaria que garantice la seguridad de los datos recogidos en la perspectiva de asegurar la seriedad y rigurosidad de las conclusiones que se han de construir.

4.1.3 Fiabilidad del instrumento

Se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, desarrollado por J.L. Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1.

“El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja” (Oviedo & Campo, 2005). Este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de las preguntas; un valor superior a 0.7 revela una fuerte relación entre las preguntas, un valor inferior revela una débil relación entre ellas.

El coeficiente de alfa de cronbach para el instrumento es de 0.801. En nuestro caso, es mayor a lo mínimo aceptado, indicándonos que la variable aplicada es confiable y garantiza en forma suficiente la validez y confiabilidad necesarias de los datos recogidos para el estudio.

Tabla 3: *Estadísticos de Fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,801	28

Fuente: Base de datos

4.2. RESULTADOS

4.2.1. Resultados de la investigación realizada en el Banco de Nación en la provincia de Tambopata, 2018

4.2.1.1 Resumen de la variable cultura organizacional y sus dimensiones

Tabla 4: Distribución de la puntuación media de la cultura organizacional

	N°	Media
Cultura Organizacional	28	3.07
Innovación y aceptación de riesgos	28	2.89
Atención a los detalles	28	2.89
Orientación a los resultados	28	2.96
Orientación a la gente	28	2.79
Orientación a los equipos	28	2.43
Dinamismo	28	2.61
Estabilidad	28	2.71
Satisfacción laboral	28	2.75
N válido (por lista)	28	

Fuente: Elaboración propia según los resultados

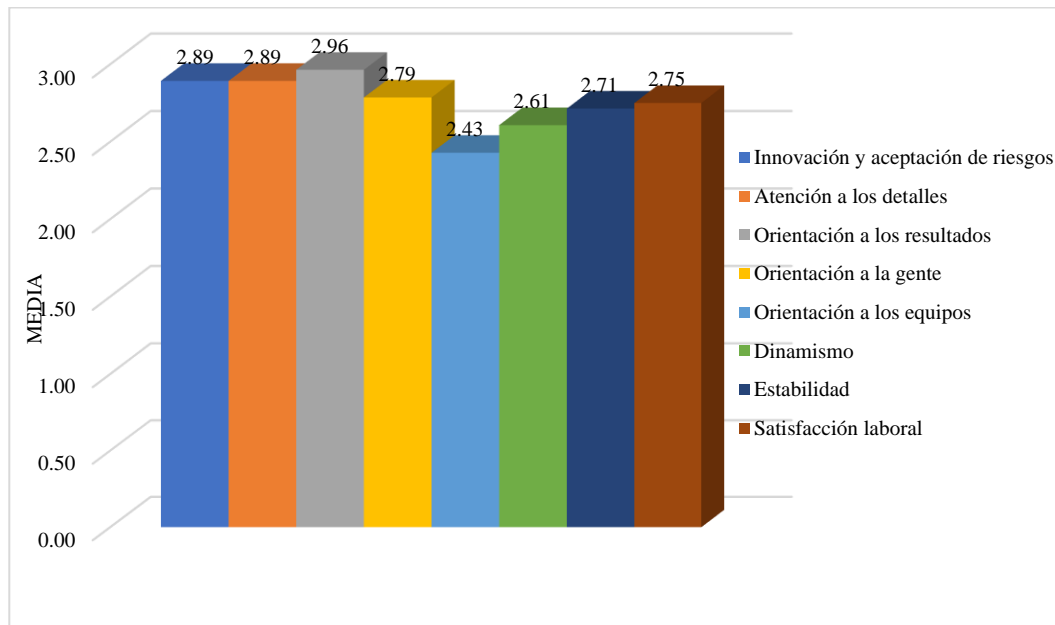


Figura 1: Distribución de la puntuación media de la cultura organizacional en el Banco de Nación en la provincia de Tambopata, 2018.

Análisis e interpretación

En la tabla 5 y la figura 1, se observa respecto a la puntuación media de la variable cultura organizacional, los trabajadores presentan una cultura organizacional regular de acuerdo al promedio obtenido que es 3.07 dentro de las ocho dimensiones materia de estudio: innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo, estabilidad y satisfacción laboral.

4.2.1.2 Distribución de la variable cultura organizacional

Tabla 4: *Cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido			
MUY MALA	0	0	0
MALA	3	10.7	10.7
REGULAR	20	71.4	82.1
BUENA	5	17.9	100
MUY BUENA	0	0	
Total	28	100	

Fuente: Elaboración propia según los resultados

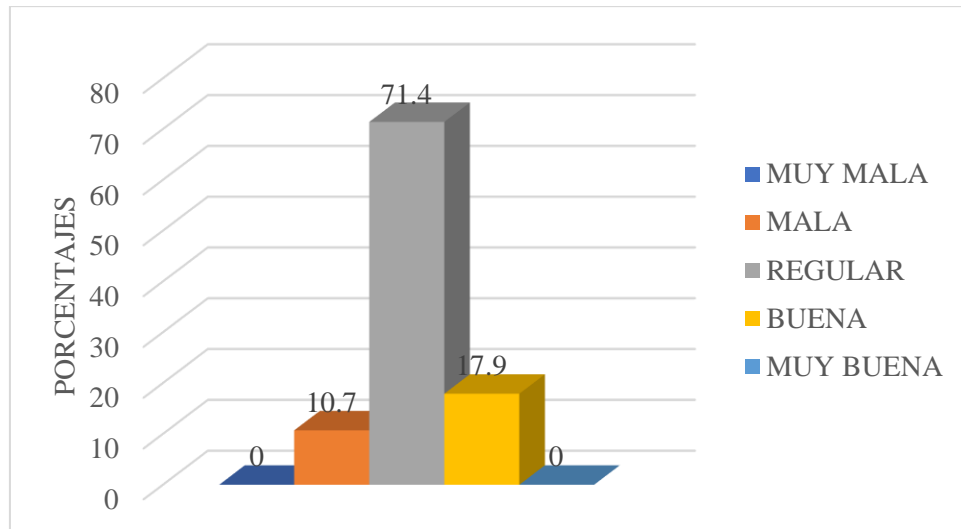


Figura 2: Cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.

Análisis e interpretación

En la figura 1, se observa que el 71,4% de los trabajadores califican como regular la cultura organizacional; mientras que el 17,9% califican como buena y un 10,7% lo perciben como mala. Esto quiere decir que más de la mitad de los trabajadores son innovadores y aceptan los riesgos, prestan atención en los detalles al realizar sus actividades diarias, contribuyen a las metas asignadas a las agencias materia de estudio, organizan actividades en equipos, actúan con prontitud y diligencia frente a cualquier eventualidad dentro de la institución, se desarrollan profesionalmente y tienen oportunidades para acceder a líneas de carrera en cualquier área del banco de acuerdo a los años de servicio que tengan, tienen un sentimiento positivo respecto al puesto de trabajo en el cual se desenvuelven, perciben que las recompensas económicas son justas y que las condiciones de trabajo favorecen al buen servicio que se brinda dentro del banco.

