

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA
ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA Y SU
IMPACTO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA
INSTITUCIÓN FINANCIERA, FILIAL AREQUIPA,
AREQUIPA, 2016”

Proyecto de Tesis presentada por la Bachiller:

Ana Cecilia del Carpio Vásquez

Asesor

Elberth Samalvides Márquez

Para optar el grado académico de

Maestro en Administración de Negocios

AREQUIPA – PERÚ

2017

Dedicado a

A mi Dios, por permitirme lograr mis metas.

A mi familia, mis padres Rosa Vásquez y Berly del Carpio, por sus incontables esfuerzos por brindarme su amor y la oportunidad de recibir educación. Y a mis hermanos y sobrinos por ser mi apoyo.

A Luis Alberto Sánchez, por su incondicionalidad, y por la motivación dada para realizar esta tesis.

Así también, agradezco a mis profesores, por sus enseñanzas,

A todas las personas que colaboraron en la realización de esta investigación.

Epígrafe

“Recuerdo que siempre sentía que iba a hacer algo grande. Es lo mejor que puede pasarle a un niño. Intentas hacer todo tipo de cosas. No dices nunca: Es imposible, no puedo hacerlo, no estoy hecho para esto...”

*Si un hombre tiene un talento y no tiene la capacidad de usarlo, el fracasó.
Si él tiene un talento y usa solamente la mitad de este, el fracasó parcialmente.
Si él tiene un talento y de cierta forma aprende a usarlo en su totalidad, el triunfo gloriosamente, obtendrá una satisfacción y un triunfo que pocos hombres conocerán.*

Thomas Wolfe

RESUMEN

La presente tesis titulada “Diagnóstico de la cultura corporativa y su impacto sobre el clima organizacional de una institución financiera, filial Arequipa”, tuvo por propósito conocer, establecer, así como manifestar oportunidades de mejora en cuanto al clima organizacional, el cual es el reflejo de la cultura imperante en esta institución financiera.

La investigación fue de tipo explicativa y descriptiva, los elementos empleados para la investigación fueron cuestionarios, así como también entrevistas a profundidad dirigidas a los colaboradores de dicha institución. También se aplicaron cuestionarios a una muestra de clientes para determina su satisfacción respecto al servicio recibido.

Respecto a las conclusiones, se identificó que la filosofía organizacional no estaría siendo horada en su totalidad; también se evidencio que el liderazgo predominante es el liderazgo orientado a tareas, sumado a esto en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos, existe una importante oportunidad de mejora. Además de ellos, no se evidencia adaptabilidad respecto a los cambios del entorno, sobre todo respecto a lo poco competitivo que resulta ser frente a otras instituciones, en cuanto a la rapidez, proceso y sistema del crédito.

Todos estos aspectos denotaron la clara influencia de la cultura corporativa sobre el clima organizacional de la institución analizada.

SUMMARY

This thesis entitled "Diagnóstico de la cultura corporativa y su impacto sobre el clima organizacional de una institución financiera, filial Arequipa" (Diagnostic of corporate culture and its impact on the organizational climate of a financial institution, located in Arequipa), its intention is to know, establish and manifest opportunities for improvement in the organizational climate, which is a reflection of the prevailing culture in this financial institution.

The research was descriptive and explanatory, the elements used for research were questionnaires, as well as in-depth interviews aimed at employees of that institution. Questionnaires were also applied to a sample of customers to determine their satisfaction with the service received.

Regarding the findings, it identifies that organizational philosophy would not be entirely pierces; also, showed that the predominant leadership is task-oriented, in addition to that in meeting goals and objectives, there is a significant opportunity for improvement leadership. Besides them, there is no evidence of adaptability for changes in the environment, especially because it turns out to be uncompetitive against other institutions, in terms of speed, processing and credit system.

All these aspects denoted the clear influence of corporate culture on the organizational climate of the institution analyzed.

INDICE GENERAL

CARATULA	I
DEDICATORIA	II
EPIGRAFE	III
RESUMEN	IV
SUMMARY	V
INDICE GENERAL	VI
INDICE DE CUADROS	XI
INDICE DE GRAFICAS	XII
Introducción	1
Capítulo Único	3
Resultados de la investigación.	3
1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	3
1.1. <i>Respecto a la cultura corporativa.</i>	4
1.1.1. Respecto a la filosofía organizacional.	4
a. Respecto al conocimiento de misión, visión y valores de la organización.....	4
b. Respecto a si los colaboradores consideran que respetan los valores enuncia la institución financiera: vocación de servicio, compromiso, integridad, trabajo en equipo, innovación, alto desempeño.	8
c. Acerca del impacto negativo del no cumplimiento de los valores sobre el clima organizacional.	12
1.1.2. Respecto al estilo de liderazgo.....	14
a. Respecto a si el liderazgo ejercido por las personas de nivel ejecutivo de la empresa para el desarrollo humano y organizacional.....	14
b. Mayor preocupación de los ejecutivos sobre diversos aspectos.....	16
1.1.3. Respecto al desarrollo de personas	18

a.	Consideración de los colaboradores acerca de su adecuado desarrollo.	18
1.1.4.	Respecto a la adaptabilidad	20
a.	Si los colaboradores consideran que la empresa se adapta a los cambios del entorno.	20
b.	Si los colaboradores consideran que la empresa se adapta a las necesidades de los clientes.	22
1.2.	<i>Respecto al clima organizacional</i>	24
1.2.1.	Respecto al clima laboral	24
a.	Consideración de los colaboradores respecto a la idoneidad del clima organizacional.	24
b.	Priorización de las acciones de mejora en la gestión de capital humano que se desarrollan actualmente en la institución financiera, de acuerdo a la escala ascendente de 1 a 5.....	26
c.	Consideración acerca de la priorización de las acciones en la gestión de capital humano, de acuerdo a escala ascendente del 1 al 8.....	32
1.2.2.	Respecto al servicio al cliente	40
A.	De los colaboradores	40
a.	Consideración de los colaboradores respecto a la satisfacción del cliente. .	40
B.	De los clientes.....	42
a.	Satisfacción de los clientes acerca del trato recibido por los representantes de la institución financiera.	42
b.	Satisfacción de los clientes respecto a los productos ofrecidos por la institución financiera.....	44
c.	Satisfacción de los clientes con respecto al tiempo de espera para el desembolso.....	46
d.	Permanencia de los clientes de la la institución financiera	49
1.2.3.	Metas y objetivos	51
a.	Colocaciones.....	52
b.	Mora.....	53
	CONCLUSIONES	55
	RECOMENDACIONES	57
	BIBLIOGRAFÍA E INFORMATOGRAFIA:	63

ANEXOS.....	68
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	69
ANEXO 1:.....	71
I. PREÁMBULO.	72
II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	73
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	73
1.1. <i>Enunciado del problema</i>	73
1.2. <i>Descripción del problema</i>	73
1.2.1. Campo, Área y Línea de acción.....	75
1.2.2. Análisis de variable.....	75
1.2.3. Formulación del Problema.....	76
a. Problema principal.....	76
1.2.4. Tipo y Nivel del Problema.....	77
a. Tipo de problema: De campo y documental.....	77
b. Nivel de problema:.....	77
1.3. <i>Justificación del problema</i>	77
2. MARCO CONCEPTUAL.....	79
2.1. <i>Cultura organizacional</i>	79
2.2. <i>Aspectos visibles e invisibles de la cultura</i>	84
2.2.1. Aspectos visibles.....	85
2.2.2. Aspectos invisibles.....	87
2.3. <i>Filosofía organizacional</i>	88
2.3.1. Misión.....	89
2.3.2. Visión.....	89
2.3.3. Valores.....	90
2.4. <i>Estilos de liderazgo</i>	90
2.4.1. Liderazgo orientado a personas.....	91
2.4.2. Liderazgo orientado a tareas.....	92
2.4.3. Liderazgo transformador.....	92
2.5. <i>Desarrollo de personas</i>	93
2.5.1. Empoderamiento o empowerment.....	93
2.5.2. Trabajo en equipo.....	94
2.5.3. Desarrollo de capacidades.....	95

2.6.	<i>Adaptabilidad</i>	95
2.7.	<i>Clima organizacional</i>	96
2.8.	<i>Servicio al cliente</i>	98
2.9.	<i>Metas y objetivos</i>	100
3.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	101
4.	OBJETIVOS.....	103
	a. Objetivo General:	103
	b. Objetivos Específicos.....	103
5.	HIPÓTESIS.....	104
III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....		105
1.	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN.....	105
	1.1. <i>Método</i>	105
	1.2. <i>Técnicas</i>	105
	A. Técnica de la encuesta.....	105
	1.3. <i>Instrumentos</i>	106
2.	CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	107
	2.1. <i>Ubicación espacial</i>	107
	2.2. <i>Ubicación temporal</i>	107
	a. Universo.....	107
	b. Muestra	107
3.	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	108
	3.1. <i>Criterios y procedimientos</i>	108
	3.2. <i>Organización de la información obtenida</i>	108
IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROYECTO.....		109
V. PRESUPUESTO.....		110
1.	RECURSOS.....	110
	A. Recursos humanos.....	110
	B. Recursos financieros.....	110
	C. Recursos materiales.....	110
ANEXO 2:.....		111
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....		111
	Problema principal.....	113
	Objetivo General:.....	113

Objetivos Específicos.	113
ANEXO 3:.....	115
ENCUESTA A COLABORADORES	115
ANEXO 4:.....	118
ENCUESTA PARA CLIENTES	118
ANEXO 5:.....	120
TABULACIÓN DE ENCUESTA A COLABORADORES	120
ANEXO 6:.....	131
TABULACIÓN DE ENCUESTA A CLIENTES	131



INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Conocimiento de la misión, visión y valores por parte de los colaboradores.....	6
Cuadro 2: Cumplimiento de los valores enunciados por la institución financiera.....	8
Cuadro 3: Impacto negativo por el no cumplimiento de los valores.....	12
Cuadro 4: Opinión de los colaboradores respecto al adecuado liderazgo	14
Cuadro 5: Estilo de liderazgo ejercido.....	16
Cuadro 6: Desarrollo de personas.	18
Cuadro 7: Adaptación a los cambios del entorno.....	20
Cuadro 8: Adaptación a las necesidades de los clientes.....	22
Cuadro 9: Clima organizacional.	24
Cuadro 10: Acciones que la institución financiera realiza en la gestión de capital humano.	27
Cuadro 11: Priorización de las actividades desarrolladas en la gestión de capital humano (de acuerdo a resultados).	28
Cuadro 12: Actividades que deberían priorizarse en la gestión de capital humano.....	32
Cuadro 13: Priorización de acciones en la gestión de capital humano según colaboradores.....	34
Cuadro 14: Percepción de los colaboradores, respecto a la satisfacción del cliente.	40
Cuadro 15: Satisfacción con el trato recibido.....	42
Cuadro 16: Percepción de los clientes respecto a los productos ofrecidos.	44
Cuadro 17: Satisfacción del cliente respecto al tiempo de demora en el desembolso.....	46
Cuadro 18: Recurrencia del cliente en la institución financiera.	49
Cuadro 19: Data de la institución financiera.....	51

INDICE DE GRAFICAS.

Gráfica 1: Conocimiento de la misión, visión y valores por parte de los colaboradores.....	6
Gráfica 2: Cumplimiento de los valores enunciados por la institución financiera	8
Gráfica 3: Impacto negativo por el no cumplimiento de los valores	12
Gráfica 4: Opinión de los colaboradores respecto al adecuado liderazgo	14
Gráfica 5: Estilo de liderazgo ejercido	16
Gráfica 6: Desarrollo de personas.....	18
Gráfica 7: Adaptación a los cambios del entorno.	20
Gráfica 8: Adaptación a las necesidades de los clientes.....	22
Gráfica 9: Clima organizacional.	24
Gráfica 10: Acciones que la institución financiera realiza en la gestión de capital humano.	27
Gráfica 11: Priorización de las actividades desarrolladas en la gestión de capital humano (de acuerdo a resultados).	28
Gráfica 12: Actividades que deberían priorizarse en la gestión de capital humano.	32
Gráfica 13: Priorización de acciones en la gestión de capital humano según colaboradores.	34
Gráfica 14: Percepción de los colaboradores, respecto a la satisfacción del cliente.	40
Gráfica 15: Satisfacción con el trato recibido.	42
Gráfica 16: Percepción de los clientes respecto a los productos ofrecidos.	44
Gráfica 17: Satisfacción del cliente respecto al tiempo de demora en el desembolso.....	46
Gráfica 18: Recurrencia del cliente en la institución financiera.....	49



Introducción

El propósito de la investigación realizada es establecer el impacto de la cultura corporativa sobre el clima organizacional en las organizaciones. Factores como la cultura y el clima organizacional representan un tema de amplio interés y de gran importancia en muchas de las organizaciones, ya que determinan un mejoramiento que conduce a un incremento de la productividad.

En la actualidad y tomando en cuenta la globalización y la competitividad, es imprescindible que las empresas asuman una cultura organizacional fuerte, ya que esta contribuirá sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.

La organización motivo de análisis es una institución financiera, con filial en la ciudad de Arequipa, y con ámbito de acción en la zona agropecuaria de esta región, durante los años 2015 y 2016. La empresa motivo de estudio, evidencia un desfase en cuanto a cultura organizacional, que se ha reflejado en sus complejas relaciones laborales como sociales, las cuales se denotan en la falta de motivación, en la idiosincrasia, valores y el compromiso de los trabajadores, en el logro de objetivos; lo cual claramente se refleja en el clima laboral.

Se trató de determinar qué factores no estarían siendo adecuados en la gestión de capital humano, de modo que se puedan mejorar estos resultados y puedan reflejarse en un cambio en la gestión de capital humano y esto se evidencia en el comportamiento organizacional, así como en el logro de objetivos y metas.

Mediante la presente investigación se busca efectuar con los objetivos planteados, así como la evidenciar la hipótesis, por tanto, la presente se ha establecido en el siguiente orden:

Capítulo único, se aborda, el análisis e interpretación de los resultados de cada ítem establecido en el cuestionario aplicado a la muestra de colaboradores y clientes.

Respecto a los colaboradores, se aplicó una encuesta de doce preguntas al total del personal que labora, y se determinaron factores correspondientes tanto a la cultura como al clima de la organización.

Con relación a los clientes se aplicaron una encuesta de cuatro preguntas, las cuales se utilizaron básicamente para medir su satisfacción respecto al servicio recibido. Cabe resaltar que en ambos casos también se realizaron entrevistas a profundidad.

Para finalizar la investigación, se abordan las conclusiones y recomendaciones.



Capítulo Único

Resultados de la investigación.

1. Análisis e interpretación de resultados

Del cuestionario realizado tanto a colaboradores como a clientes de esta institución financiera, se tomó premisas tanto de la cultura como del clima organizacional, desprendiéndose que existen aspectos de mejora en cuanto a estos aspectos, y en general en cuanto a la gestión de capital humano, estas falencias tienen consecuencias claras en los rendimientos, así como en el buen desempeño de los colaboradores.

Para la elaboración de la presente tesis, se tomó una población de 20 colaboradores y paralelamente para obtener una amplitud de datos se realizó una entrevista a profundidad. Así como también se realizaron encuestas a clientes tomando una muestra de 90 personas, estos clientes fueron tomados de las diferentes zonas agrícolas del departamento de Arequipa.

Se tomaron ítems de mayor interés para los colaboradores de una institución financiera en cuanto a la gestión del capital humano, así como también se abordó los temas de cultura corporativa y clima organizacional, motivo del presente estudio.

1.1. Respeto a la cultura corporativa.

1.1.1. Respeto a la filosofía organizacional.

a. Respeto al conocimiento de misión, visión y valores de la organización.

A continuación, se menciona la misión y visión de la institución motivo de diagnóstico:

- Misión:

Brindar productos y servicios financieros que promuevan el ahorro rural y acompañen el desarrollo de la producción, los negocios agrarios y las actividades complementarias en el entorno rural, enfocados en la inclusión de la población con menores recursos y mayores restricciones.

- Visión:

Ser un Banco de Desarrollo Rural, con accionariado mixto, innovador y líder en productos y servicios financieros, sustentados en un alto desempeño del recurso humano y el uso de tecnología de vanguardia.

- Valores: Los valores institucionales son:

Vocación de servicio: genuina actitud de apoyo al cliente

Compromiso: identificación y dedicación

Integridad: honestidad y transparencia

Trabajo en equipo: sinergia y direccionalidad

Innovación: creatividad, romper paradigmas

Alto desempeño: eficiencia

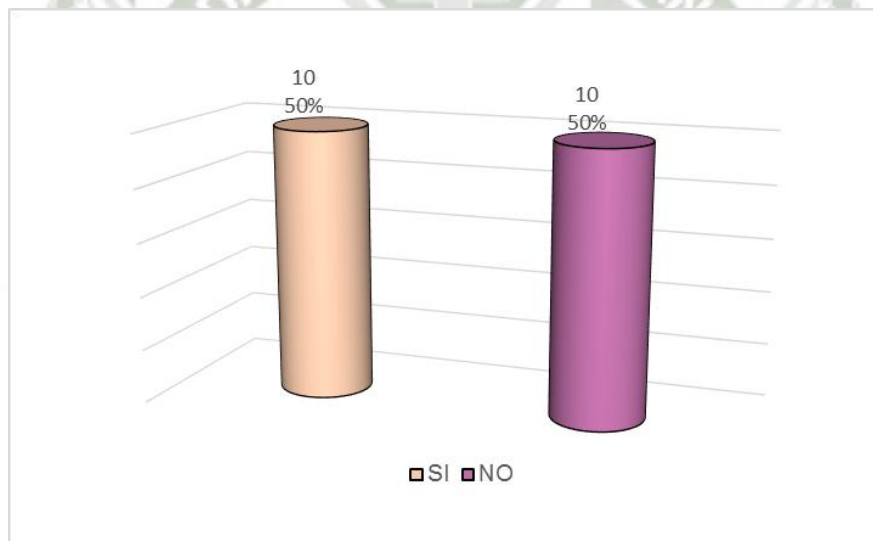


Cuadro 1: Conocimiento de la misión, visión y valores por parte de los colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	50
No	10	50
Total	20	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Gráfica 1: Conocimiento de la misión, visión y valores por parte de los colaboradores.



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

Respecto al primer punto de la encuesta realizada a colaboradores, se tiene como resultados que el 50% del personal desconoce la misión, visión y valores que enuncia la institución financiera, este 50% representa 10 colaboradores, el 50% restante de los colaboradores, expresan conocerla en

algunos casos, haberla leído en algunos otros, sin embargo, en su mayoría creen que no se honra en su totalidad.

De estos resultados se desprendió que en la institución financiera no se difundieron con éxito ninguno de estos 3 aspectos, se dedujo de acuerdo a esta información que la misión no estaría siendo honrada, por tanto, el compromiso del personal no estaría encaminado a honrar la misión que enuncia la institución, lo que sería perjudicial para el sostenimiento de la compañía. Se sabe que cuando una misión no se honra, tampoco podrá hacerse realidad la visión de la compañía



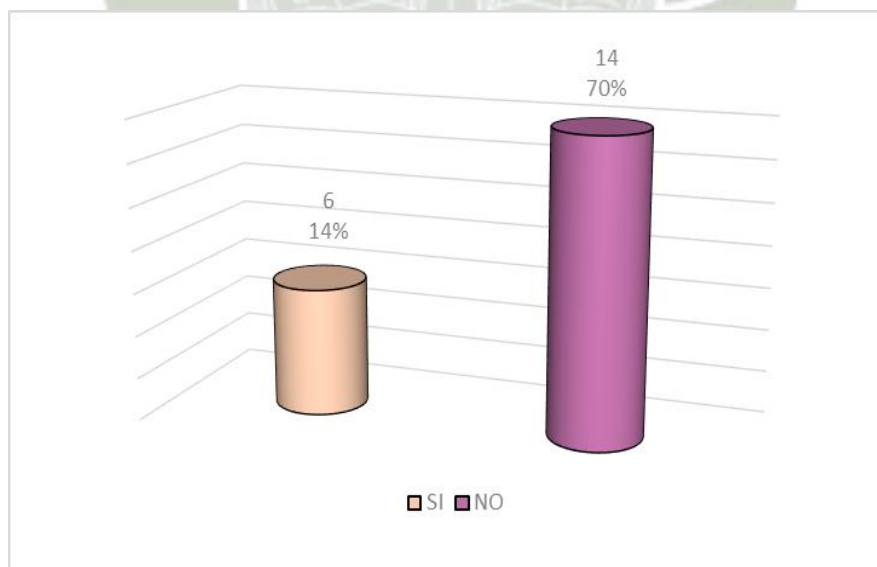
- b. Respecto a si los colaboradores consideran que respetan los valores enuncia la institución financiera: vocación de servicio, compromiso, integridad, trabajo en equipo, innovación, alto desempeño.

Cuadro 2: Cumplimiento de los valores enunciados por la institución financiera

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30
No	14	70
Total	20	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Gráfica 2: Cumplimiento de los valores enunciados por la institución financiera



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

Respecto al segundo punto de la encuesta realizada a colaboradores, se tuvo como resultados que el 70% del personal consideraba que los valores enunciados por la institución financiera no se honraban, este porcentaje presenta a 14 personas. Y el 30% restante consideraba que, si se honran, sin embargo, al realizar algunas entrevistas a profundidad, en algunos casos respondieron que no se respetan en su totalidad.

La importancia de los valores es que denotan todo aquello que se respeta y está por encima de la ganancia a corto plazo. El hecho de que un 70% del personal denotase que no se cumplen estos valores fundamentales para la institución financiera, habla sobre la calidad personal y profesional de quienes laboran en dicha institución, así como del compromiso que se ha contraído la institución como banca de fomento y su responsabilidad social en los ámbitos donde tiene presencia.

Respecto a la vocación de servicio, se observó casos en que se falla respecto a este punto, ya que en muchas ocasiones se dilata la atención y no se le presta la debida atención al cliente. Por ejemplo, se detectaron casos de pequeños agricultores, los cuales provenían de zonas alejadas, lo cual les acarrea costos elevados por traslados y viáticos, además de tiempo, y la institución financiera no cumplía con las fechas pactadas para los desembolsos, con lo cual estos gastos se acrecentaban aún más.

Por otro lado, también últimamente se vienen haciendo los esfuerzos de atención oportuna dentro de lo posible.

Respecto al compromiso como valor enunciado por la institución financiera, se observó que los colaboradores no estaban identificados con la institución, por ende, el nivel de compromiso no era el óptimo. También se observó colaboradores que no cumplen con los plazos establecidos de entrega de diferentes documentaciones o requisitos, lo cual entorpece el

desarrollo de diversas acciones como desembolso, prórrogas, reprogramaciones, entre otros. Por otro lado, los asesores llegan a prometer montos de financiamiento que están fuera de las políticas de la institución financiera, y que podrían no pasar la aprobación de comité de créditos, lo cual en algunas ocasiones produce incumplimientos que van en contra del valor del compromiso. Todos estos problemas se reflejan en los números de la empresa, tanto en colocaciones como en reducción de mora.

Cabe resaltar que, si bien se está mejorando, tanto en actitud como en números, aun es basto el trabajo por hacer.

En entrevistas realizadas a nivel ejecutivo, resaltaron dos puntos importantes como son honestidad y transparencia, ya que son indispensables para el trabajo en el sector financiero; estos puntos están abordados dentro del valor de integridad que describe la financiera, pero según su criterio debería ponerse mayor énfasis en estos dos aspectos para el adecuado desempeño en una entidad financiera.

En el pasado se habían presentado serios problemas respecto a este valor, habiéndose tomado algunas medidas como excluir a colaboradores no idóneos, percibiendo mejoría actualmente, sin embargo, los mayores desafíos se encontraron, por ejemplo, cuando el área comercial se trata de defender al cliente y no siempre se presenta la información completa y en algunos casos esta no es verídica.

Hay situaciones en que no se informa lo que es, o se informa a medias, y solo cuando llega el tiempo de pago o algunas visitas de riesgos, salen a relucir algunos de estos aspectos, y se pierde la confianza. Y al momento de que el área de riesgos toma sus medidas de control, se personaliza y se crean roces.

Respecto al trabajo en equipo, este no llega a cumplirse plenamente, en vista de que cada área de la institución financiera actúa por separado sin establecer mayores relaciones con las otras, el trabajo actual es como si cada área fuese como una isla, lo que ocasione que los procesos sean más lentos.

En la institución financiera actualmente priman los objetivos personales, por ejemplo, el objetivo son las colocaciones, y no se toma en este caso muy en cuenta la calidad de estas colocaciones, que tendrán repercusiones en un futuro cercano como es que estos créditos entren en mora, y por tanto genera problemas en área de riesgos, en recuperaciones.

En lo referente a innovación, la institución financiera ha innovado en algunos aspectos tecnológicos como, por ejemplo, el sistema de informes de visita con georreferencia con esto la financiera obtiene 3 beneficios que sirven de control interno, primero se asegura que se visitó al cliente, segundo que es un crédito bien otorgado, es decir, que se está financiando la actividad que se propone y tercero, que existirá medio de pago; también ha innovado en la creación de productos financieros como, por ejemplo, el crédito forestal, y nuevos productos de acuerdo a la necesidad de los clientes, pero en algunos casos son riesgosos. Por el otro lado, se ha avanzado poco en cuanto a tecnología que le permita mejorar sus procesos relacionados con el tiempo de duración del crédito.

En relación al alto desempeño, se ha observado que este es medido por índices como son el número de clientes atendidos, mora, saldo de cartera, desembolso.

Este valor está relacionado con el compromiso, y es regular ya que los números así lo demuestran. Va de acuerdo a los lineamientos que tenga la institución financiera, varía a cómo se orienten las metas, por ejemplo, si se

ponen metas altas, pierdes el rumbo y empiezas a colocar a personas que en un inicio existía duda de financiamiento, y posteriormente esto se refleja en una baja calidad de cartera y mora.

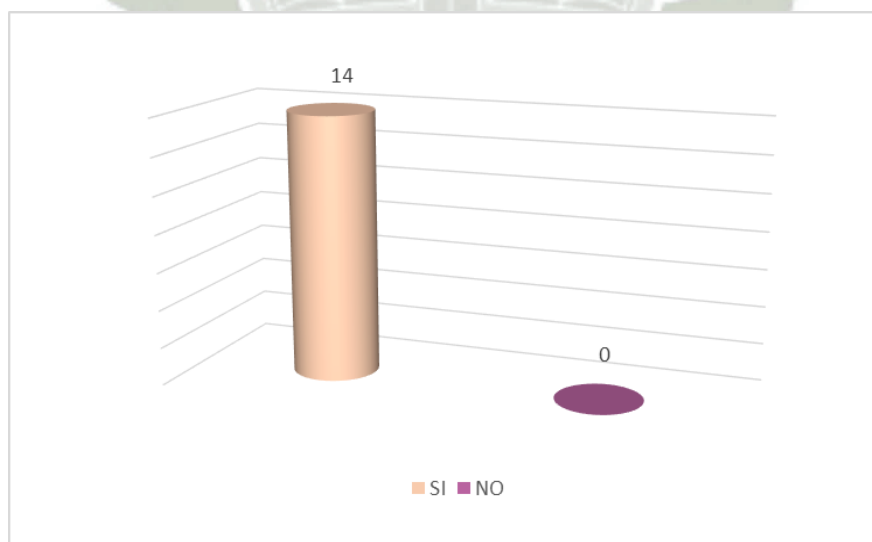
c. Acerca del impacto negativo del no cumplimiento de los valores sobre el clima organizacional.

Cuadro 3: Impacto negativo por el no cumplimiento de los valores

	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100
No	0	0
Total	14	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

Gráfica 3: Impacto negativo por el no cumplimiento de los valores

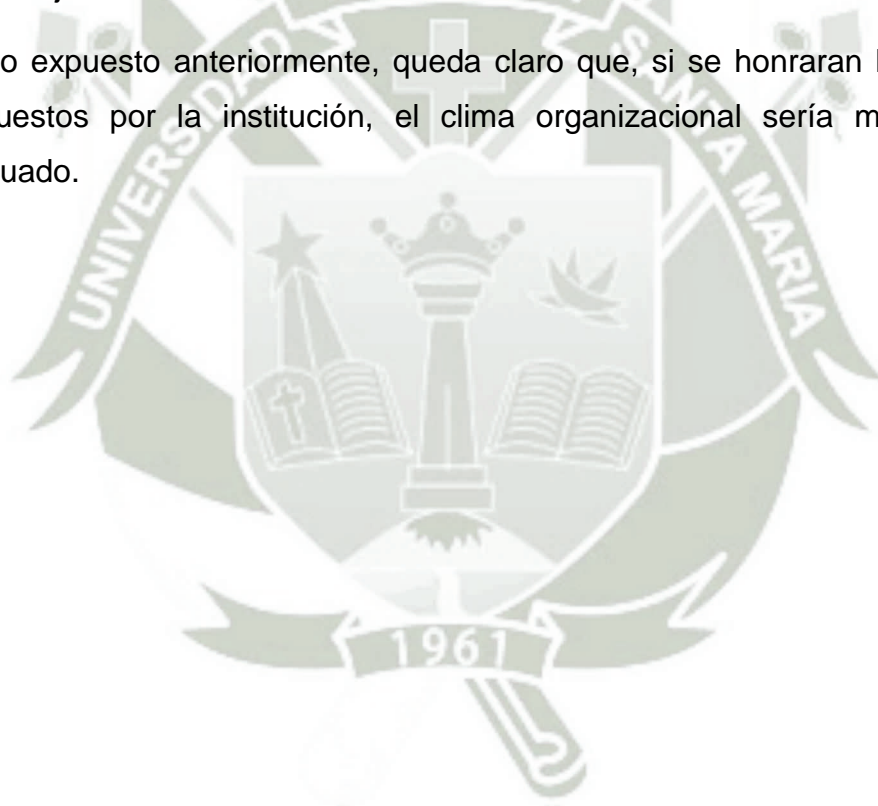


Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

Como se observa, sobre si los colaboradores consideran que el no honrar los valores que enuncia la la institución financiera tiene influencia negativa en el clima organizacional, se observa que del 100% de personas que creen que los valores que enuncia no son honrados (14 personas), creen que esto si tiene un impacto negativo sobre el clima organizacional.

Como se observa los valores no solamente impactan sobre el clima organizacional, sino que también son medibles, ya que se puede determinar objetivamente el nivel de cumplimiento de los mismos a través de porcentajes o números absolutos.

Por lo expuesto anteriormente, queda claro que, si se honraran los valores propuestos por la institución, el clima organizacional sería mucho más adecuado.



1.1.2. Respecto al estilo de liderazgo

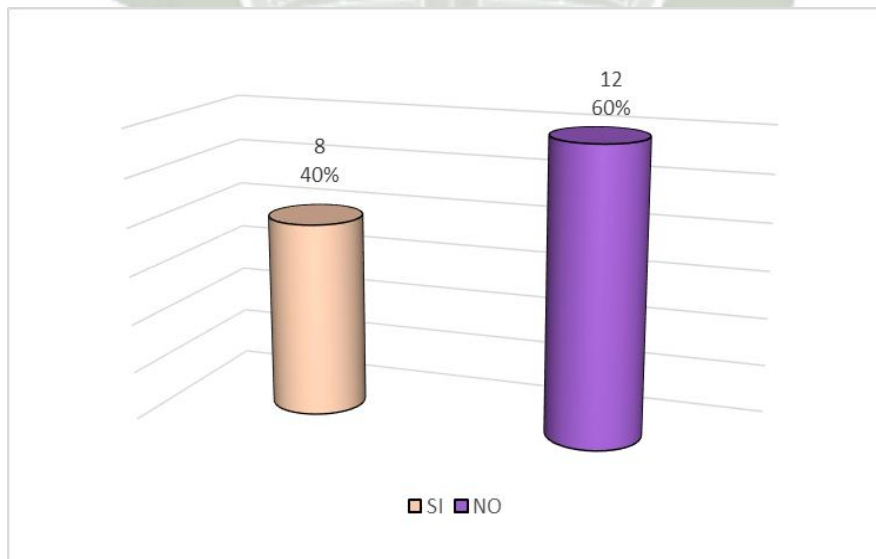
- a. Respecto a si el liderazgo ejercido por las personas de nivel ejecutivo de la empresa para el desarrollo humano y organizacional.