4.2.1.3 Dimensión I: Innovación y aceptación de riesgos

Tabla 5: *Innovación y aceptación de riesgos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MUY MALA	0	0	0
MALA	3	10.7	10.7
REGULAR	25	89.3	0
BUENA	0	0	0
MUY BUENA	0	0	0
Total	28	100.0	

Fuente: Elaboración propia según los resultados

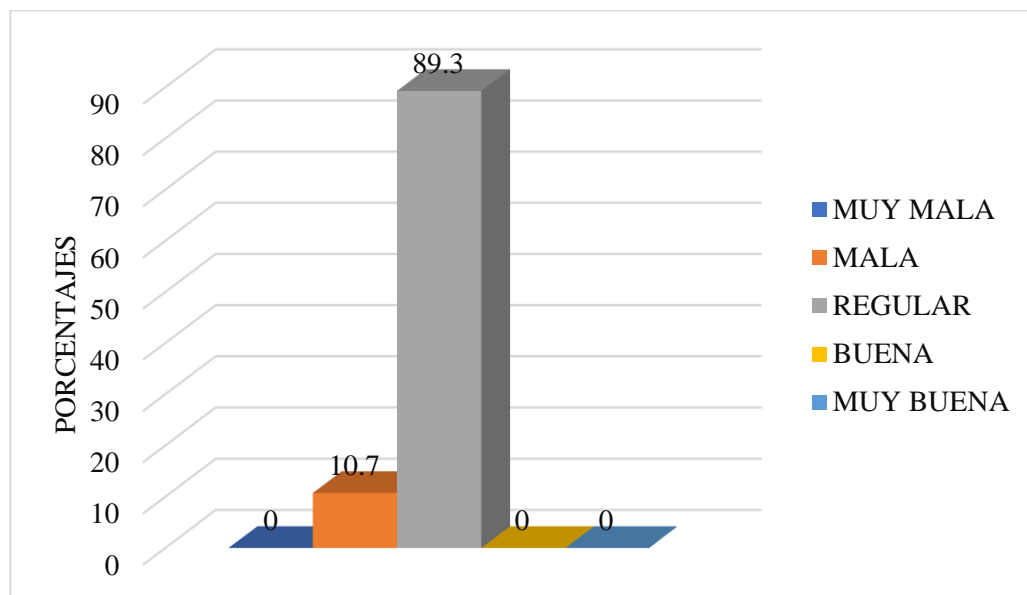


Figura 3: *Innovación y aceptación de riesgos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

Análisis e interpretación

En la figura 2, se observa que el 89.3 % de los trabajadores califica como regular la innovación y aceptación de riesgos; mientras que el 10.7 % de los trabajadores lo considera como mala. Lo que significa que un número mayoritario

de trabajadores muestran ideas innovadoras en el desarrollo de su trabajo y aceptación de riesgos en las actividades complejas.

4.2.1.4 Dimensión II: Atención a los detalles

Tabla 6: *Atención a los detalles en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MUY MALA	0	0	0
MALA	5	17.9	17.9
REGULAR	22	78.6	96.4
BUENA	0	0	0
MUY BUENA	0	3.6	0
Total	28	100.0	

Fuente: Elaboración propia según los resultados

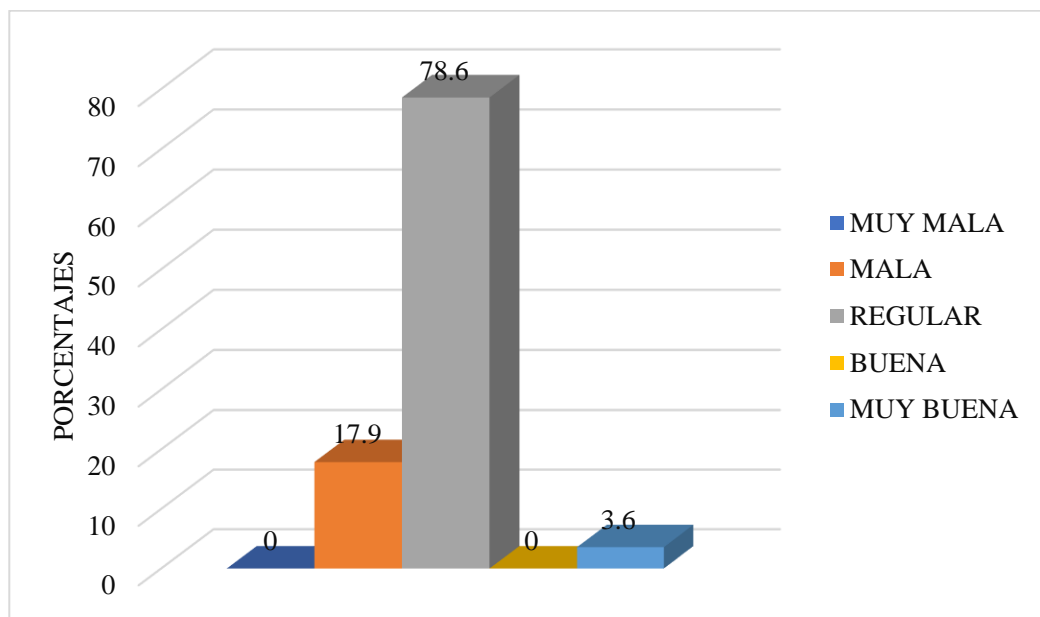


Figura 4: *Atención a los detalles en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

Análisis e interpretación

En la figura 3, se observa que el 78.6 % de los trabajadores califica como regular la atención a los detalles en el Banco de la Nación; el 17,9 % de

trabajadores lo califica como mala y el 3.6% lo considera como muy buena. Lo que significa que la mayoría de los trabajadores brindan el servicio a los clientes de forma minuciosa, teniendo especial cuidado en las operaciones que realizan, a fin de que el cliente se sienta satisfecho con la atención brindada, sin embargo, no podemos dejar de lado que un porcentaje de trabajadores no realizan su trabajo aplicando el protocolo establecido, lo que genera errores en las operaciones y malestar en los usuarios.