Cuadro 4: Opinión de los colaboradores respecto al adecuado liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	40
No	12	60
Total	20	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Gráfica 4: Opinión de los colaboradores respecto al adecuado liderazgo

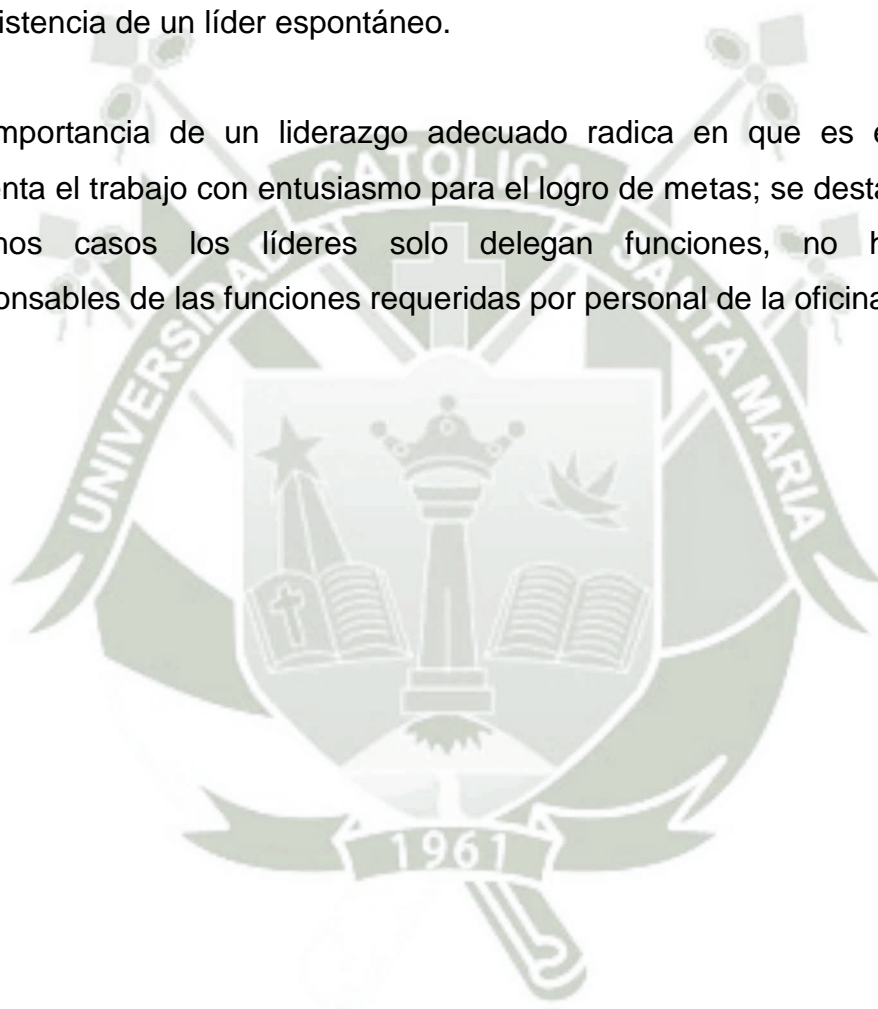


Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

Respecto al cuarto punto de la encuesta realizada a colaboradores, se tiene como resultados que el 60% del personal considera que el liderazgo ejercido no es el más adecuado, este porcentaje representa a 12 personas.

Para estos fines los colaboradores tomaron como líderes a aquellos que tienen influencia formal, como lo es el desempeñar un puesto, no se expresa la existencia de un líder espontáneo.

La importancia de un liderazgo adecuado radica en que es el eje que fomenta el trabajo con entusiasmo para el logro de metas; se destaca que en muchos casos los líderes solo delegan funciones, no haciéndose responsables de las funciones requeridas por personal de la oficina principal.



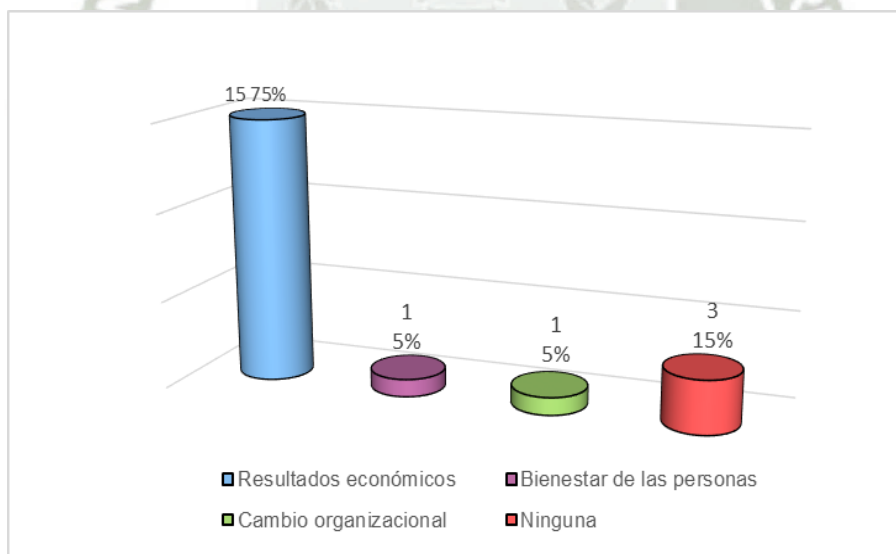
b. Mayor preocupación de los ejecutivos sobre diversos aspectos.

Cuadro 5: Estilo de liderazgo ejercido

	Frecuencia	Porcentaje
Resultados económicos	15	75
Bienestar de las personas	1	5
Cambio organizacional	1	5
Ninguna	3	15
Total	20	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Gráfica 5: Estilo de liderazgo ejercido



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

Respecto al quinto punto de la encuesta realizada a colaboradores, se tiene como resultados que el 75% de los colaboradores considera que existe un liderazgo basados en resultados, porcentaje que representa a 15 personas; mientras que otro 15% consideran que ni los resultados económicos, el cambio organizacional, ni el bienestar de las personas, es una de las preocupaciones por los líderes de la institución financiera.

Se establece que un alto porcentaje considera que este representa un estilo de liderazgo orientado a tareas, en el cual lo más importante es la realización del trabajo y sus resultados; además se recabo información, se obtuvo que se trata de un liderazgo resultadista, también señalan que en algunos casos los líderes son autoritaristas, poco empáticos. Debido a esto vemos que los líderes no tienen interés en el bienestar de las personas, lo cual denota la poca motivación y el bajo grado de relación colaboradores – ejecutivo. Y esto se ratificó en una entrevista a profundidad, donde un líder señaló que su interés principal radica en los números y cumplimiento de metas, señaló también que son los resultados económicos positivos, los que permiten que una empresa sea perdurable a través del tiempo; también destaco que no ser su prioridad, dejaba de interesarse por el bienestar de las personas, sin embargo, algunos colaboradores perciben que se centraba solo en los resultados.

Sumado a esto se tiene un 15% de colaboradores que señalan que los líderes no tienen un liderazgo ni enfocado en las tareas, ni en el bienestar de las personas, ni en originar un cambio, y esto podría significar que estos no han tenido un rol protagónico en sus labores, ni como líderes y jefes de la Oficina en Arequipa, esto podría ser una de las razones por las que también no son honrados los valores, ya que no hay un control necesario.

Observando la realidad de la institución financiera y la percepción de los colaboradores es importante un liderazgo transformador, ya que se requieren cambios importantes en el corto plazo. Es importante en este tipo de trabajo

la motivación, el empuje y que se vea un control para que esto se refleje en los resultados, así como en el cumplimiento de los valores.

1.1.3. Respecto al desarrollo de personas

a. Consideración de los colaboradores acerca de su adecuado desarrollo.

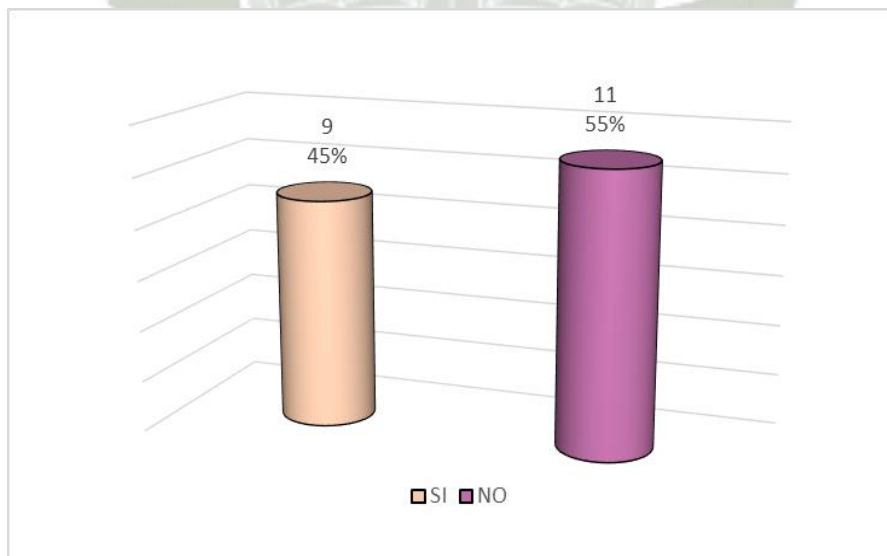
Cuadro 6: Desarrollo de personas.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	45
No	11	55
Total	20	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.

Elaboración: Propia

Gráfica 6: Desarrollo de personas.



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa

Elaboración: Propia

Respecto al sexto punto de la encuesta realizada a colaboradores, se tiene como resultados que el 55% de los colaboradores representado por 11 personas consideran que el personal no puede desarrollarse adecuadamente, este porcentaje podría deberse a los diferentes tipos contratos, por un lado se tiene a locadores de servicios y por otro a Gestores de Negocios que trabajan para la institución financiera, pero representan un servicio tercerizado, sin embargo tienen la exigencia y deberes en la financiera, pero ningún tipo de derecho, precisamente son justamente las personas que tienen menos beneficios, las que podrían sentirse menos satisfechas, y sentir que sus posibilidades de desarrollo son escasas o nulas.

Frente a ello se tiene que un 45% representado por 9 personas que, si creen que el personal puede desarrollarse adecuadamente, que más o menos representan al personal que está en planilla y gozan de todos los beneficios. Cabe resaltar que cuando existen oportunidades de ascensos, las primeras personas en ser tomadas en cuenta es el personal de la institución financiera; en una entrevista a profundidad se señaló que en la organización se valora mucho la meritocracia, por ejemplo, el caso de un gerente que tuvo la oportunidad de ascender desde un asistente comercial, posteriormente a jefe de oficina y actualmente a gerente zonal, y destaco en Arequipa hay gente muy preparada que podría ascender, pero no tienen buenos números, sin embargo, siempre se mejore en esto, las posibilidades de ascenso estarán a su alcance.

De acuerdo a una entrevista se señaló que las personas no tienen deseos de mejora ni de desarrollo, algunos colaboradores se encuentran en un status quo, donde son ellos mismos los que no hacen nada por ser merecedores de nuevas oportunidades.

1.1.4. Respecto a la adaptabilidad

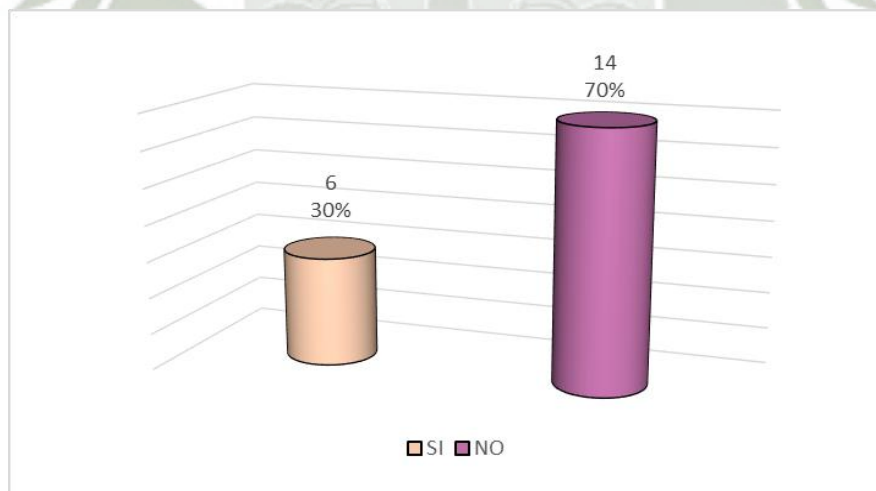
- a. Si los colaboradores consideran que la empresa se adapta a los cambios del entorno.

Cuadro 7: Adaptación a los cambios del entorno.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30
No	14	70
Total	20	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Gráfica 7: Adaptación a los cambios del entorno.



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

Respecto al séptimo punto de la encuesta realizada a colaboradores, se tiene como resultados que el 70% de los colaboradores representado por 14 personas consideran que la institución financiera no se adapta a los cambios del entorno, este aspecto está determinado en gran manera por la percepción que tienen los colaboradores acerca de la cantidad de reglamentos, requerimientos, operaciones, y algunas otros aspectos que se traducen en limitaciones al momento de realizar su trabajo, existe un énfasis en la burocracia.

Esto básicamente debido a que desde la fundación de la institución financiera hace 13 años, el sistema que maneja para el ingreso de créditos sigue siendo el mismo, sumado a esto los procesos, documentación, han cambiado muy poco y en algunos casos estos se han llegado a incrementar, debido a medidas preventivas contra posibles engaños, mora, o problemas posteriores como posibles juicios, entre otros. Este sistema ocasiona demoras, y en muchos casos al contratar personal, estos tardan en aprenderlo y adaptarse, esto se traduce en un proceso total lento y que la institución financiera sea poco competitiva frente a algunas otras financieras.

El 30% de los colaboradores creen que la organización si se ha adaptado a las necesidades del entorno en cuanto a creación de nuevos productos, tasas competitivas, periodos, esto se verá más detallado en el siguiente punto.

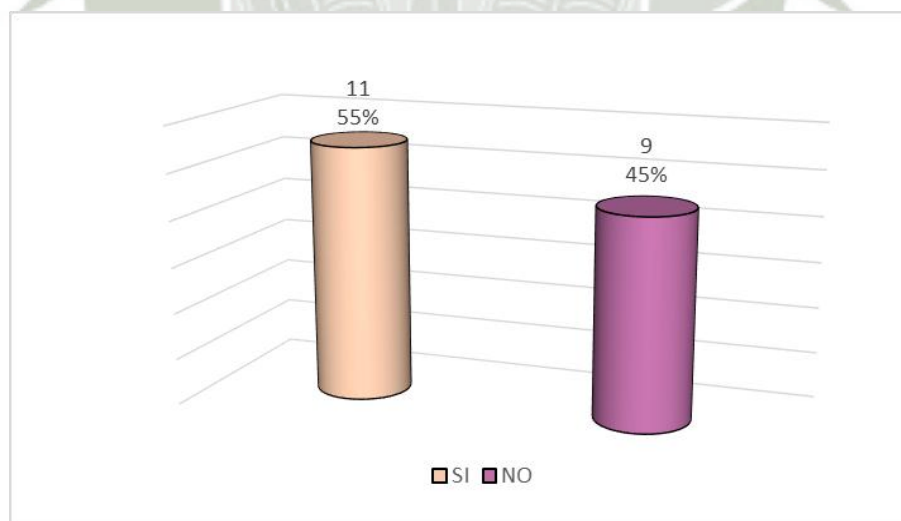
- b. Si los colaboradores consideran que la empresa se adapta a las necesidades de los clientes.

Cuadro 8: Adaptación a las necesidades de los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	55
No	9	45
Total	20	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Gráfica 8: Adaptación a las necesidades de los clientes.



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

Respecto al octavo punto de la encuesta realizada a colaboradores, se tiene como resultados que el 55% de los colaboradores representado por 11 personas consideran que la institución financiera si se adapta a las necesidades de los clientes.

Este 55% podría deberse a que como se señaló en el punto anterior, la institución financiera a través del tiempo ha ido creando amplia gama de productos, que se adaptan a las necesidades del sector agrícola y ganadero, como ejemplo tenemos los créditos forestales, además de ellos tenemos PF (créditos de profundización financiera), los cuales en muchos casos suelen ser riesgosos para la organización, ya que son créditos que tienen menos requisitos, así como otra reglamentación.

Con respecto a las tasas de interés, para pequeños agricultores, por ejemplo, montos hasta 10,000 soles, la tasa es competitiva frente a otras instituciones.

Otra ventaja que tiene son los periodos de pago adaptados al ciclo productivo del cliente, por ejemplo, un crédito para papa, es dado por un periodo de 6 meses, tiempo suficiente para su cosecha y comercialización, lo cual no genera problemas de desfase para el cliente. Otro ejemplo también son créditos para la compra de predios agrícolas, este crédito es otorgado hasta por un plazo de 10 años, con un cronograma de pagos acorde a los cultivos y a la actividad económica del cliente.

Frente a esto tenemos un 45% de los colaboradores que indican que la institución financiera no se adapta a las necesidades del cliente, esta opinión podría deberse, a lo tardo que es el periodo crediticio, y el desembolso llega cuando el cliente y el cultivo o producto ya paso la etapa de mayor necesidad; también podría deberse a las restricciones que presenta la institución de acuerdo a manuales y reglamentos internos, o diferentes políticas que impiden financiar a algunos clientes. Respecto a la tasa de interés para medianos y grandes productores, esta tasa no es competitiva,

por lo que existiría el sentir de algunos colaboradores que este es también una falencia.

1.2. Respeto al clima organizacional

1.2.1. Respeto al clima laboral

a. Consideración de los colaboradores respecto a la idoneidad del clima organizacional.

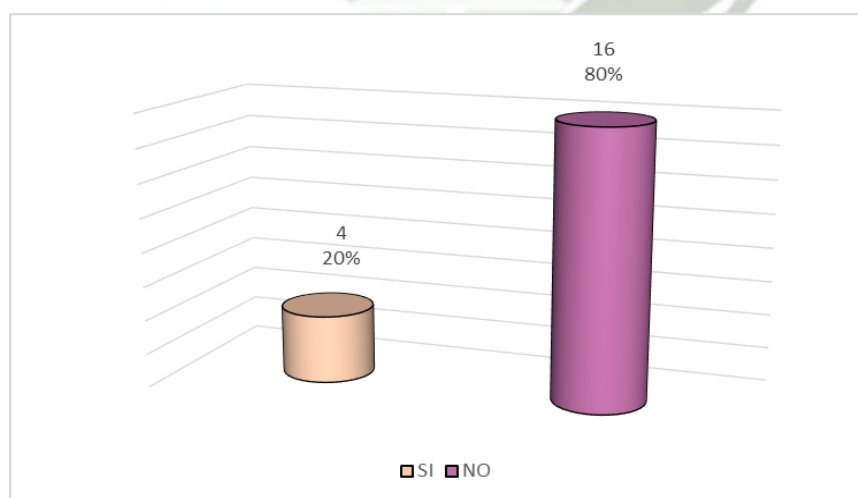
Cuadro 9: Clima organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	20
No	16	80
Total	20	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.

Elaboración: Propia

Gráfica 9: Clima organizacional.



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

Respecto a la novena pregunta de la encuesta realizada a colaboradores, se tiene como resultados que el 80% de los colaboradores representado por 16 personas consideran que en esta institución financiera filial Arequipa, no hay un clima organizacional adecuado.

Esto es debido a que mucho del personal se encuentra insatisfecho y se han creado conflictos, debido a ciertas actitudes y comportamientos, procesos, el apoyo o no de líderes, además de ellos cabe resaltar que en la institución financiera debido a la política, y debido a que los presupuestos son estandarizados y regulados por el FONAFE, no hay posibilidades de otorgar bonos ni recompensas al buen desempeño, además de ello como oficina no se hacen reconocimientos al buen desempeño, no habiendo diferenciación entre los que realizan un adecuado y buen trabajo, y los que no.

Además de eso, hay que agregar que en muchos casos también la insatisfacción del personal, se debe a su trato con terceros, y en este caso podemos ver que, debido a las demoras, muchos clientes presentan sus quejas constantemente.

b. Priorización de las acciones de mejora en la gestión de capital humano que se desarrollan actualmente en la institución financiera, de acuerdo a la escala ascendente de 1 a 5.

Respecto a esta pregunta se ha desarrollado un listado de cinco acciones que la institución financiera desarrolla en cuanto a la gestión de capital humano, cabe resaltar que las acciones que se consideraron fueron producto de las opiniones de los colaboradores, incluidos entre ellos los gerentes.

Las acciones se colocan en el cuadro en el orden que se encontraban en la encuesta, este no orden no correspondía al orden de prioridad.

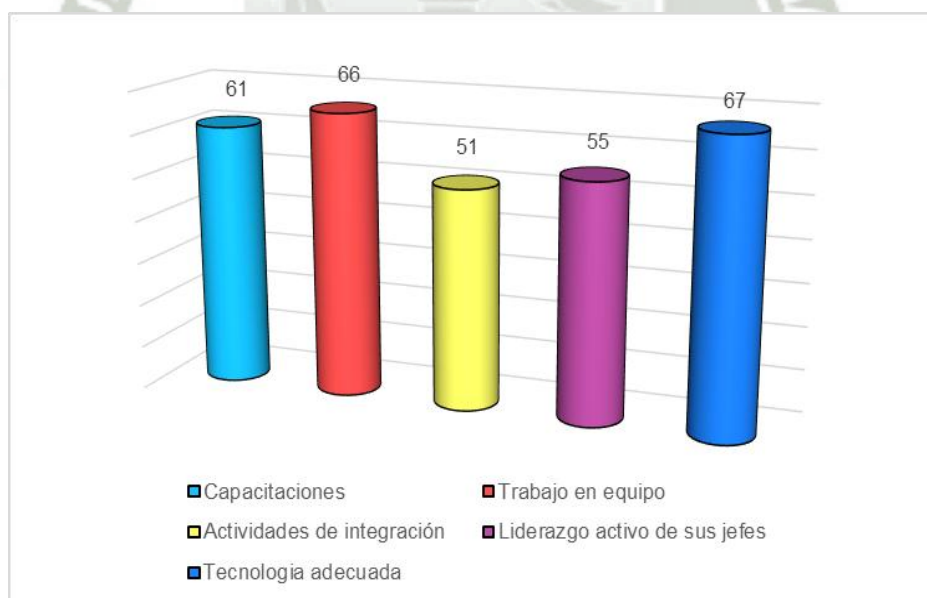


Cuadro 10: Acciones que la institución financiera realiza en la gestión de capital humano.

Actividades de gestión	Puntaje
Capacitaciones	61
Trabajo en equipo	66
Actividades de integración	51
Liderazgo activo de sus jefes	55
Tecnología adecuada	67

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Gráfica 10: Acciones que la institución financiera realiza en la gestión de capital humano.



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

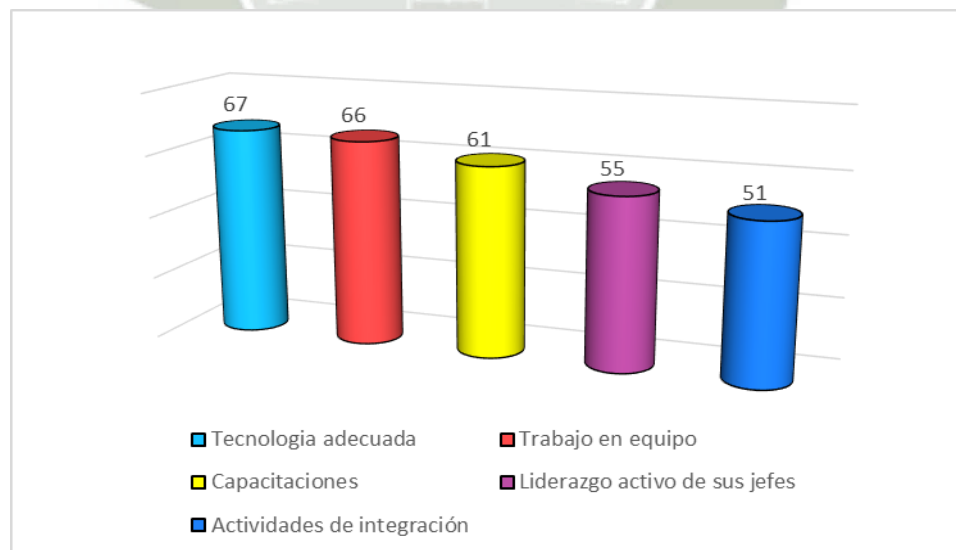
A continuación, en el siguientes cuadro y Gráfica se detallan las actividades que se desarrollan en cuanto a la gestión de capital, según el puntaje obtenido debido al criterio de priorización de los colaboradores.

Cuadro 11: Priorización de las actividades desarrolladas en la gestión de capital humano (de acuerdo a resultados).

Actividades de gestión	Puntaje
Tecnología adecuada	67
Trabajo en equipo	66
Capacitaciones	61
Liderazgo activo de sus jefes	55
Actividades de integración	51

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

Gráfica 11: Priorización de las actividades desarrolladas en la gestión de capital humano (de acuerdo a resultados).



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

A continuación, se desarrollará cada acción:

- **Tecnología adecuada:** según entrevistas a profundidad realizadas, los colaboradores de la institución financiera señalaron que, de acuerdo a su criterio, la tecnología adecuada representa la acción más importante que viene fomentando la financiera; señalan que cuentan con laptops y en otros casos con computadoras que les permiten realizar el ingreso de créditos y otras labores adecuadamente. Además de ellos se les proporciona teléfonos celulares de alta gama, que les permite tomar fotos georreferenciadas como lo exige el cumplimiento del crédito, además de tener la disponibilidad de comunicarse con sus clientes. También se cuenta con dos camionetas para los viajes de visitas a clientes y recuperación de créditos; además de ellos en cada CEAR (Centro especializado de atención remota) se ha proporcionado una moto para el transporte del personal.

Sin embargo, cabe resaltar que una cosa es la tecnología y otra cosa con las herramientas de trabajo, no obstante, la tecnología es adecuada y permite desempeñar funciones de manera adecuada.

Sin embargo, de acuerdo a lo observado, la tecnología utilizada respecto al servidor contratado para la realización de las labores diarias para la institución financiera, es obsoleto, no habiéndose renovado desde la creación del banco, debido a lo costoso de la renovación, se ha optado todos estos años en permanecer con esta forma de trabajo, evidenciándose de esta manera que se cuenta con tecnología, pero esta no se ha mejorado.

Locadores de servicios, no cuentan por ejemplo con telefonía, ni motos.

Los gestores de negocios no cuentan con ninguno de estos beneficios, y para lograr obtener información de sus clientes, esta tiene que ser pedida al asesor comercial.

- **Trabajo en equipo:** se observó que existe compañerismo, como trabajo en equipo, pero este se da en cada área, y es fundamental para el logro de metas. Debido a que no existen políticas de remuneración o bonos por cumplimientos, no existe competencia directa entre ellos, además de que cada persona tiene un área designada. En algunas entrevistas a profundidad se recolectó información de cooperación, por ejemplo, con un colaborador que tenía descanso por enfermedad, alguien decidió hacerse cargo de créditos pendientes.

También ha habido casos de clientes con montos importantes, y se ha hecho un trabajo conjunto entre áreas para lograr agilizar este proceso, debido a la premura del cliente en obtenerlo. Este debería ser un trabajo conjunto que se desarrolle continuamente para la adecuada atención de los clientes.

- **Capacitaciones:** Durante el año se hacen capacitaciones regulares, usualmente son virtuales, calificadas y evaluadas; estas capacitaciones son producto de la normatividad de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), este tipo de capacitación no existe para gestores de negocios, sin embargo, hace un buen tiempo no se vienen dando capacitaciones respecto a temas de interés financiero.

Se observó una reunión de capacitación básica respecto a la admisión de créditos, en la cual también se hizo el compromiso de continuar con estas, así como profundizar en los temas de interés; sin embargo, esto no ha llegado a cumplirse.

- **Liderazgo activo de sus jefes:** como se destacó en puntos anteriores en el área comercial, sienten un cambio y una mejora en el liderazgo con el nuevo administrador, sienten su apoyo, y consideran bastante el hecho de que se siente y trabaje con ellos, esto sirve para el administrador como un modo de control de personal, además como una mayor empatía, y para los colaboradores es una fuente más cercana de absolución de dudas. En áreas como operaciones y riesgos, no hay mayores quejas al respecto. Se observó que no existe motivación, seguimiento, más bien un liderazgo basado en el cumplimiento de tareas y compromisos.
- **Actividades de integración:** actualmente se vienen desarrollando actividades como la celebración de cumpleaños, estas actividades se centran en el personal que está en planillas o para locadores de servicios, pero los gestores no son considerados en estas celebraciones; también se realizan actividades recreativas, estas son esporádicas.

Cabe resaltar que existen divergencia de opiniones debido a las diferentes categorías de personal encuestado, ya que no todos cuentan con todos los beneficios señalados.

- c. Consideración acerca de la priorización de las acciones en la gestión de capital humano, de acuerdo a escala ascendente del 1 al 8.

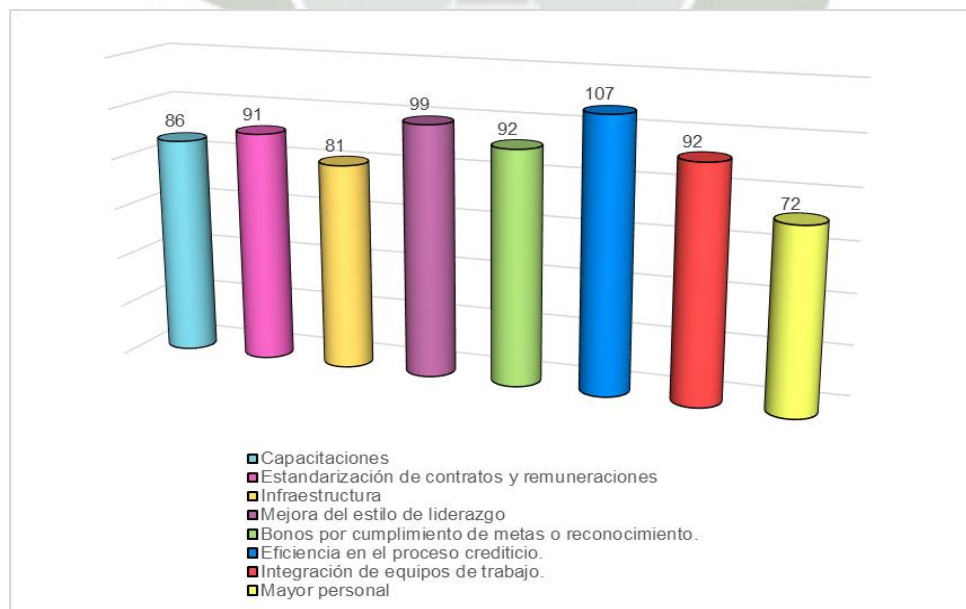
Cuadro 12: Actividades que deberían priorizarse en la gestión de capital humano.

Actividades de gestión	Puntaje
Capacitaciones	86
Estandarización de contratos y remuneraciones	91
Infraestructura	81
Mejora del estilo de liderazgo	99
Bonos por cumplimiento de metas o reconocimiento.	92
Eficiencia en el proceso crediticio.	107
Integración de equipos de trabajo.	92
Mayor personal	72

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.

Elaboración: Propia

Gráfica 12: Actividades que deberían priorizarse en la gestión de capital humano.



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.

Elaboración: Propia.



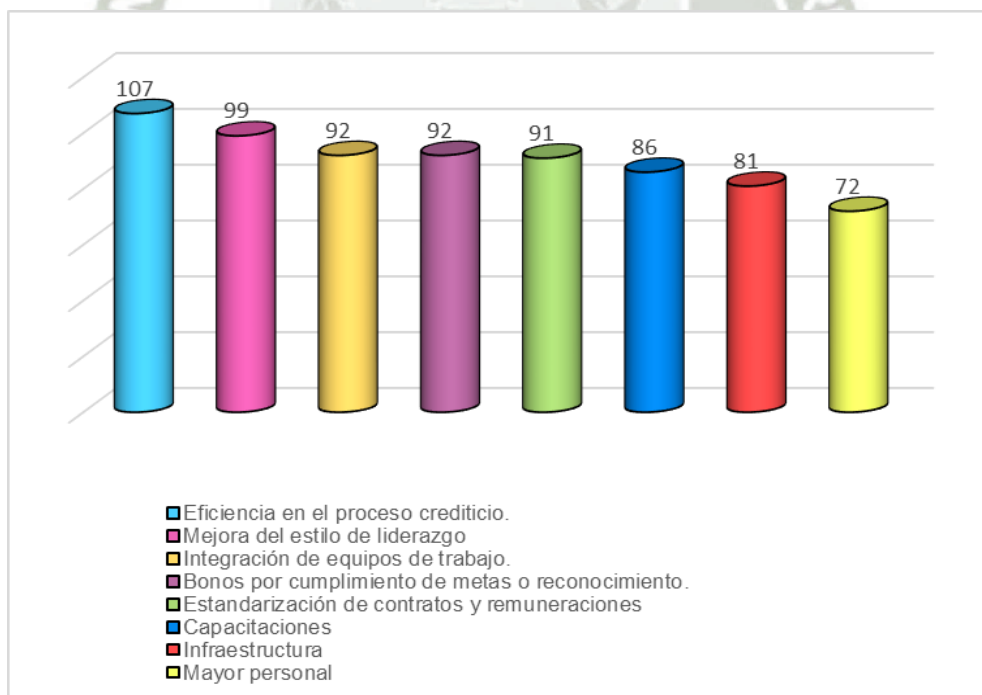
Cuadro 13: Priorización de acciones en la gestión de capital humano según colaboradores.