4.2.1.5 Dimensión III: Orientación a los resultados

Tabla 7: *Orientación a los resultados en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MUY MALA	0	0	0
MALA	8	28.6	28.6
REGULAR	13	46.4	75.0
Válido BUENA	7	25.0	0
MUY BUENA	0	0	0
Total	28	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia según los resultados

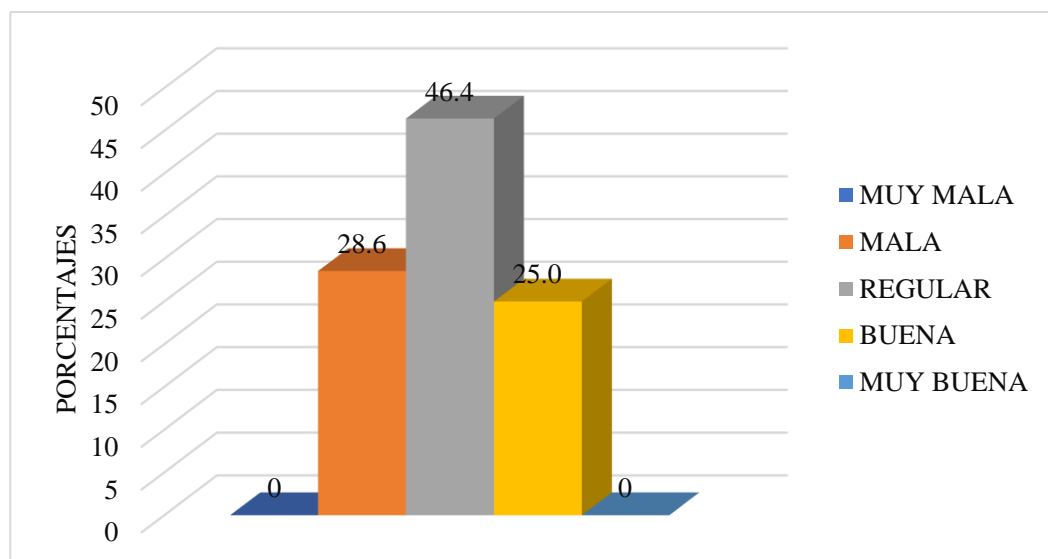


Figura 5: Orientación a los resultados en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.

Análisis e interpretación

En la figura 4, se observa que el 46.4 % de los trabajadores califica como regular la orientación a los resultados en el Banco de la Nación; el 28.6 % de trabajadores lo califica como mala y el 25% lo considera como buena. Lo que significa que el mayor porcentaje de trabajadores realizan sus actividades centrándose en las metas mensuales asignadas por la agencia y aplicando estrategias de ventas. Sin embargo, existe un grupo de trabajadores que desarrolla sus actividades diarias de manera rutinaria, con poco entusiasmo y esmero, no se centran en aquellos aspectos que fortalezcan el logro de las metas y objetivos organizacionales. No podemos dejar de mencionar que el 25 % de trabajadores realiza su trabajo de forma óptima, respetando los protocolos establecidos y logrando los resultados esperados.

4.2.1.6 Dimensión IV: Orientación a la gente

Tabla 8: *Orientación a la gente en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MUY MALA	0	0	0
MALA	10	35.7	35.7
REGULAR	14	50.0	85.7
BUENA	4	14.3	0
MUY BUENA	0	0	0
Total	28	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia según los resultados

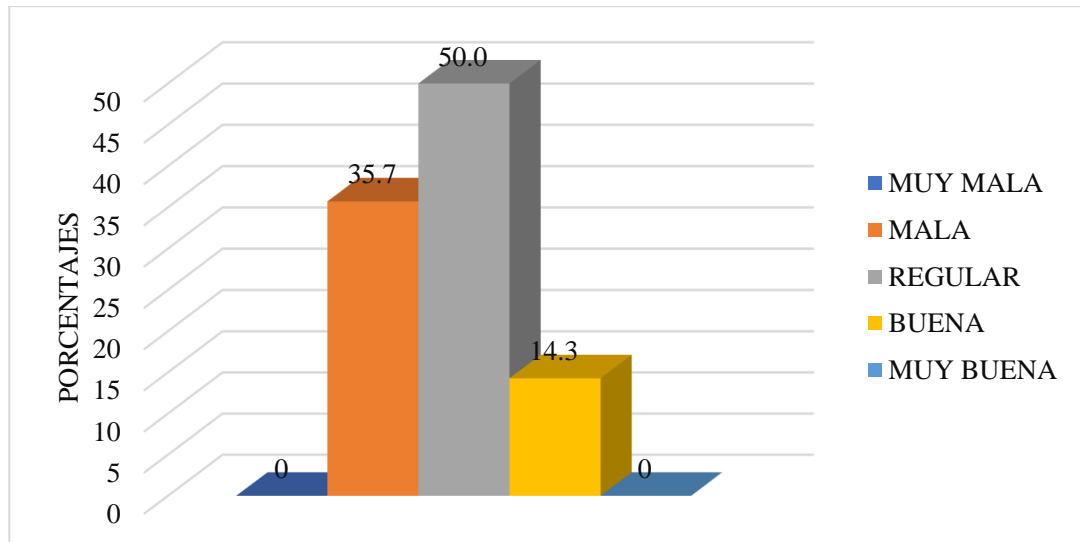


Figura 6: Orientación a la gente en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.

Análisis e interpretación

En la figura 5, se observa que el 50 % de los trabajadores califica como regular la orientación a la gente en el Banco de la Nación; el 35.7 % de trabajadores lo califica como mala y el 14.3% lo considera como buena. Lo que significa que la mitad de los trabajadores percibe que la institución muestra interés en brindarles orientación e inducción de las tareas a fines al cargo, sean contratados o nombrados; lo que les genera una actitud positiva frente al puesto de trabajo. Un porcentaje menor de trabajadores, no percibe el interés del jefe inmediato ni de la administración por brindarles orientación, lo que repercute en la ejecución de sus tareas.

4.2.1.7 Dimensión V: Orientación a los equipos

Tabla 9: *Orientación a los equipos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MUY MALA	4	14.3
	MALA	8	28.6
	REGULAR	16	57.1
	BUENA	0	0
	MUY BUENA	0	0
	Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia según los resultados

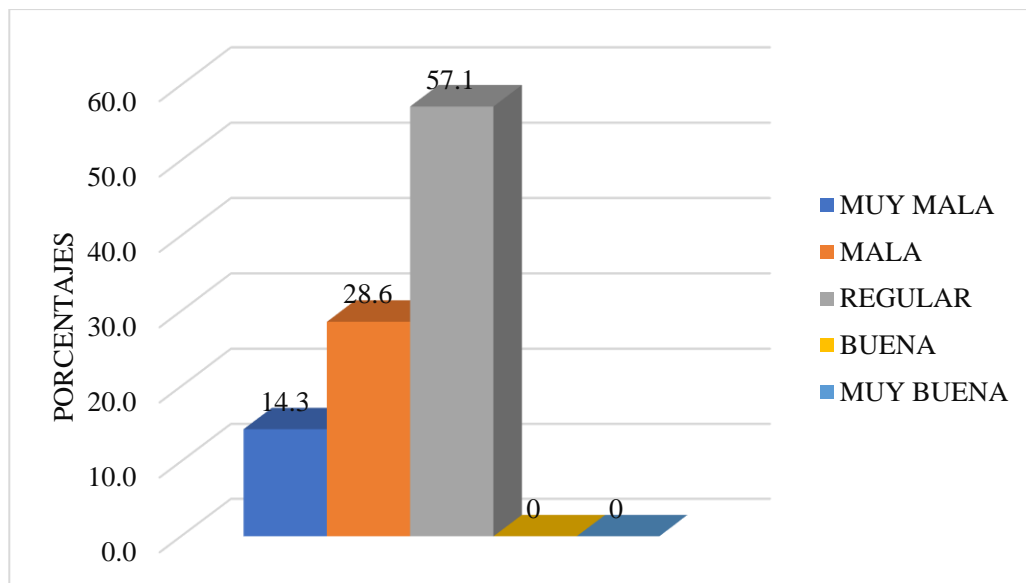


Figura 7: *Orientación a los equipos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

Análisis e interpretación

En la figura 6, se observa que el 57.1 % de los trabajadores califica como regular la orientación a los equipos en el Banco de la Nación; el 28.6 % lo califica como mala y el 14.3 3% lo considera como muy mala. Lo que significa que la mayoría de trabajadores coordinan sus actividades con sus compañeros, participan

de los eventos programados por la institución y colaboran con el jefe inmediato en el cierre de las operaciones realizadas en el día. Por otro lado, 8 trabajadores no muestran interés por el trabajo en equipo, indican que prefieren trabajar de manera individual, no participan de eventos organizados y evitan las relaciones interpersonales.