Actividades de gestión	Puntaje
Eficiencia en el proceso crediticio.	107
Mejora del estilo de liderazgo	99
Integración de equipos de trabajo.	92
Bonos por cumplimiento de metas o reconocimiento.	92
Estandarización de contratos y remuneraciones.	91
Capacitaciones.	86
Infraestructura.	81
Mayor personal.	72

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa

Elaboración: Propia

Gráfica 13: Priorización de acciones en la gestión de capital humano según colaboradores.



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.

Elaboración: Propia

En el Gráfica 13, se muestra las acciones de gestión de capital que para los colaboradores deberían priorizarse en la institución financiera, ordenadas de acuerdo al puntaje obtenido, a continuación, se desarrollará cada acción:

- **Eficiencia en el proceso crediticio:** un proceso eficiente, es decir el logro de metas con el menor uso de recursos, es un proceso de gran valía; como se ha mencionado; el proceso crediticio, ha llegado a tomar varios días, siendo una semana el tiempo más corto en ser otorgado el desembolso. Dado que el sistema de la institución financiera, así como los procesos establecidos representan un proceso engorroso, llegando a ser lento y por tanto poco competitivo, representa un tema de interés puesto que, los funcionarios de la institución tienen que enfrentarse a aspectos como el malestar de los clientes, además de ello, el propio malestar debido a lo poco eficiente que puede ser su trabajo respecto al recurso tiempo, lo que puede generar acumulación de expedientes. Se observa que un desafío importante es el tiempo. Un proceso crediticio adecuado acorde al avance de la tecnología, incrementaría la productividad de la institución.
- **Mejora en el estilo de liderazgo:** Chiavenato (1993), señala que "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Actualmente, no existe la gestión del talento humano, el líder no se involucra con el personal, su gestión es superficial, no hay comunicación que permita saber las falencias, les basta con obtener resultados representados en números, como se pudo observar en resultados anteriores respecto al estilo de liderazgo, más de la mitad de colaboradores sentían que el liderazgo ejercido no era el adecuado. Durante la investigación se reflejó la importancia que tiene para los

colaboradores de un liderazgo eficaz, la necesidad de un líder que motive, que sea una guía constante; además de ello respecto a los problemas o desafíos que se dan en la institución financiera, surge la necesidad de un liderazgo que muestra también interés en el bienestar de las personas, y que se enfoque en honrar la misión, visión y valores, y logre que estos sean un fin común.

- **Integración de equipos de trabajo:** como se mencionó anteriormente; si bien existe trabajo en equipo, este se da solo en cada área. Pero es de suma importancia que exista una sinergia en el proceso crediticio, que permita agilizar el proceso; y adicionalmente evitar roces entre colaboradores de distintas áreas, los cuales repercuten en un clima laboral desfavorable.

La importancia de la integración de los equipos de trabajo, se traduce en un uso adecuado de recursos, sobre todo tiempo; mayor eficiencia, así como colaboradores con un enfoque adecuado, se traduce en colaboradores comprometidos con el servicio al cliente y por ende en clientes satisfechos.

Existe una percepción de los colaboradores en que se debería evitar o eliminar la obstaculización, ya que los miembros de la organización tienen un sentimiento de agobio con los deberes de rutina y otros requerimientos, y consideran que al existir esta sinergia podría facilitarse el trabajo, y exista mayor eficacia y eficiencia.

- **Bonos por cumplimiento de metas o reconocimiento:** los colaboradores denotan la necesidad que ellos tienen de que cuando sus metas sean cumplidas, su trabajo sea reconocido.

De acuerdo a lo conversado con los gerentes el establecimiento de bonos por cumplimiento es imposible, ya que el presupuesto es aprobado por el FONAFE, el cual solo brinda la disponibilidad de salarios.

A pesar de esto los colaboradores señalan que les gustaría que su buen desempeño sea reconocido al menos con una felicitación pública, o un reconocimiento de sus jefes; esto les ayudaría a sentirse apreciados.

- **Estandarización de contratos y remuneraciones:** En la institución financiera existen 3 tipos de contratos para los trabajadores, sin embargo, uno de ellos representa prácticamente un servicio tercerizado, ya que es el cliente quien paga este servicio de “asistencia técnica”, el cual forma parte del financiamiento que brinda.

Por otro lado, se tiene a los locadores de servicio, que en su mayoría no logran sentirse tan parte de la institución financiera, ya que no gozan de beneficios, la remuneración es menor, no gozan de vacaciones y otros derechos laborales.

A demás dentro de estos locadores de servicio, los sueldos difieren, a pesar de tener el mismo cargo y responsabilidades, lo cual genera mayor incomodidad por parte de los menos beneficiados.

Y existe un contrato por planillas, en la que se encuentran los trabajadores con mayores beneficios sociales, como otros.

Estos dos tipos de colaboradores (gestores de negocio, locadores de servicio), son quienes ven como una necesidad priorizar esta acción en la gestión de capital humano, esta acción permitiría un mayor compromiso y mayores rendimientos por parte de estos colaboradores.

Si bien, poder lograr esto es muy difícil debido al presupuesto que se maneja, se podrían establecer otro tipo de contrato, que brinde mayores beneficios como trabajadores, por tanto, mayor satisfacción por parte del trabajador, hablando de locadores de servicio.

Respecto a lo mencionado anteriormente, los locadores de servicio, no cuentan con beneficios sociales, además de presentarse algunas diferencias en el trato como se pone de manifiesto por ejemplo en la época de navideña, aniversario de la institución financiera, y otras circunstancias en que no llegan los saludos a todos; ejerciendo influencia negativa sobre el clima laboral.

- **Capacitaciones:** si bien este punto no ocupa uno de los principales aspectos, representa un tema muy importante ya que estamos en la era del conocimiento, y el dominio de cada vez más temas respecto a finanzas, sería importante para un mejor filtro inicial, y de esta manera evitar futura mora, y problemas de recuperación.

Este aspecto podría no haber sido tan considerado, ya que hace algunos años, la institución financiera tuvo una fuerte inversión en capacitación al personal, en una segunda especialidad en una prestigiosa Universidad en Lima, asumiendo todo tipo de costos para que esta capacitación fuese posible, dejando esta capacitación una buena percepción en los colaboradores.

Sin embargo, cabe resaltar que hay personal nuevo que no ha tenido esta capacitación, además de ellos aún hay nuevos temas por abordar, como son los temas coyunturales, como, por ejemplo, cobranzas, mejor captación de créditos, y diversos temas necesarios para una mejora en las actividades diarias.

- **Infraestructura:** la oficina de atención en Arequipa es una casa, la cual se ha tratado de adaptar de la mejor forma para las actividades de la institución financiera, existe déficit inmobiliario, existen ausencia de un espacio donde exista la privacidad funcionario – cliente. Si bien esta falencia representa un desafío, es un tema que según se percibe no es de vital importancia para reflejar buenos rendimientos.
- **Mayor personal:** se considera que la fuerza comercial debería incrementarse para lograr una mayor captación de clientes y mejorar las colocaciones, además en algunas zonas de atención el número de clientes u operaciones es tal, que es necesario que existan por lo menos dos funcionarios para lograr cubrir en parte las operaciones en esas zonas, con esto se lograría una cartera mejor trabajada y controlada, ya que ya que no se puede pretender que una sola persona, puede encargarse eficazmente de la prospección, seguimiento y cobranza de los créditos como viene sucediendo hasta la fecha, también surge la necesidad de personal como por ejemplo de recuperaciones.

1.2.2. Respeto al servicio al cliente

A. De los colaboradores

a. Consideración de los colaboradores respecto a la satisfacción del cliente.

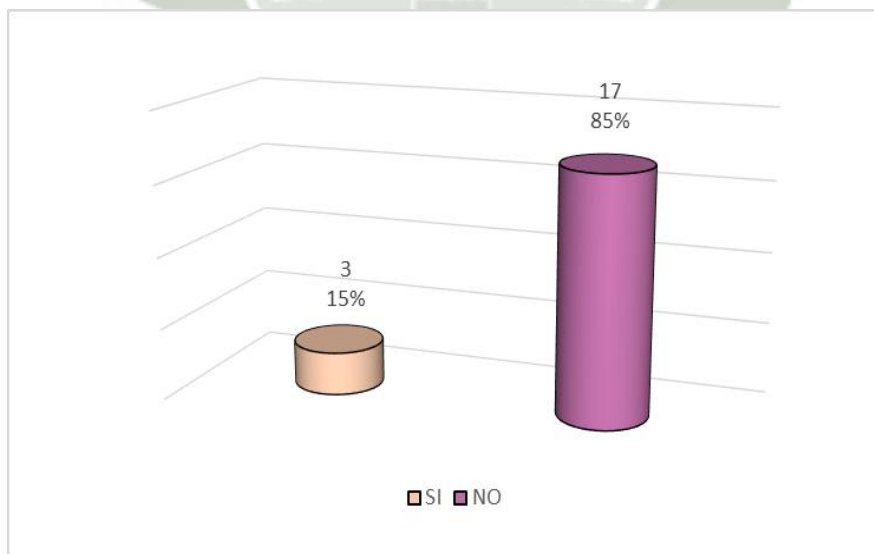
Cuadro 14: Percepción de los colaboradores, respecto a la satisfacción del cliente.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	15
No	17	85
Total	20	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa.

Elaboración: Propia

Gráfica 14: Percepción de los colaboradores, respecto a la satisfacción del cliente.



Fuente: Cuestionario de preguntas a colaboradores. 2016, Arequipa

Elaboración: Propia

Respecto a esta pregunta realizada a colaboradores, se tiene como resultados que el 85% de los colaboradores representado por 17 personas consideran que los clientes no se sienten satisfechos con el servicio recibido.

La insatisfacción de los clientes podría estar debida a la demora en el proceso de desembolso, como se ha recalcado en puntos anteriores, debido a lo engorroso y lento del sistema que maneja la institución financiera, y demás procesos, el tiempo de espera para el desembolso termina siendo algo prolongado, muchas veces esto, genera insatisfacciones debido a que la actividad agropecuaria, al depender de varios factores ambientales, no puede esperar; por tanto, el dinero termina siendo otorgado cuando las etapas críticas del cultivo o ganado, ya pasaron.

Además de ello, en muchos casos, clientes recurrentes de varios años, debido a su condición de buen cliente han requerido tasas más bajas u algún otro beneficio, y debido al tarifario que se maneja, no se han podido dar las tasas propuestas inicialmente, lo que genera reclamos e insatisfacción.

También se generan insatisfacciones de clientes que han sido atendidos con anterioridad, y por reglamentación o por ejemplo en este año por el caso del fenómeno del Niño, al hacerse evaluaciones, y determinar que sus zonas podrían haber sido afectadas, los créditos para estos clientes fueron restringidos, lo que también genera insatisfacción.

Frente a ello un 15% representado por 3 personas, consideran que el cliente si se siente satisfecho, debido a que la institución financiera es la única dedicada exclusivamente a este sector, que a través del tiempo ha ido amoldándose a la necesidad del cliente, con nuevos productos y atención a zonas más alejadas.

B. De los clientes

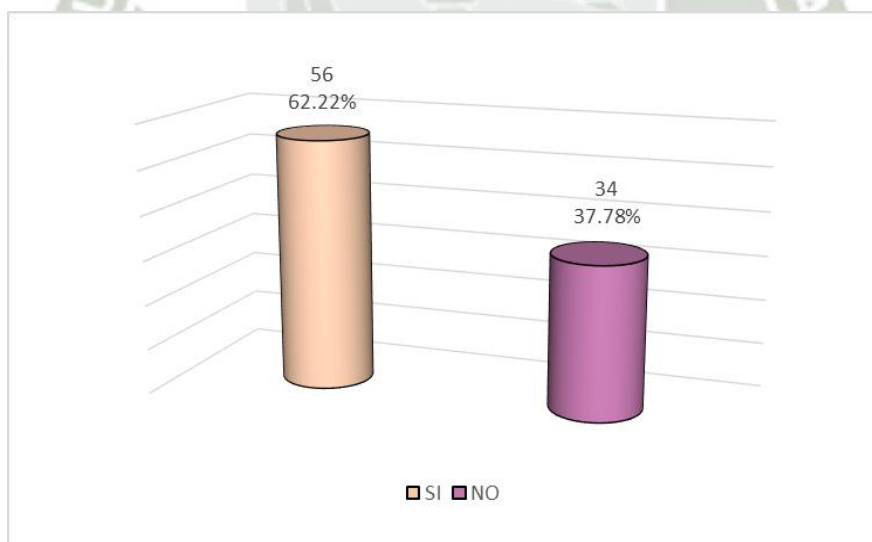
a. Satisfacción de los clientes acerca del trato recibido por los representantes de la institución financiera.

Cuadro 15: Satisfacción con el trato recibido.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	62.22
No	34	37.78
Total	90	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a clientes. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Gráfica 15: Satisfacción con el trato recibido.



Fuente: Cuestionario de preguntas a clientes. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Respecto a la primera pregunta de la encuesta realizada a clientes, se tiene como resultados que el 62,22% representado por 56 clientes indican que el trato recibido si es el adecuado, refiriéndose al trato amable y educado por parte del personal que los atendió.

Esto frente a un 37.78% representado por 34 clientes, que indican que no se sienten satisfechos con el trato recibido, debido a varios puntos según denotaron al momento de profundizar en la pregunta. Como se mencionó anteriormente muchas veces debido a la recurrencia del cliente, se han prometido tasas más bajas, y debido al reglamento esto no ha sido posible cumplirlo. Otro problema que denotan los clientes es que muchas veces se les ha hecho referencia de una fecha de desembolso, la cual no ha sido cumplida, y considerando que las zonas agrícolas son alejadas de la ciudad de Arequipa, hacen que ellos viajen y no se cumple con estas fechas, generando también malestar y gastos. Otro cliente hizo referencia de un cobro indebido; además de ellos denotan demasiado tiempo de espera para el levantamiento de garantías (en este caso hipotecaria).

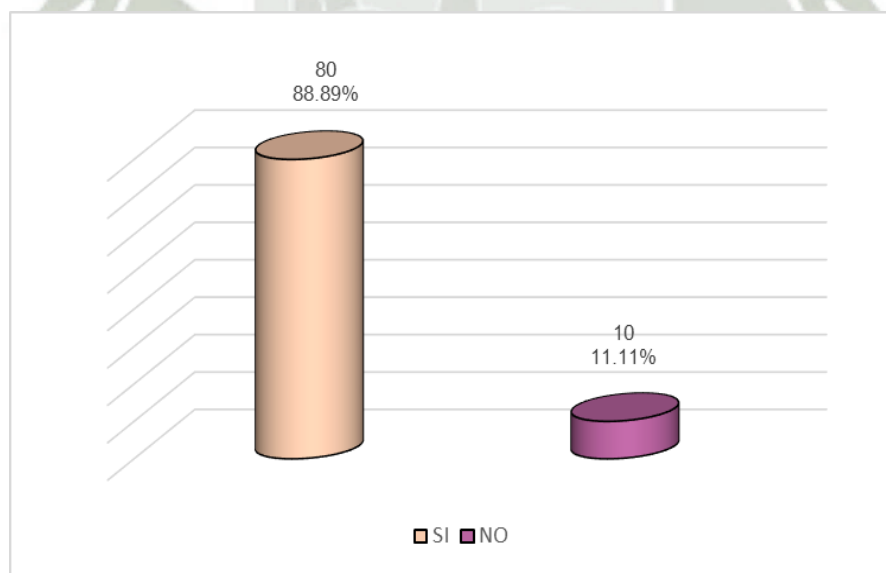
b. Satisfacción de los clientes respecto a los productos ofrecidos por la institución financiera.

Cuadro 16: Percepción de los clientes respecto a los productos ofrecidos.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	88.89
No	10	11.11
Total	90	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a clientes. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

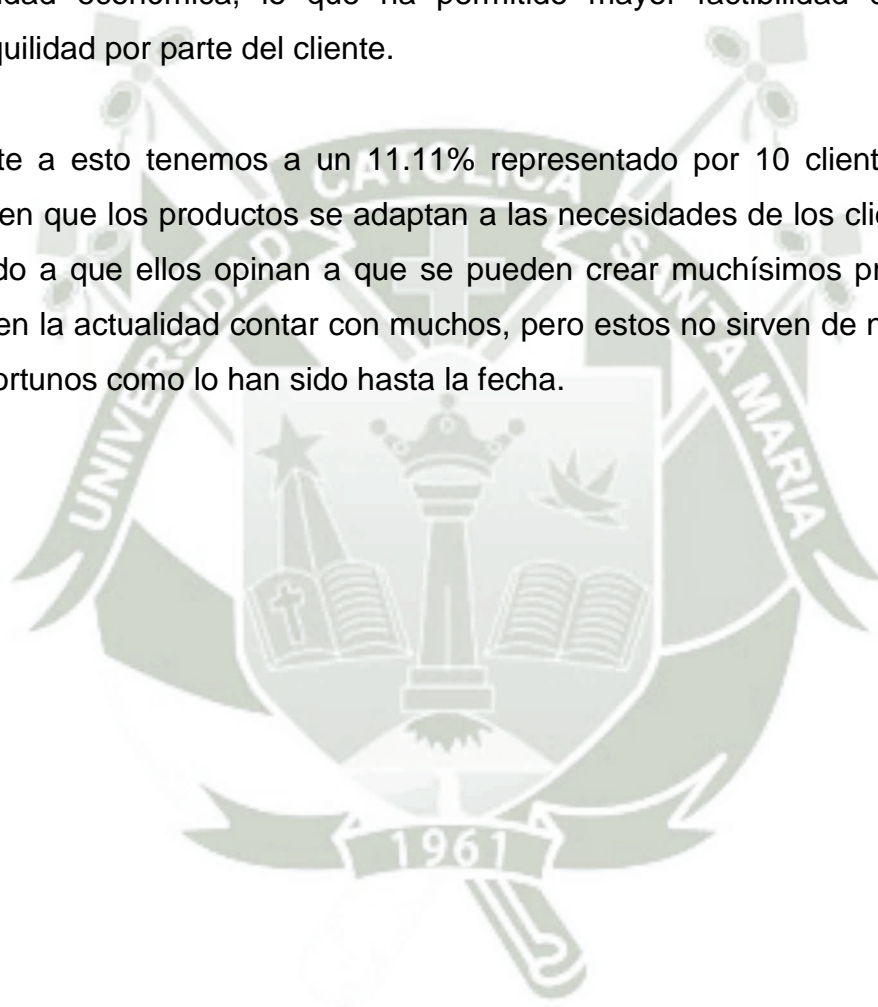
Gráfica 16: Percepción de los clientes respecto a los productos ofrecidos.



Fuente: Cuestionario de preguntas a clientes. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Respecto a la segunda pregunta de la encuesta realizada a clientes, se tiene como resultados que el 89,89% representado por 80 clientes indican que los productos que ofrece la institución financiera si se adaptan a sus necesidades, esto debe ser debido a que la financiera cuenta con una amplia gama de producto para cubrir diversas necesidades tanto agrícolas, como ganaderas, compra de tierras, compra de equipos pequeños, maquinaria grande como tractores, adaptándose a periodos de pago propios de su actividad económica, lo que ha permitido mayor factibilidad de pago y tranquilidad por parte del cliente.

Frente a esto tenemos a un 11.11% representado por 10 clientes que no sienten que los productos se adaptan a las necesidades de los clientes, esto debido a que ellos opinan a que se pueden crear muchísimos productos, y aun en la actualidad contar con muchos, pero estos no sirven de nada si son inoportunos como lo han sido hasta la fecha.



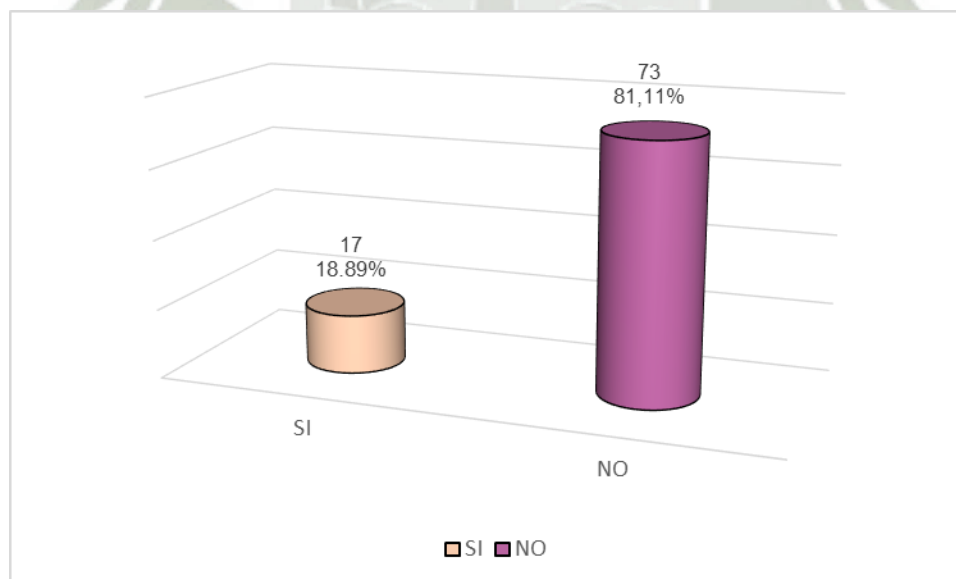
c. Satisfacción de los clientes con respecto al tiempo de espera para el desembolso.

Cuadro 17: Satisfacción del cliente respecto al tiempo de demora en el desembolso.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	18.89
No	73	81.11
Total	90	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a clientes. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Gráfica 17: Satisfacción del cliente respecto al tiempo de demora en el desembolso.



Fuente: Cuestionario de preguntas a clientes. 2016, Arequipa
Elaboración: Propia

Respecto a esta pregunta de la encuesta realizada a clientes, se tiene como resultados que el 18.89% representado por 17 clientes indican que el tiempo de espera para el desembolso es el adecuado, estos clientes como lo indican el tiempo de espera no es prolongado, al profundizar en la encuesta señalan que a medida que entreguen la documentación completa necesaria para el crédito, el tiempo de espera es menor o adecuado.

Frente a esto tenemos un 81.11% representado por 73 clientes, indican que el tiempo de espera para un desembolso no es el adecuado, como señalaron es la principal razón por la que sienten insatisfacción; también es la razón que sustentaron los colaboradores de la institución financiera por la cual los clientes no podrían estar satisfechos. Dentro de los motivos se espera se tendría que señalar como se mencionó anteriormente, reglamentos, manuales, y el propio sistema que maneja la institución financiera.

Además de ello cabe resaltar que la institución financiera en las zonas agropecuarias donde trabaja, solo cuenta con CEARs (centros especiales de atención remota), en estos CEARs solo existe presencia de área comercial, lo que indica que la revisión por el área de riesgos, comité de crédito y el área de operaciones (desembolso), se encuentran en la oficina principal es decir en la zona de Arequipa, sumando esto más tiempo al periodo crediticio.

También se podría considerar que debido a todo este proceso a veces se genera carga laboral, y sumado a esto, en algunas zonas se debería incluir más personal del área comercial, así como personal del área de riesgos.

Todos estos factores representan desafíos que se reflejan en la satisfacción del cliente; y que la institución financiera debería tomar especial atención en solucionarlos.

* Se puede observar en este aspecto, respecto a la satisfacción del cliente, existe divergencia entre los colaboradores la institución financiera y los clientes, se observa en alto porcentaje que los colaboradores creen que los clientes no se sienten satisfechos, frente a esto se observa que los clientes si se sienten satisfechos con el trato recibido, con los productos que ofrece la institución. Se puede deducir que al existir en muchos casos un mayor grado de preparación entre colaboradores y clientes, los colaboradores tengan la percepción de que se puede hacer más. Sin embargo, se aprecia que los clientes encuentran malestar en el tiempo de espera para el desembolso, opinión en la cual convergen con los colaboradores.



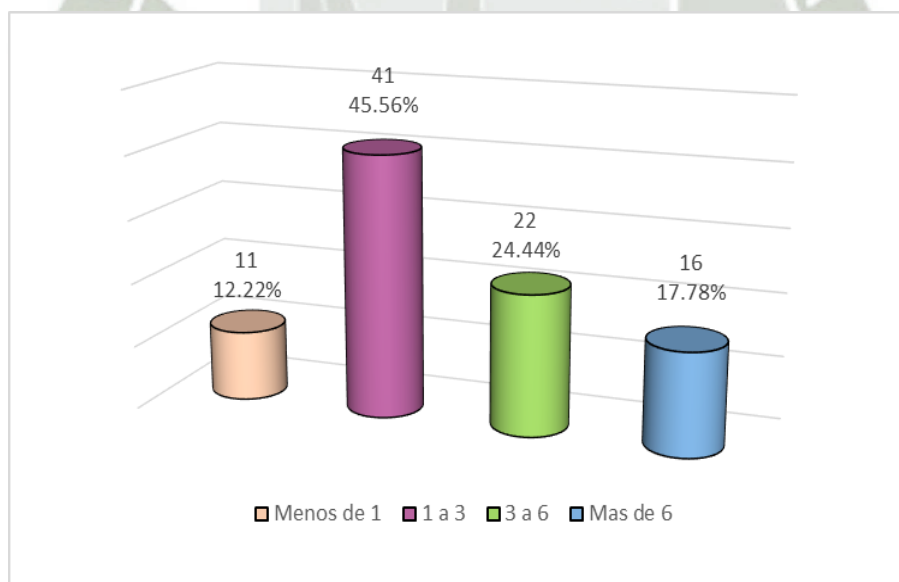
d. Permanencia de los clientes de la la institución financiera

Cuadro 18: Recurrencia del cliente en la institución financiera.

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	11	12.22
1 a 3 años	41	45.56
3 a 6 años	22	24.44
Más de 6 años	16	17.78
Total	90	100

Fuente: Cuestionario de preguntas a clientes. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Gráfica 18: Recurrencia del cliente en la institución financiera.



Fuente: Cuestionario de preguntas a clientes. 2016, Arequipa.
Elaboración: Propia

Respecto a la tercera pregunta de la encuesta realizada a clientes, se tiene como resultados que el 12.22% representado por 11 personas indican ser clientes con un periodo menor a un año, esto quiere decir que son clientes que estarían trabajando en la institución financiera al menos 1 o 2 periodos o campañas, representa un porcentaje importante de clientes nuevos, que si reciben buen trato podrían seguir trabajando durante varios periodos más.

Se observa también un porcentaje importante de 45.56% representado por 41 clientes, que indican trabajar con la institución financiera por periodos de 1 a 3 años, así como un 24.44% representado por 22 individuos, que son clientes entre 3 a 6 años, y por ultimo tenemos un 17.78% representado por 16 personas que son clientes por un periodo mayor a 6 años. Esto evidencia que los clientes siguen apostando por el servicio brindado por esta institución financiera, claramente esto podría deberse al buen trato que los clientes perciben y que se demuestra con un alto porcentaje en la pregunta anterior.

La recurrencia de los clientes también podría deberse a que esta institución financiera es la única especializada en la actividad agropecuaria, lo que le ha permitido crear una amplia gama de productos adecuados a la actividad económica, lo que podría ser un beneficio para el cliente, por tanto, sería una de las razones de la recurrencia.

Algunos clientes optan por seguir trabajando con la institución financiera, no por fidelidad a la institución, sino por lo engorroso y costoso que resulta ser el proceso de levantamiento de garantías.

1.2.3. Metas y objetivos

Cuadro 19: Data de la institución financiera.

	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15
Nro. de créditos	1,839	1,846	1,894	1,893	1,896	2,035	2,072	2,084
Desembolso	2,024,804.00	2,893,440.00	3,678,420.00	2,486,864.00	2,318,546.00	3,502,471.00	3,488,801.00	3,768,908.00
Meta de desembolso	4,000,000.00	4,000,000.00	3,500,000.00	3,500,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00
Mora %	3.28	4.36	3.93	6.13	7.26	7.24	5.81	6.09

sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16
2,061	2,053	1,911	1,826	1,746	1,673	1,547	959	943
4,238,332.00	3,858,181.00	4,089,794.00	3,924,427.00	982,775.00	2,212,492.00	4,520,547.00	2,463,089.00	1,536,631.00
3,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00
4.45	6.74	6.27	6.33	7.87	9.66	8.91	8.68	9.92

a. Colocaciones

De acuerdo al análisis del cuadro 18 se observa que existe una fluctuación marcada en las colocaciones, no existiendo una ciclicidad definida, lo cual se puede explicar por diversos factores como son:

La actividad agrícola (actividad que más financia la institución financiera), está formada por ciclos productivos, los cuales se manejan como campañas, y estas se dividen en campaña grande y campaña chica. El monto a financiar en cada campaña varía de acuerdo al cultivo, y esta financiación, dependerá de una hoja de producto establecida para cada tipo de crédito, por ejemplo, en campaña chica, por ejemplo, el financiamiento para el cultivo de papa, representa un mayor monto frente al cultivo de arroz de campaña grande, sin embargo, existe otro factor de importancia que repercute en el monto de colocaciones, y este es el número de clientes, el cual, se incrementa durante la campaña grande.

Se ve también que en los meses de junio a octubre del 2015 hubo un incremento en las colocaciones, esto es debido a la apertura de un programa de profundización financiera (PF), lo que condujo a tener un mayor número de clientes.

Se sabe que las metas con que se trabaja también son cíclicas, debido precisamente a la estacionalidad de los cultivos, por ejemplo, en meses como enero y febrero, las colocaciones serán siempre bajas, debido al ciclo productivo de los cultivos. También existen meses que son picos debido a que representan los meses de inicio de cultivo, son en estos periodos donde el requerimiento de dinero es mayor debido a que se realiza labranzas, compra de semilla, fertilizaciones de fondo, mano de obra, entre otros, son precisamente las etapas iniciales las que representan los periodos de mayores colocaciones, y de acuerdo a esto también se dan las metas.

También se pudo observar que no hay un criterio adecuado para la colocación de metas, como se mencionó anteriormente los meses de enero y febrero las colaciones son siempre bajas, sin embargo se observa en el cuadro que son uno de los meses con mayores metas de colocación.

En cuanto al cumplimiento de metas, se denota que en algunos meses estas no llegan a cumplirse debido a varios factores, entre ellos tenemos:

- Falta de personal, lo cual repercute en una falta de prospección y captación de clientes, así como una baja capacidad de procesar una mayor cantidad de créditos debido a una falta de recursos, en este caso tiempo y humano.
- Incremento de mora: debido a que la mora se ha incrementado, esto ha ocasionado que los recursos en este caso humanos y de tiempo, sean destinados al tema de recuperaciones, visita a clientes, y demás acciones que la institución financiera ha venido trabajando respecto a este tema.

b. Mora

La institución financiera analizada maneja como meta un nivel de mora de 2.5%, sin embargo, a partir de un 5% podría afectar en el normal desempeño de la labor crediticia como es restricción para desembolsos para asesores comerciales que superen este porcentaje.

De acuerdo al histórico de la institución financiera se tiene que hasta marzo del 2015 se venía manejando una mora menor al 5%, a partir de abril se nota un incremento notable en la cartera morosa, llegando su porcentaje a superar el 5%, e incrementarse de 3.93% a 6.13%, y este porcentaje a través de los meses no llega a disminuir por debajo del 5%,

salvo en el mes de setiembre, sin embargo, si llega a incrementarse; esto podría haber estado debido a los siguientes factores:

- Incremento notable en las metas, durante el año 2014 hubo un crecimiento exponencial en las cifras de la institución financiera; estas metas repercutieron en una amplia cantidad de colocaciones, estas colocaciones en muchos casos no fueron bien analizadas, y ahora se evidencian en un incremento de mora.
- Nuevas zonas de trabajo, durante el 2014 y 2015 se empezó a trabajar también en zonas altas, o más alejadas, como podrían ser las zonas de Viraco, Machaguay, Huambo, entre otras, lugares de acceso más complicado, debido a esto el seguimiento se dificultó, y ahora gran parte del porcentaje de mora está concentrado en estas zonas.
- En la actividad bancaria, se realizan los procesos de refinanciación y reprogramación, los cuales permiten evitar que algunas operaciones pasen a vencidos. En este periodo el incremento de mora se debió a que, algunas de estas operaciones cayeron, presentándose problemas con los pagos pactados, lo cual repercutió en un mayor porcentaje de mora.



CONCLUSIONES

Primera.

Se determinó la clara influencia de la cultura corporativa sobre el clima organizacional de la analizada institución financiera filial Arequipa, lo cual se evidencio durante el proceso de investigación, por los resultados obtenidos.

Segunda

Se identificó la filosofía organizacional presente en la filial Arequipa de la institución financiera analizada y se tiene como resultados que la misión no está siendo horada en su totalidad, así como también se denota que los valores que enuncia esta institución no serían los adecuados, ya que algunos de los mencionados no son valores propiamente dichos, sino acciones propias de la gestión en una organización.