4.2.1.8 Dimensión VI: Dinamismo

Tabla 10: *Dinamismo en el Banco de Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MUY MALA	0	0	0
MALA	12	42.9	42.9
REGULAR	15	53.6	96.4
BUENA	1	3.6	0
MUY BUENA	0	0	0
Total	28	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia según los resultados

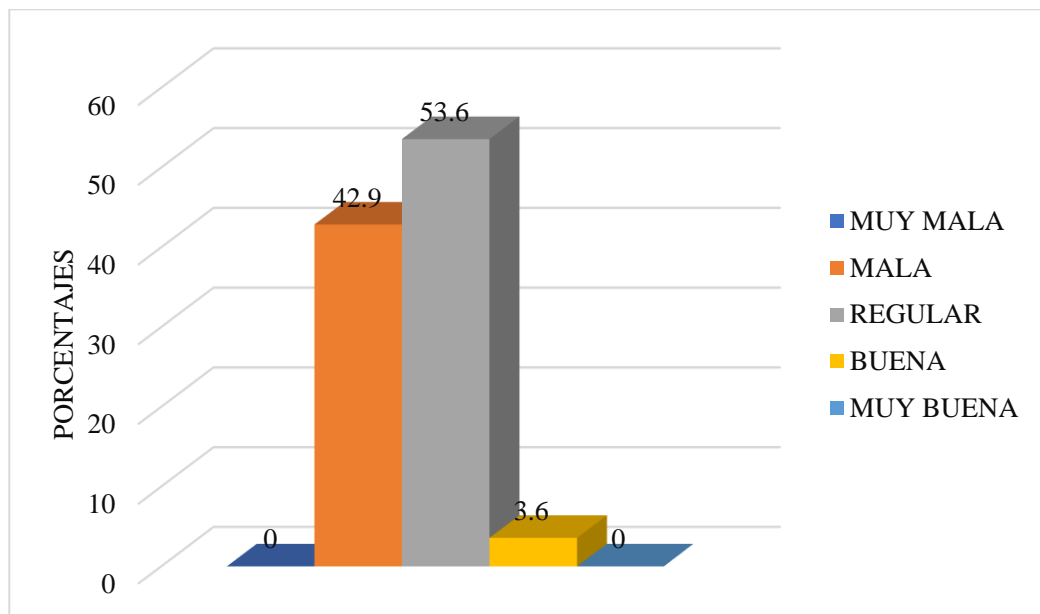


Figura 8: *Dinamismo en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

Análisis e interpretación

En la figura 7, se observa que el 53.6 % de los trabajadores califica como regular el dinamismo en el Banco de la Nación; el 42.9 % de los trabajadores lo califica como mala y el 3.6% lo considera como buena. Lo que significa que la mayoría de trabajadores lo considera un trabajo rutinario por la aplicación de software; asimismo, las rotaciones no son periódicas, generándoles en muchos de los casos estrés laboral; sin embargo, no tienen inconvenientes en la adaptación al ritmo de trabajo lo que permite el cumplimiento de los objetivos; un porcentaje significativo lo califica como mala lo que implica la ausencia de un dinamismo laboral, perjudicando el normal desarrollo de sus tareas.

4.2.1.9 Dimensión VII: Estabilidad

Tabla 11: *Estabilidad en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Válido	MUY MALA	5	17.9	17.9
	MALA	2	7.1	25.0
	REGULAR	18	64.3	89.3
	BUENA	2	7.1	96.4
	MUY BUENA	1	3.6	100.0
	Total	28	100.0	

Fuente: Elaboración propia según los resultados

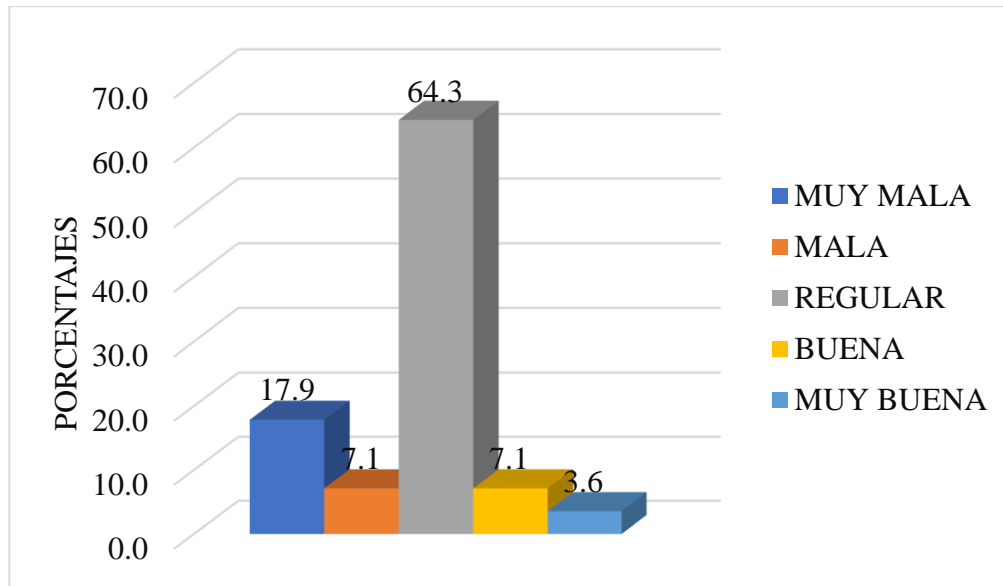


Figura 9: Estabilidad en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.

Análisis e interpretación

En la figura 8, se observa que el 64.3 % de los trabajadores califica como regular la estabilidad en el Banco de Nación; el 17,9 % de los trabajadores lo califica como muy mala, el 7.1 % lo considera como mala, el 7.1 % lo considera como buena, y el 3.6% de trabajadores lo califica como muy buena. Los resultados obtenidos indican que más de la mitad de los trabajadores no están de acuerdo ni en desacuerdo con la estabilidad dentro del Banco de la Nación, agregan que la institución promueve las líneas de carreras mediante exámenes de conocimientos, capacitaciones y convocatorias internas que están al alcance de todos los trabajadores en el portal web institucional. Mientras que el 17.9 % de los encuestados perciben la estabilidad como muy mala, es probable que dentro de este grupo de trabajadores se encuentren aquellos trabajadores contratados cuya condición y tiempo de servicio les limita lograr su desarrollo profesional.