Tercera

Se identificó la presencia de un estilo de liderazgo predominante en la institución financiera analizada, el cual es el liderazgo orientado a tareas, por el cual los jefes están enfocados en la realización del trabajo y en los resultados que este denota, se observó la necesidad del cumplimiento de metas, más allá de un interés en el personal que labora.

Cuarta

Se evidencio que en la organización analizada existe adaptabilidad, en cuanto a las necesidades de los clientes, esto se ve reflejado dentro de los productos que han desarrollado y que son propios de la actividad ganadera y agrícola, la modalidad de pago también ha sido adaptada a

los productos, y otros aspectos en los que la institución financiera se ha adaptado.

Sin embargo, no se evidencia adaptabilidad respecto a los cambios del entorno, sobre todo respecto a lo poco competitivo que resulta ser frente a otras instituciones, en cuanto a la rapidez, proceso y sistema del crédito.

Quinta

Se estableció la relación de dependencia entre el grado de desarrollo de la cultura corporativa y el clima laboral sobre la satisfacción del cliente en la organización analizada. Los colaboradores indican que la satisfacción del cliente no es la más adecuada, sin embargo, los clientes consideran que han sido adecuadamente atendidos, a pesar de ello si, expresan malestar por la demora en el otorgamiento del crédito.

Sexta

Se evidencia la influencia del grado de desarrollo de la cultura corporativa sobre el cumplimiento de metas y objetivos, ya que las metas no siempre se cumplen, como se ha demostrado en los cuadros analizados, generando una importante oportunidad de mejora.

RECOMENDACIONES

Primera.

Se recomienda generar programas de desarrollo de cultura organizacional de manera que se pueda, a través de estos, se refleje una mejora sustancial.

Segunda

Se recomienda replantear la misión, visión y valores de la organización para que se entienda mejor su filosofía, y sea más practicable. Los valores a considerarse debieran ser: honestidad, transparencia, equidad, justicia, responsabilidad.

Tercera

Poner énfasis en un liderazgo orientado a personas, ya que surgió la necesidad de motivación, e interés por los colaboradores, formando lazos de confianza, e incluso amistad, lo que se traduciría en mejores resultados.

Cuarta

Se recomienda incidir en la adaptación frente a los cambios del mercado, lo cual, permitiría ser más competitivo, en un entorno en el cual compiten muchas entidades financieras. Para lograrlo se requerirá la incorporación de tecnología, sistemas, organización, entre otros.

Quinta

Al existir una relación estrecha de dependencia entre el grado de desarrollo de la cultura corporativa y el clima laboral sobre la satisfacción del cliente en la organización analizada, se recomienda desarrollar activamente planes de desarrollo organizacional tendientes a la mejora continua, lo que se traduce, en un clima laboral más adecuado.

Sexta

Para mejorar el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, se sugiere mejorar la capacitación del personal, así como un incremento del mismo, fijación objetiva de metas, así como un manejo empresarial a pesar de ser una institución del estado.



PROPUESTA DE MEJORA

La empresa estudiada, al igual que en todas las organizaciones modernas, inmersas en un escenario de permanentes cambios, resulta prioritario revisar y reformular las acciones de gestión de capital humano, sobretodo, aquellas que tienen un impacto directo sobre el clima laboral, y como consecuencia, en la productividad, viéndose reflejados en los resultados económicos y en la cultura organizacional.

1. Eficiencia en el proceso crediticio:

Debido a que la documentación, así como el software utilizado por el banco, están normados y algún cambio en el software implicaría altos costos; surge la necesidad de realizar cambios pequeños que permitan aminorar el tiempo para el otorgamiento de un desembolso. Por ejemplo, se debe realizar un comité diario a una hora establecida para la revisión y aprobación de un crédito, ya que el sistema actual pasa por 3 etapas (administrador, oficial de riesgos, comité); la aprobación de un crédito en una sola etapa, reduciría el periodo en al menos 2 días.

Otro aspecto importante a resaltar es la necesidad que surge de que el área comercial, se encuentre constantemente en sus zonas de trabajo, esto permitiría un trato directo con el cliente, además de ello permitiría resolver problemas que impiden la rápida aprobación y desembolso, por ejemplo respecto a firmas, falta de documentación. Debido a que el comité se realiza en Arequipa, es importante utilizar el sistema denominado Aplicaciones Web, para cargar los archivos de sustento que permitan la revisión y aprobación del crédito, sin necesidad de que el proponente venga hasta Arequipa. Esto evidentemente también generaría una reducción en el tiempo de espera para un desembolso, por lo tanto, menos quejas y reclamos por parte de los clientes.

Para una mayor captación de clientes, un trato acorde con la necesidad del cliente, así como una adecuada verificación y constatación del sujeto a crédito; surge la necesidad de creación de CEAR (Centro Especiales de Atención Remota), esto permitirá llegar a más zonas agrícolas, como a mayor cantidad de personas.

Mediante la creación de estos centros de atención se permitiría un trato más directo con el cliente, motivo que además de ser beneficioso para el cliente es beneficioso para la institución financiera, ya que permitiría absolver inconvenientes rápidamente; por ejemplo, si faltase una firma del cliente, es mucho más factible conseguirla en el ámbito de acción donde el cliente vive y se desempeña, de igual manera sucedería ante la falta de algún documento, o cuando se tenga que constatar información.

De esta manera se disminuiría el tiempo de atención, lo cual mejoraría la percepción del trabajador frente a la institución, ya que el proceso sería más eficiente, las quejas por parte de los clientes se verían disminuidas notablemente.

Cabe resaltar que para lograr este cambio, el compromiso y el trabajo adecuado de la oficina principal sería vital para un proceso adecuado.

2. Mejora en el estilo de liderazgo:

Surge la necesidad de un liderazgo transformador, debido a la necesidad urgente de cambios, este tipo de liderazgo resulta imprescindible, ya que, crea cambios profundos en las personas como en las organizaciones, debido a que, transforma las percepciones, valores, así como las aspiraciones.

Este tipo de liderazgo genera confianza, lealtad, respeto y es un modelo a seguir.

Este tipo de líder, lograría una adecuada motivación, un sentido de pertenencia y compromiso adecuados, los que se verán reflejados en la productividad de cada colaborador.

Cabe resaltar que es un liderazgo más completo, ideal para la realización de cambios en escenarios turbulentos, debido a la necesidad que surge de cambios, este tipo de liderazgo permitirá que la resistencia al cambio se vea reducida, reflejándose en un impacto positivo tanto en la cultura organizacional como en el aspecto económico.

Surge la necesidad de realizar reuniones la menos una vez al mes, para capacitar, motivar, y determinar estrategias de mejora, donde participen las 3 áreas de acción de la Oficina de Arequipa, esto es, Comercial, Riesgos y Operaciones. Estas reuniones de retroalimentación permitirían a cada área corregir acciones erradas que vienen desarrollarse, para bien de la institución.

3. Estandarización de contratos y remuneraciones:

Como se mencionó, en la institución financiera existen 3 grupos de trabajadores, gestores de negocio, locadores de servicio, y personal de planillas.

Los gestores de negocio, han optado por esa forma de trabajo, lo que les permite si realizan un buen trabajo, buenas remuneraciones. Además de ello, de acuerdo a su tipo de contrato, que prácticamente es independiente. En su mayoría se sienten satisfechos, sin embargo, hay un porcentaje que desea ser parte del Banco, con contratos que les den beneficios sociales y estabilidad laboral.

Sin embargo, muchos de estos colaboradores, no muestran un compromiso real con la institución financiera, más si con su

remuneración, por lo cual captan clientes, sin una adecuada evaluación y posteriormente no le dan el seguimiento adecuado, ni la asistencia técnica que es por la que reciben un pago del agricultor. Es importante para este tipo de colaboradores entablar contratos que permitan un mayor compromiso, que se permita dar seguimiento y control a cada uno de ellos.

Los locadores de servicios, representan el frente más insatisfecho en este aspecto, como se observó.

Surge la necesidad de que se establezcan contratos equitativos, permitiendo que el personal con contrato como locadores de servicios pasen a formar parte de la planilla de la institución financiera, considerando que las personas con este tipo de contrato son pocas, y no representa costos altos para la institución.

Esta estandarización lograría una percepción positiva por parte de estos colaboradores, conducentes a aminorar el impacto de las diferencias que existen entre los miembros de la institución. Además de esta percepción positiva, esto se vería reflejado en un mayor bienestar, que debería traducirse en un mayor compromiso, por ende mayor productividad y sentido de pertenencia.



BIBLIOGRAFÍA E INFORMATOGRAFIA:

Amaya, J. Planeación & Estrategia. Fundamentos, modelos y software de Planeación. Universidad Santo Tomas de Aquino, 2005.

Ander-Egg, E; Aguilar, M. El trabajo en equipo. Edit. Progreso. México 2007.

Barberá, D. Bonavia, T, Prado, V. Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizacional Culture Survey. Psicothema, 2009. 21 (4), 633-638. Consultado el 27 de abril 2016 en.

[http://www.researchgate.net/publication/228298372_Spanish_Adaptation_and_Factor_Structure_of_the_'Denison_Organizational_Culture_Survey'__\(Adaptacin_al_Castellano_y_Estructura_Factorial_del_'Denison_Organizational_Culture_Survey'\)](http://www.researchgate.net/publication/228298372_Spanish_Adaptation_and_Factor_Structure_of_the_'Denison_Organizational_Culture_Survey'__(Adaptacin_al_Castellano_y_Estructura_Factorial_del_'Denison_Organizational_Culture_Survey')).

Brunet, L, El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias, 2011, Editorial Trillas, México

Calderón, P.; García, J.; Vargas, J. Diseño de una propuesta de mejora de la cultura organizacional en función de las habilidades directivas, en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas. 2006 (Documento en formato pdf). Consultado el 25 de abril del 2016 en: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4536/131010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Camargo, I.; Perdomo, J.; Suarez, M.; Torrealba O. Cultura organizacional. Venezuela, Barquisimeto, mayo 2013

Cifuentes, A.; Patiño, D. Diseño de una propuesta para fortalecer la Cultura Organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. - Regional Cafetera. Colombia. 2015.

Chimoy, R. Cultura Organizacional en la Caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C. Consultado el 29 de marzo del 2015.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/Cultura%20Organizacional%20en%20la%20Caja%20de%20Ahorros%20y%20Creditos%20SIPAN.htm>

Como gestionar y planificar un proyecto en la empresa. Técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial. Edit. Ideas propias. 2007

Echegaray, R. Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa “Salesiano Don Bosco” Arequipa 2009.

Frias, J; Veliz, J. La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. Técnica administrativa. Vol. 12. 2012.

Gámez, R.; Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. 2007. (Documento en formato pdf). Consultado el 26 de abril del 2016 en: www.eumed.net/libros/2007a/221/.

García, L. Culturas organizacionales, su origen, consolidación y desarrollo. Edit. Cristina seco. 2005.

González, N. La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera, México, 2012.

<http://www.gestiopolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia/> 2016

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>

La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. Daena: International

Journal of Good Conscience. 8(3)72-91. Octubre 2013. ISSN 1870-557X.

Consultado el 25 de abril del 2016 en: [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf) .

La reforma y modernización del estado en Argentina: El papel de la cultura organizacional, Argentina, 2009.

López, M. La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio en empresas murcianas. (Documento en formato pdf). Consultado el 26 de abril del 2016 en:

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf;jsessionid=9D0017AEC3F05CE985AAA67F9AA019EF.tdx1?sequence=1>

López, Y. Filosofía organizacional y su importancia. 2013. Consultado el 31 de mayo del 2016 en:

<http://www.gestiopolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia/>

Los aspectos informales de la cultura organizacional y su influencia sobre el desempeño de la organización. Consultado el 1 de junio del 2016 en: http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/9397.pdf

Montaña, A. y Torres, G. Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero. Bogotá, 2015.

Ozuna, N. La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera. México. 2012

Peñaloza, J.; Riofrio L. Diagnóstico de la cultura organizacional del área administrativa de la prefectura del Azuay en el año 2013. Ecuador, 2014.

Ramos, D. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Colombia. 2012

Robbin, S. Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica. Prentice Hall, 7ma., edición, 1996.

Ronquillo, J. Administración básica de la empresa familiar. Edit. Panorama, primera edición. 2006.

Sánchez, M. Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato. México, 2010. (Documento en formato pdf). Consultado el 3 de mayo del 2016 en:

<http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/6973/1/Morant%20G%C3%B3mez,%20Miguel%20Conocer%20para%20liderar%20una%20aproximaci%C3%B3n%20a%20la%20cultura%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20educativas.pdf>

Tschohl, J. Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. Ediciones Diaz de Santos., Madrid. 1994.

Vargas, J. La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. 2007. (Documento en formato pdf). Consultado el 11 de mayo del 2016 en: [www.eumed.net/libros/2007b/ 301](http://www.eumed.net/libros/2007b/301)

Vásquez, M. La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial. Venezuela, 2009.





ANEXOS



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA
ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**



““DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA Y SU
IMPACTO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA, FILIAL AREQUIPA,
AREQUIPA, 2016”

Proyecto de Tesis presentada por la Bachiller:

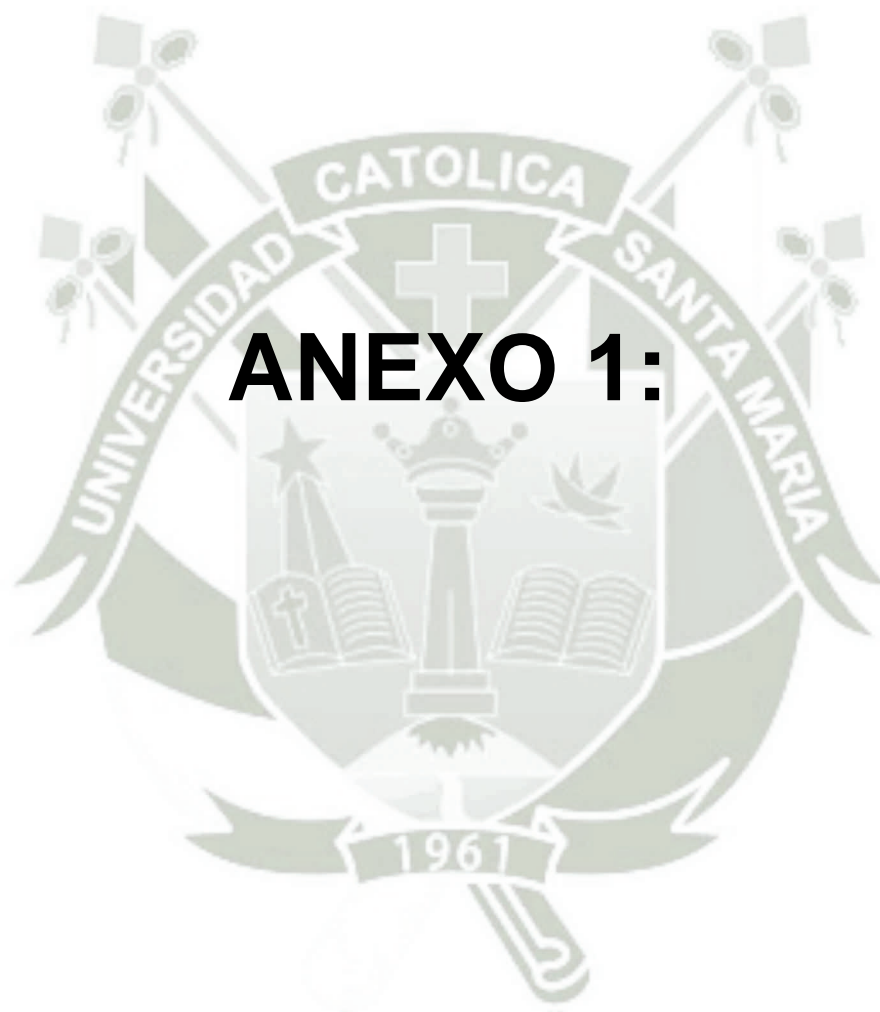
Ana Cecilia del Carpio Vásquez

Para optar el grado académico de

Magister en Administración de Negocios

AREQUIPA – PERÚ

2016



I. PREÁMBULO.

A partir de los años 80 el concepto de cultura organizacional ha ido tomando importancia tanto en empresas como en investigaciones, concibiendo este concepto de importancia para mayores y mejores logros dentro de la organización. Cabe resaltar que la cultura organizacional, viene brindando claras respuestas a interrogantes e inconvenientes dentro de las organizaciones; y se ha venido estudiando el impacto de la cultura en diversos procesos organizacionales, tales como en la toma de decisiones, en procesos de innovación, y el trabajo en equipo, productividad, entre otros.