4.2.1.10 Dimensión VIII: Satisfacción laboral

Tabla 12: Satisfacción laboral en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MUY MALA	2	7.1	7.1
MALA	8	28.6	35.7
REGULAR	14	50.0	85.7
BUENA	3	10.7	96.4
MUY BUENA	1	3.6	100.0
Total	28	100.0	

Fuente: Elaboración propia según los resultados

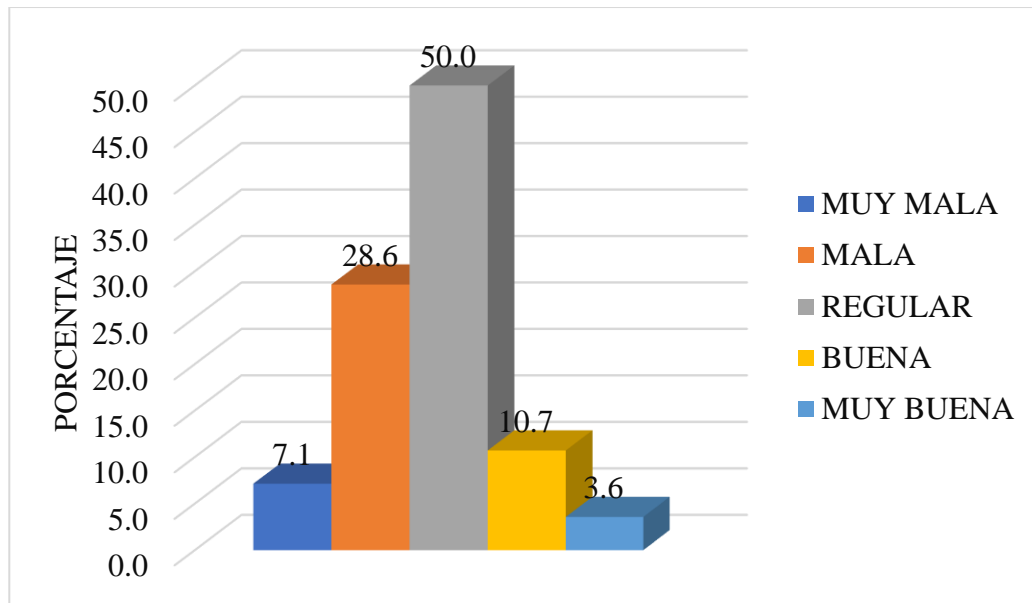


Figura 10 : Satisfacción laboral en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.

Análisis e interpretación

En la figura 9, se observa que el 50 % de los trabajadores, califica como regular la satisfacción laboral en el Banco de Nación; el 28.6 % lo califica como mala, el 10.7 % como buena, el 7.1 % lo considera como muy mala, y el 3.6% de trabajadores lo califica como muy buena. Lo que significa que la mitad de los



encuestados indican que, se sienten satisfechos de laborar en el Banco de la Nación, en su mayoría los que tienen la condición de nombrados. Mientras que un 28.6 % y 7.1 % lo consideran como mala y muy mala respectivamente, esto quiere decir que, este grupo de trabajadores no se sienten satisfechos con las dimensiones del área de trabajo, no perciben reconocimiento de su jefe inmediato y consideran que su trabajo no está acorde con la retribución económica que percibe.



CONCLUSIONES

1. Se determinó que la cultura organizacional dentro del Banco de la Nación es percibida como regular, teniendo un porcentaje de 71.4 %, este nivel se da porque la entidad no sociabiliza las políticas, normas, reglamentos, directivas, lo que genera una ausencia del sentido de pertenencia e identificación por parte de los colaboradores repercutiendo en el logro de los objetivos organizacionales.
2. Se concluye que en la dimensión: innovación y aceptación de riesgos, el 89.3 % de los trabajadores manifiestan que es regular, los cuales tienen dificultades para generar ideas innovadoras por la recarga laboral, asumir actividades de riesgo y desarrollar operaciones complejas, debido a las rotaciones temporales por vacaciones, licencias de maternidad, licencias por paternidad, y capacitaciones macro regionales donde el trabajador nombrado asume en su gran mayoría la administración de las agencias asignadas sin ser consultado.
3. En la dimensión: atención a los detalles, el 78.6% de los trabajadores perciben que es regular al no brindarse el servicio a los clientes de forma minuciosa y consecuente, así como no cumplen el protocolo establecido por la entidad, repercutiendo en errores de digitación en diferentes operaciones, demoras en el flujo de la atención debido al ingreso de nuevos trabajadores que se encuentran en periodo de inducción.
4. Se concluye que, en la tercera dimensión, el 46.4 % de los trabajadores lo califica como regular la orientación a los resultados en el Banco de la Nación, donde la gran mayoría de los gestores de servicios no logran alcanzar sus metas ni muestran interés por superar las operaciones que les asignan, limitándose únicamente a realizar operaciones diarias asignadas y no contribuyen a la venta de los productos ofertados por la entidad, tales como: seguros de sepelio, seguros de protección de tarjeta y seguros de cuota protegida.
5. En la dimensión: orientación a la gente, el 50 % de los trabajadores indican que es regular, ellos perciben el poco interés de la institución y de sus jefes inmediatos en brindarles inducción en el puesto, lo que permitiría el conocimiento y la seguridad en el desenvolvimiento de acciones que le corresponde a cada trabajador.
6. Se concluye, que en la dimensión: orientación a los equipos, el 57.1 % de los trabajadores consideran como regular debido a la mínima coordinación en las actividades dentro de la institución, escasa participación de los miembros en los eventos ejecutados con regularidad, y el 28.6 % de los encuestados expresan como mala debido al desinterés por el trabajo en equipo y expresan que prefieren prestar sus servicios sin



cooperación entre ellos. En el Banco de la Nación, los trabajadores expresan la existencia de una segmentación según las modalidades de contrato y tiempo de servicio lo que limita un trabajo coordinado, organizado y equitativo.

7. De acuerdo a los resultados, en la dimensión: dinamismo, el 53.6 % de los trabajadores consideran como regular por la existencia de un trabajo rutinario que consiste en operaciones que se efectúan a diario; asimismo, las rotaciones no se realizan de manera periódica; mientras que el 42.9 % manifiestan como mala porque no actúan con prontitud, interés ni demuestran una actitud proactiva que resuelva problemas que puedan surgir en el quehacer diario, permaneciendo en su zona de confort y trabajando con estándares mínimos.
8. Los resultados de la dimensión estabilidad, demuestran que el 64.3 % de los trabajadores consideran como regular dado que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la permanencia dentro del banco, señalan que la institución muy pocas veces promueve líneas de carrera a los trabajadores nombrados, mientras que el 17.9 % manifiestan que es muy mala debido a que la mayoría de los colaboradores son de condición contratados, situación que no les permite acceder a puestos de mayor responsabilidad que contribuya a su desarrollo profesional, lo cual mejoraría su calidad de vida y el bienestar de su familia.
9. Se concluye que, en la dimensión: satisfacción laboral, el 50 % de los trabajadores manifiestan como regular porque no se sienten plenamente satisfechos de brindar sus servicios en el Banco de la Nación por la carencia de condiciones de trabajo, existe recarga laboral debido a falta de personal suficiente en fechas de pago donde concurren un mayor número de usuarios, señalan que la retribución económica no es coherente con las funciones que desarrollan y otras asignadas de forma intempestivas, las mismas que no son reconocidas ni recompensadas, generando en ellos un estrés laboral que repercute en la calidad de atención.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la institución hacer uso del portal web interno, sensibilizar y sociabilizar entre los trabajadores las normas, políticas, reglamentos y directivas para generar un sentido de pertenencia e identificación con la entidad a fin de que ello contribuya al logro de las metas y objetivos.
2. Se recomienda brindar inducción en el puesto a los gestores de servicios (ventanillas) en el manejo del software (SARAWEB, EMULADOR) para las operaciones de mayor complejidad que les permita un eficiente desenvolvimiento en el puesto y les genere confianza para proponer alternativas de solución en busca de una mejora continua.
3. Se recomienda difundir y concientizar el uso de los instructivos, directivas y protocolos para que el trabajador reconozca la importancia de su labor en el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante las diferentes operaciones que tienen a su cargo, de esta manera se logrará minimizar los errores involuntarios en las ventanillas y mejorar el tiempo establecido para cada cliente y/o usuarios.
4. Se recomienda, implementar programas de incentivos y recompensas, que motive a los trabajadores a lograr sus metas como son: venta de seguros de sepelio, seguros oncológicos, seguros de protección de tarjeta y seguros de cuota protegida, sean full time o part time.
5. Se recomienda desarrollar programas de inducción en el puesto a fin de generar en el trabajador un sentido de pertenencia e identificación; acción que fortalecerá y generará confianza en el trabajador al momento de ejecutar las tareas asignadas y repercutirá en el logro de la misión y visión del Banco de la Nación.
6. Se recomienda implementar un sistema de comunicación efectiva, considerando actividades de integración que permitan crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre sus miembros; además, de desarrollar un feedback entre los empleados para mejorar la productividad y la eficiencia.
7. Se recomienda efectuar la planificación de los desplazamientos del personal, considerando los perfiles del puesto, además de implementar un plan de capacitación que fortalezcan los conocimientos tales como: reconocimiento de monedas y billetes, atención de reclamos, calidad de servicio; así como, la ley de seguridad y salud en el trabajo, que requiere conocer el trabajador como adiestramiento en el puesto para generar en él un sentimiento de competitividad y desarrollo profesional.



8. Se sugiere a la institución, programar concursos de ascenso y promoción dentro de la macro región que permita el desarrollo profesional del personal nombrado; además, en los diferentes concursos para contrato se recomienda considerar como un criterio de evaluación la experiencia de trabajar dentro de la institución.
9. Se recomienda mejorar las condiciones laborales, como la ventilación e implementación de sillas ergonómicas; asimismo, se sugiere gestionar la asignación de trabajadores para la agencia principal que tiene mayor afluencia de usuarios en la atención de los programas sociales como: pensión 65, programa juntos, jubilados y atención preferencial; lo cual contribuiría a la calidad del servicio, satisfacción del usuario y del trabajador por un servicio brindado con prontitud y cordialidad. También, se recomienda realizar el reconocimiento del trabajador, de acuerdo a la superación metas personales asignadas, publicando su nombre como trabajador destacado.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ACKOFF, RUSSELL (2000) Recreación de las corporaciones: Un diseño organizacional para el siglo XXI. México, D.F. : Oxford University Press.

ALONSO, E. Y SÁNCHEZ, J.C.(1998). El método de calibrado en la evaluación de la cultura. Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Valladolid.

ALLAIRE, YVAN Y FIRSIROTU. “Teorías sobre la cultura organizacional” En Abravanel y otros “Cultura organizacional” Legis. Bogotá, 1992.pp -3-37.

ALLAIRE, YVAN Y FIRSIROTU. MIHAELA. “Revoluciones culturales en las grandes organizaciones” En Abravanel y otros “Cultura organizacional” Legis. Bogotá, 1992.pp 163-186.

CASTELLANO MASÍAS, PEDRO (2004) El área de RR.HH. debe asumir un papel estratégico en toda empresa: UNA VISIÓN DE VANGUARDIA En: Diario El Comercio, 26 de Abril. Cummings, Thomas y Worley, Christopher. Desarrollo organizacional y cambio. Méjico, Thomson Editores, 2007.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2000) Administración de recursos humanos. Bogotá : McGraw-Hill

DAVIS, KEITH Y NEWSTROM, JOHN (2000) Comportamiento humano en el trabajo. México, D.F. : McGraw-Hill.

DRUCKER, PETER. “Cambiar las conductas, no la cultura”, en Revista América Economía, N° 60, Abril, 1992, pp. 41-42,

ESTEVE, J. Y TOMÁS, M. (2005). La cultura organizacional de las universidades y su modelo de financiación. Resultado del estudio de la cultura de universidades catalanas. Cuadernos para la educación superior, 105-124.

FRENCH, WENDELL Y BELL, JR., CECIL (1996) Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México, D.F.: Pearson Educación.



GODOY, A. Y LEGUIZAMO, M. (2009). Descripción de la Cultura Organizacional Caso: Empresa Administradora de Edificios. Tesis no Publicada. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá D.C

GONZÁLEZ-ROMÁ, V. Y PEIRÓ, J. M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 2-3, 52, 269-286.

GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (2012). *El cuestionario GAMJe de cultura organizacional*. Universitat de València.

GORDON, Judith (1997) *Comportamiento organizacional*. México, D.F. : PrenticeHall Hispanoamericana.

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, & BAPTISTA. (2010). *Metodología de la Investigación* . Mexico : Mc Graw Hill Educación .

LESSEM, R. 1990. *Gestión de la Cultura Corporativa*. Madrid Edit Diaz de Santos S.A.

MORALES, E. (2010). Caracterización de la cultura organizacional en empresas Colombianas. Tesis no publicada. Universidad del Rosario. Bogotá D.C.

PEREZ, M. (2000). *Diccionario de Administración*. Perú: Universidad Federico Villa real.*the free dictionary* . (4 de octubre de 2018). Obtenido de <http://www.thefreedictionary.com>

ROBBINS, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

SANTANA, P.J., & CABRERA, Y.A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: *Decisiones basadas en el conocimiento y papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM* (p. 19). Asociación española de dirección y economía (AEDEM), Madrid, España.

SALAS, E. (2009). Efecto de la interacción entre la Cultura y las Subculturas Organizacionales en el Clima organizacional. Tesis no publicada. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ciudad de México.

SALAZAR, J., GUERRERO, J., MACHADO, Y. & CAÑEDO, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 20(4). 67-75. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Schein, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza & Janés, 1988



ZAMBRANO BENARROCH, A. (2016). *Cultura organizacional integral, actitudes y comportamientos seguros de trabajadores en empresas de manufacturas en España (Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid, España)*. Recuperado el 15 de febrero de 2018, de <http://eprints.ucm.es/37679/1/T37220.pdf>



ANEXOS



ANEXO I

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TIULO: “CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE LA NACION EN LA PROVINCIA DE TAMBOPATA, 2018”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>General:</p> <p>¿Cómo es a cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?</p> <p>Específicos:</p> <p>¿Cómo es la innovación y aceptación de riesgos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?</p> <p>¿Cómo es la atención a los detalles en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?</p> <p>¿Cómo es la orientación a los resultados en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?</p> <p>¿Cómo es la orientación a la gente en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?</p> <p>¿Cómo es la orientación a los equipos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?</p> <p>¿Cómo es el dinamismo en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?</p> <p>¿Cómo es la estabilidad en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?</p> <p>¿Cómo es la satisfacción laboral en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018?</p>	<p>General:</p> <p>Determinar cómo es la cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.</p> <p>Específicos:</p> <p>Describir cómo es la innovación y aceptación de riesgo en el Banco de Nación en la provincia de Tambopata, 2018.</p> <p>Conocer cómo es la atención a los detalles en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.</p> <p>Describir cómo es la orientación a los resultados en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.</p> <p>Describir cómo es la orientación a la gente en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.</p> <p>Conocer cómo es la orientación a los equipos en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.</p> <p>Describir cómo es el dinamismo en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.</p> <p>Conocer como es la estabilidad en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.</p> <p>Conocer cómo es la satisfacción laboral en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018.</p>	<p>Variable:</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Innovación y aceptación de riesgos</p> <p>Atención a los detalles</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Orientación a la gente</p> <p>Orientación a los equipos</p> <p>Dinamismo</p> <p>Estabilidad</p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<p>Enfoque de la investigación:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Tipo o alcance de la investigación:</p> <p>Descriptivo</p> <p>Diseño de Investigación: No experimental.</p> <p>Población:</p> <p>28 trabajadores</p> <p>Muestra:</p> <p>28 trabajadores</p> <p>Técnica:</p> <p>Encuestas</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionarios</p>



ANEXO II

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: “Cultura organizacional en el Banco de la Nación en la provincia de Tambopata, 2018”

Dimensiones (Aspectos del tratamiento de la variable de trabajo)	Indicadores (Comportamientos o conductas deseables en función de la dimensión)	Peso	Número de Items	Items o reactivos (Cuestionamientos o Situaciones de Observación de conductas)	Criterio de evaluación Seleccionar uno	
Dimensión 1: Innovación y aceptación de riesgos	1.1. Innovación	12.50%	1-5	1. ¿Las oportunidades que le brinda la institución para innovar en su trabajo son?	1=Muy mala 2=Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy buena	
	1.2. Asumir riesgos			2. ¿Cómo considera las ideas innovadoras que contribuyen al desarrollo de la empresa?		
	1.3. Estímulos			3. ¿Cómo considera que su institución le da confianza para desarrollar labores complejas?		
Dimensión 2: Atención a los detalles	2.1. Precisión	12.50%	6-10	4. ¿Cómo considera a la motivación realizando actividades complejas?		1=Muy mala 2=Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy buena
	2.2. Análisis			5. ¿Cómo considera que su institución lo estimula a realizar su trabajo con mayor esmero?		
	2.3. Toma de decisiones			6. ¿Cómo considera la expresión de sus ideas dentro de la organización?		
				7. ¿Cómo considera su presión en los detalles respecto al logro de sus metas?		
Dimensión 3: Orientación a los resultados	3.1. Resultados	12.50%	11-15	8. ¿Cómo considera el análisis previo a la ejecución de su trabajo?	1=Muy mala 2=Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy buena	
	3.2. Eventos			9. ¿Cómo califica la atención a los detalles en su entorno laboral?		
	3.3. Técnicas			10. ¿Cómo califica la toma de sus decisiones para el éxito de la organización?		
Dimensión 4: Orientación a la gente	4.1. Decisiones	12.50%	16-20	11. ¿Cómo evalúa a su institución el realizar actividades para fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados?	1=Muy mala 2=Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy buena	
	4.2. Dirección			12. ¿Cómo califica el trabajo en equipo para obtener mejores resultados?		
	4.3. Orientación			13. ¿Cómo evalúa su participación en los eventos que realiza su institución?		
Dimensión 5: Orientación a los equipos	5.1. Actividades		21-25	14. ¿Cómo considera la evaluación de su jefe sobre el procedimiento de las tareas asignadas?	1=Muy mala 2=Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy buena	
	5.2. Equipos			15. ¿La información sobre los procedimientos a realizar en la ejecución de su trabajo son?		
				16. ¿Cómo evaluaría el interés de su jefe inmediato sobre el cumplimiento de su trabajo?	1=Muy mala 2=Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy buena	
				17. ¿Cómo califica la orientación que recibe sobre sus actividades inherentes al cargo?		
				18. ¿Cómo evaluaría su trabajo?	1=Muy mala 2=Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy buena	
				19. ¿Cómo califica su actitud frente al trabajo que desarrolla?		
				20. ¿Cómo evaluaría la socialización de las políticas de la organización?	1=Muy mala 2=Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy buena	
				21. ¿Cómo evalúa la coordinación de sus actividades con sus compañeros?		
				22. ¿Cómo evalúa su participación en la formulación de las actividades?	1=Muy mala 2=Mala 3=Regular	



		12.50%		23. ¿Cómo califica el trabajo en equipo que fomenta su institución?	4=Buena 5=Muy buena
	5.3.Coordinación			24. ¿Cómo evalúa el trabajo en equipo dentro de la organización?	
				25. ¿Cómo evalúa la predisposición de sus compañeros al trabajo en equipo?	
Dimensión 6: Dinamismo	6.1.Competitividad	12.50%	26-30	26. ¿Cómo considera el ritmo de trabajo que desarrolla la organización para fomentar la competitividad?	1=Muy mala 2=Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy buena
	6.2.Dinamismo			27. ¿Cómo califica su esmero y dedicación para el trabajo?	
	6.3.Flexibilidad			28. ¿Cómo evalúa las rotaciones en favor de la productividad?	
				29. ¿Cómo considera al trabajo rígido que desarrolla la institución para el logro de los objetivos organizacionales?	
				30. ¿Cómo evaluaría su adaptación para el cumplimiento de las normas de la organización?	
Dinamismo 7: Estabilidad	7.1.Crecimiento	12.50%	31-35	31. ¿Cómo considera las políticas que le brinda su institución para acceder a las líneas de carrera?	1=Muy mala 2=Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy buena
	7.2.Statu Quo			32. ¿Cómo evalúa las facilidades para el crecimiento profesional de los trabajadores dentro de la institución?	
	7.3.Seguridad			33. ¿Cómo evalúa el statu quo en este momento?	
				34. ¿Cómo calificaría la preocupación de su institución respecto a su capacitación en seguridad y salud de los trabajadores?	
				35. ¿Cómo evalúa el respeto a las políticas de seguridad por parte de los trabajadores?	
Dinamismo 8: Satisfacción laboral	8.1.Condiciones de trabajo	12.50%	36-40	36. ¿Cómo considera las dimensiones del área de trabajo para la atención a los clientes?	1=Muy mala 2=Mala 3=Regular 4=Buena 5=Muy buena
	8.2.Recompensas justas			37. ¿Cómo evalúa la preocupación de su institución respecto a las políticas de cambio que contribuya a la productividad de su trabajo?	
	8.3.Personalidad para el puesto			38. ¿Cómo califica el reconocimiento de su trabajo por parte de su jefe inmediato?	
				39. ¿Cómo califica la satisfacción por su trabajo dentro de la organización?	
				40. ¿Cómo considera la retribución económica respecto al trabajo que realiza?	
		100%			

Anexo III

INSTUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS PARA LA INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACION SOBRE: CULTURA ORGANIZACIONAL			
Institución:	BANCO DE LA NACIÓN	Sexo:	() Hombre () Mujer
Departamento: Provincia;	MADRE DE DIOS TAMBOPATA	Estado Civil:	() Soltero () Casado
Tiempo de servicio (en años)		Condición Laboral:	() Nombrado () Contratado

INSTRUCCIONES:

Estimado(a) Trabajador(a):

A continuación, usted encontrará un conjunto de afirmaciones sobre **Cultura Organizacional** para los trabajadores del Banco de la Nación de la provincia de Tambopata con respecto a: *Innovación y aceptación de riesgos, Orientación a los resultados, Orientación a la gente, Orientación a los equipos, Dinamismo, Estabilidad y Satisfacción laboral*. El instrumento tiene carácter anónimo e individual. Agradeceré coloque una (x) en el recuadro correspondiente de acuerdo al siguiente enunciado.

1) MUY MALA 2) MALA 3) REGULAR 4) BUENA 5) MUY BUENA

I	INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DE RIESGOS	MM	M	R	B	MB
1	¿Las oportunidades que le brinda la institución para innovar en su trabajo son?	1	2	3	4	5
2	¿Cómo considera las ideas innovadoras que contribuyen al desarrollo de la empresa?	1	2	3	4	5
3	¿Cómo considera que su institución le da confianza para desarrollar labores complejas?	1	2	3	4	5
4	¿Cómo considera a la motivación realizando actividades complejas?	1	2	3	4	5
5	¿Cómo considera que su institución lo estimula a realizar su trabajo con mayor esmero?	1	2	3	4	5
II	ORIENTACION AL DETALLE	MM	M	R	B	MB
6	¿Cómo considera la expresión de sus ideas dentro de la organización?	1	2	3	4	5
7	¿Cómo considera su presión en los detalles respecto al logro de sus metas?	1	2	3	4	5
8	¿Cómo considera el análisis previo a la ejecución de su trabajo?	1	2	3	4	5
9	¿Cómo califica la atención a los detalles en su entorno laboral?	1	2	3	4	5
10	¿Cómo califica la toma de sus decisiones para el éxito de la organización?	1	2	3	4	5
III	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	MM	M	R	B	MB
11	¿Cómo evalúa a su institución el realizar actividades para fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados?	1	2	3	4	5
12	¿Cómo califica el trabajo en equipo para obtener mejores resultados?	1	2	3	4	5
13	¿Cómo evalúa su participación en los eventos que realiza su institución?	1	2	3	4	5



14	¿Cómo considera la evaluación de su jefe sobre el procedimiento de las tareas asignadas?	1	2	3	4	5
15	¿La información sobre los procedimientos a realizar en la ejecución de su trabajo son?	1	2	3	4	5
IV	ORIENTACIÓN A LA GENTE	MM	M	R	B	MB
16	¿Cómo evaluaría el interés de su jefe inmediato sobre el cumplimiento de su trabajo?	1	2	3	4	5
17	¿Cómo califica la orientación que recibe sobre sus actividades inherentes al cargo?	1	2	3	4	5
18	¿Cómo evaluaría su trabajo?	1	2	3	4	5
19	¿Cómo califica su actitud frente al trabajo que desarrolla?	1	2	3	4	5
20	¿Cómo evaluaría la socialización de las políticas de la organización?	1	2	3	4	5
V	ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	MM	M	R	B	MB
21	¿Cómo evalúa la coordinación de sus actividades con sus compañeros?	1	2	3	4	5
22	¿Cómo evalúa su participación en la formulación de las actividades?	1	2	3	4	5
23	¿Cómo califica el trabajo en equipo que fomenta su institución?	1	2	3	4	5
24	¿Cómo evalúa el trabajo en equipo dentro de la organización?	1	2	3	4	5
25	¿Cómo evalúa la predisposición de sus compañeros al trabajo en equipo?	1	2	3	4	5
VI	DINAMISMO	MM	M	R	B	MB
26	¿Cómo considera el ritmo de trabajo que desarrolla la organización para fomentar la competitividad?	1	2	3	4	5
27	¿Cómo califica su esmero y dedicación para el trabajo?	1	2	3	4	5
28	¿Cómo evalúa las rotaciones en favor de la productividad?	1	2	3	4	5
29	¿Cómo considera al trabajo rígido que desarrolla la institución para el logro de los objetivos organizacionales?	1	2	3	4	5
30	¿Cómo evaluaría su adaptación para el cumplimiento de las normas de la organización?	1	2	3	4	5
VII	ESTABILIDAD	MM	M	R	B	MB
31	¿Cómo considera las políticas que le brinda su institución para acceder a las líneas de carrera?	1	2	3	4	5
32	¿Cómo evalúa las facilidades para el crecimiento profesional de los trabajadores dentro de la institución?	1	2	3	4	5
33	¿Cómo evalúa el statu quo en este momento?	1	2	3	4	5
34	¿Cómo calificaría la preocupación de su institución respecto a su capacitación en seguridad y salud de los trabajadores?	1	2	3	4	5
35	¿Cómo evalúa el respeto a las políticas de seguridad por parte de los trabajadores?	1	2	3	4	5
VIII	SATISFACCION LABORAL	MM	M	R	B	MB
36	¿Cómo considera las dimensiones del área de trabajo para la atención a los clientes?	1	2	3	4	5
37	¿Cómo evalúa la preocupación de su institución respecto a las políticas de cambio que contribuya a la productividad de su trabajo?	1	2	3	4	5
38	¿Cómo califica el reconocimiento de su trabajo por parte de su jefe inmediato?	1	2	3	4	5
39	¿Cómo califica la satisfacción por su trabajo dentro de la organización?	1	2	3	4	5
40	¿Cómo considera la retribución económica respecto al trabajo que realiza?	1	2	3	4	5