Por tanto, la cultura organizacional es fundamental, y la necesidad que tienen las empresas de un autoconocimiento es importante, ya que cuando se llega a conocer la naturaleza cultural de las organizaciones, se comprende como sus miembros reaccionan ante ella, permitiendo lograr cambios importantes que direccionen al logro de objetivos y productividad.

Considerando lo anteriormente citado se relaciona que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá definir programas que modifiquen los elementos culturales que impiden que el recurso humano que tiene dificultades, logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante”.

En la institución financiera analizada, es importante que la cultura de los colaboradores y la cultura de la organización converjan en un punto, de tal modo que permita cumplir con objetivos tanto personales como organizacionales; la realización de un diagnóstico de la cultura organizacional imperante en dicha institución, constituye un mecanismo óptimo, para determinar los puntos clave en los cuales se requiere mejorar, y determinar mediante estos una propuesta que permita lograr la eficiencia del recurso

humano, y por tanto incrementos en el rendimiento, lo cual motiva la presente investigación.

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.

1. Problema de investigación.

1.1. Enunciado del problema

Diagnóstico de la cultura corporativa y su impacto sobre el clima organizacional de una institución financiera filial Arequipa.

1.2. Descripción del problema

Las organizaciones como tal tienen su propia historia, y dentro de ella existen procesos de socialización determinados por su carácter, personalidad o necesidades que se presenten. A lo largo de su desarrollo, estas organizaciones tienen como fin enfrentar los problemas propios del crecimiento, cumplir sus ciclos y sobrevivir.

Kotter y Heskett (1992), demostraron la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño económico a largo plazo de las organizaciones. En la actualidad la baja productividad deriva de problemas propios de una cultura organizacional disfuncional, esta disfuncionalidad se manifiesta en conflictos, malas decisiones y pérdidas potenciales. Entre los factores desencadenantes de una cultura organizacional débil se tiene: comunicación inadecuada, liderazgo débil o falta de liderazgo, colaboradores no comprometidos, un ambiente laboral no grato, por nombrar algunos.

En tal sentido las organizaciones requieren tomar total conciencia de la importancia de la capacitación a su Recurso humano, y lograr que esta sea eficiente, basada en valores, con sentido humanista y honren su misión.

La cultura organizacional es sin duda alguna, el integrador de todas las organizaciones; por lo tanto, representa uno de los factores determinantes en la eficacia del talento humano; de la aceptación de ella dependen los niveles del clima organizacional en el que se concentran los objetivos y donde recae la capacidad de desarrollo de toda actividad laboral. Para que las organizaciones logren sus objetivos requieren que los componentes que la conforman interactúen de manera coordinada; recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos; siendo los últimos los más importantes. (Clima organizacional y cultura, 2012).

Según Ouchi y Wilkins (1983), la percepción utilitaria de las organizaciones promueve la mediación de actividades en términos de costo-beneficio, lo cual obliga a que se desarrollen sistemas de control organizacional que permiten la formación de un pensamiento colectivo, dirigido a alcanzar ciertas metas.¹

Considerando que la cultura organizacional, representa al integrador de toda institución, y que organización en estudio es una Institución Financiera que ha ido cambiando y creciendo a lo largo de los años, desde que se formó en el año 2001, pueden existir aspectos presentes de la cultura organizacional original, que no estén acorde con las necesidades de la institución financiera, o algunos otros inconvenientes que se hayan podido ir desarrollando con los cambios de personal, jefaturas, u otras condiciones que pudiesen estar afectando la cultura organizacional existente, que estén repercutiendo de alguna manera en la productividad.

¹ Gamez, R. p. 79

1.2.1. Campo, Área y Línea de acción

Campo	Administración de Negocios
Área	Desarrollo organizacional
Línea	Clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Análisis de variable

Variable independiente: cultura corporativa

Variable dependiente: clima organizacional

Cuadro 1. Variables en estudio

Variables	Subvariables	Indicadores
Variable Independiente: Cultura corporativa	Filosofía organizacional	✓ Misión
		✓ Visión
		✓ Valores
	Tipos de liderazgo	✓ Orientado a personas
		✓ Orientación al cambio
		✓ Transformador
	Desarrollo de personas	✓ Empoderamiento
		✓ Trabajo en equipo
		✓ Desarrollo de capacidades
	Adaptabilidad	✓ Adaptación al cambio
		✓ Adaptación al cliente
		✓ Aprendizaje organizativo
Variable dependiente:	Clima laboral (interno)	✓ Clima organizacional presente
		✓ Clima organizacional esperado

Clima organizacional	Servicio al cliente (externo)	✓ Satisfacción del cliente
		✓ Recurrencia
	Metas y objetivos	✓ Colocaciones
		✓ Morosidad

Fuente: Elaboración propia

1.2.3. Formulación del Problema

a. Problema principal

¿La cultura corporativa influirá sobre el clima organizacional de una institución financiera filial Arequipa?

b. Problemas específicos

¿Cuál es la filosofía organizacional presente en una institución financiera filial Arequipa?

¿Cuáles son los tipos de liderazgo presentes y su impacto sobre el desarrollo de las personas en una institución financiera filial Arequipa?

¿Se presenta adaptabilidad en la organización analizada?

¿El clima laboral y la satisfacción del cliente dependerán de una cultura corporativa desarrollada en la organización analizada?

¿La cultura corporativa influirá sobre el cumplimiento de metas y objetivos de una institución financiera filial Arequipa?

1.2.4. Tipo y Nivel del Problema

a. **Tipo de problema:** De campo y documental.

b. **Nivel de problema:** Descriptiva y explicativa.

1.3. Justificación del problema

Tal como se observa en la actualidad, el Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.²

La sociedad global constituye el entorno al que la organización está adaptada; y muchas veces el desconocimiento de esta estrecha relación ha llevado a que constantemente se hayan adaptado modelos organizacionales de otros países, con el propósito de formar organizaciones más eficientes; no entendiéndose que un modelo constituía también un producto cultural, como resultado estos modelos que en lugar de ser eficientes, presentan comportamiento anómalos, contradictorios, acusados como poco actualizados, lentos, burocráticos e ineficientes. Este deseo de mejorar solo ha permitido que la cultura social y su cercana relación con la cultura de las organizaciones se pierda.

Cabe resaltar que el motor del éxito o fracaso de las organizaciones está representado por el factor humano; por lo cual es importante que factor humano, este acorde con los objetivos de la empresa; que pueda

²https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CB4QFjABahUKEwjK0qyR4ufGAhWBdz4KHRNACmA&url=http%3A%2F%2Fwww.fing.edu.uy%2Fcatredras%2FOPI%2FMaterial%2520Aopyo%2FSL_Desarrollo_Organizacional%2520.doc&ei=ruSrVeTDLIHv-QGTgKmABg&usq=AFQjCNE9Mpaoh7pDev7R08rW8p4HHBH2Tg&sig2=IB-qLYgN6N5H4ImxVI4txw.2016

compartir y fortalecer su cultura organizacional, ya que en los tiempos de crisis la cultura organizacional es lo que saca adelante a una organización, está basado en ello y de suma importancia que se transmita y fortalezca la cultura organizacional con los miembros de una organización.

Es necesario recalcar que, los elementos y factores que construyen una cultura organizacional sólida y fuerte son únicos en cada organización. Las compañías que estén buscando cambiar su cultura, deberían enfocarse en algunas áreas clave construir la moral de los empleados a través de programas de incentivos y de capacitación, definiendo claramente los valores a través de la misión y la visión, estableciendo líderes fuertes que marquen el ritmo e influyan a la demás fuerza laboral y además no hay que olvidar la importancia de crear buenas relaciones tanto con los empleados, como con los clientes.³

Es importante la revisión de la cultura organizacional para que los encargados de tomar decisiones en la organización evidencien si el ambiente de trabajo es el más adecuado para el fortalecimiento de los valores y normas para mejorar el desempeño de la organización; así como para conocer el proceder y el rendimiento de todo el personal dentro de la organización, y conozcan todos los elementos que pudieran afectarla-

Hoy en día la organización analizada, es una empresa financiera con una trayectoria de quince años, brindando créditos al sector Agropecuario, dentro de estos años se han dado cambios por lo cual es necesario un proceso de reevaluación, y es necesario identificar, así como redefinir la cultura que la identifica, la cual, como en toda organización orienta su accionar, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Se trata de descubrir los aspectos positivos que presenta para conservarlos y reforzarlos, y definir cuáles son los aspectos deficitarios, y mediante esto

³N. González: 2012. p. 34.

poder definir una propuesta de mejora. De modo que, al definir una cultura organizacional más fuerte, esta pueda verse reflejada en una mayor satisfacción por parte de los clientes, así como en la productividad de la institución financiera; ya que cuando la Cultura Organizacional en una organización es sólida y se les da el valor y el reconocimiento que se merecen los empleados, en automático aumentará la productividad de cualquier organización.

2. Marco conceptual

2.1. Cultura organizacional.

A continuación, se detallan algunos conceptos de cultura organizacional según diferentes autores, en los que se refleja cómo ha ido evolucionando el concepto de cultura organizacional a través de los años, lo que podría permitir tener un concepto más claro del tema.

Pettigrew (1979) señala que la cultura organizacional "Es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación"

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."; es decir, cada organización presenta una cultura organizacional que la caracteriza, y esta es propia de las interacciones dadas.

García y Dolan (1997) definen la cultura como "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual"; la particularidad de cada empresa al pensar y actuar en una organización la define, y esta es transmitida a través del tiempo, sin realizar los ajustes necesarios.

Davis Newstrom (1999), “Cultura es: El conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado con el curso del tiempo.” Si bien la cultura organizacional se va determinando desde los inicios de la organización, esta puede ir variando a través del tiempo, quizás debido al cambio de colaboradores o debido a los distintos problemas que se tienen que afrontar.

David Fischman define la cultura empresarial como aquellas creencias, no necesariamente consientes que tenemos sobre la forma en que debemos comportarnos en una organización; es decir en muchísimas oportunidades la cultura organizacional está formada por actuares inconscientes que son adoptadas del día a día laboral, y que llegan a arraigarse en el comportamiento, pasando desapercibidas.

Alabart y Portuondo (2001) formula la definición siguiente: la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

Gareth y Goffee (2001) consideran que coloquialmente el término cultura puede definirse como “la forma de actuar en una organización. En estos conceptos propios de un nuevo siglo estos autores

Inceoglu (2002) define la cultura organizacional, como los valores, mitos, héroes y símbolos, que significan mucho para la gente que trabaja en la organización.

Aguirre (2004) define la cultura como un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad a través del cual se le da sentido al comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a sus nuevos miembros.

Robbins (2005), entiende la cultura organizacional como un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera.

Cameron y Quinn (2006) la definen como el reflejo de los valores, el estilo de liderazgo dominante, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y la definición de éxito que hacen única a una organización.

Vargas (2007) señala que la cultura organizacional o corporativa comprende los códigos de conducta permitidos en las organizaciones los cuales son aprendidos por los individuos a través de procesos terciarios de socialización.

Bretones y Mañas, (2008) "Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).⁴

⁴ A. Montaña y G Torres. 2015. p. 40

Pfister (2009) afirma que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a hacer frente a sus problemas de adaptación interna y externa, que se representa en un sistema de valores compartidos que definen las normas, comportamientos y actitudes, que guían a los empleados en la organización.

Schein (2010), la cultura es un sistema de significado compartido sostenido por sus miembros, que distingue una organización de otras organizaciones. Es preciso destacar, que la cultura se manifiesta en todos los lugares de la organización, sí sabemos dónde buscarla. Se refleja en las palabras, en el lenguaje que los empleados usan para comunicarse unos con otros y en los artefactos que tienen las instalaciones de la empresa. Es decir, todo en la organización, desde las tazas de café, hasta las obras de arte que adornan las paredes, tiene un mensaje cultural ya sea explícito o implícito.⁵

Yusoff & Omar (2011) "La cultura corporativa vista desde la Gestión del Conocimiento es definida como: "Los valores, creencias y normas organizacionales que forman el comportamiento del empleado, individual y grupal, los cuales apoyan la acumulación, el intercambio y el enriquecimiento de los conocimientos para el beneficio general de la organización."⁶

Robbins & Judge (2013), la denomina "Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos". Asimismo, la Cultura ayuda a la organización a distinguirse de otra; implementa el sentido de identidad y unidad; enfoca el interés en la mayoría más que en el interés propio; fortalece la estabilidad del sistema social como un pegante social que mantiene a la organización unida; sirve

⁵ Flamholtz y Randle, 2011, p. 7

⁶ A. Montaña y G Torres. p. 43.

como mecanismo de control y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.⁷

Para Hofstede Daena: International Journal of Good Conscience, la cultura organizacional es un proceso colectivo de la mente, que hace diferente los miembros de un grupo de otro.

Se podría definir la cultura organizacional como los patrones, valores, normas, paradigmas y convicciones que se han ido desarrollando o se han aprendido en una organización producto de la adaptación a los problemas internos como externos, y como tales influyen en el desarrollo de sus funciones y en la productividad de la empresa.

Es posible resumir los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño del empleado en 4 ideas básicas:

Permite a los colaboradores comprender el enfoque actual de la empresa, así como su trayectoria

Fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales (trabajar por metas comunes).

Representa un mecanismo de control, para canalizar hacia comportamientos deseables y alejar los indeseables.

Se relacionan en forma directa con mayor efectividad y productividad que otros (Hellriegel, 1998)⁸

- Define el comportamiento de los empleados y los ayuda a adaptarse a su ambiente de trabajo mejor.
- Les da una identidad única a los empleados de la organización.
- Promueve un sistema de estabilidad social y define estándares estrictos.
- Incentiva a los empleados a trabajar mejor (Markovic, 2012).

⁷ Ibid. p. 44.

⁸ Gaméz R. p. 77

Desde otra perspectiva Nelson y Quick (2007, p. 393) reconocen que la cultura organizacional tiene funciones importantes, que incluyen, mejorar la motivación de los empleados, reforzar los valores y puede ser un sistema de control para moldear el comportamiento.

2.2. Aspectos visibles e invisibles de la cultura.

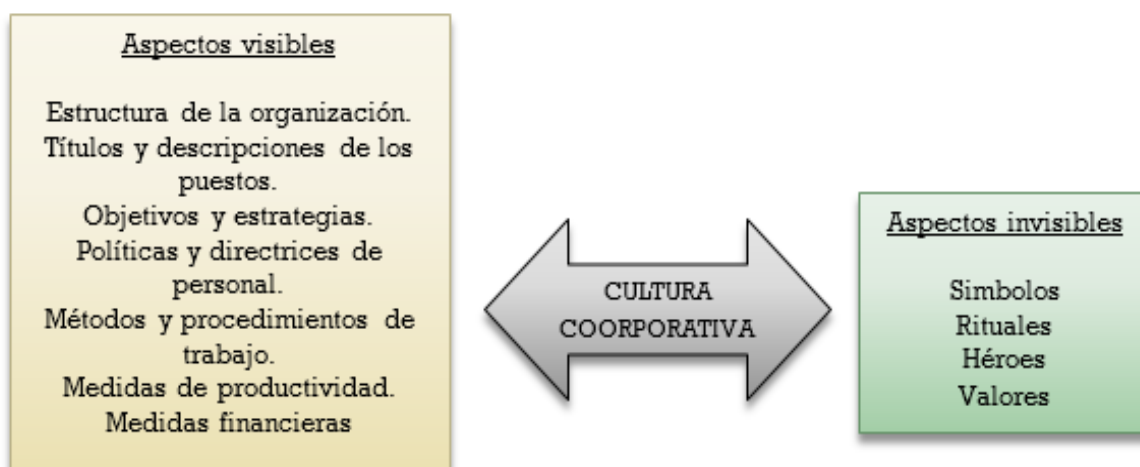
Para comprender la cultura de una organización se puede dividir en dos partes: la primera analizando los aspectos visibles de la organización los cuales pueden ser elementos físicos y concretos (Chiavenato) como por ejemplo: el trato a los clientes, el tipo de vestimenta de los empleados y la participación de los empleados en la toma de decisiones; la segunda parte estudiando los aspectos invisibles son los valores compartidos difíciles de cambiar (corto plazo) en una organización como una inversión a largo plazo, la atención al cliente antes que todo y no perder de vista lo que la competencia hace⁹, que a pesar de que son difíciles de percibir se ven manifestados e influyen en el comportamiento de los miembros de la organización (Hofstede).¹⁰

En la siguiente Figura se observan los aspectos visibles e invisibles de la cultura organizacional

⁹ M. Sanchez, 2010, p. 71

¹⁰ J. Peñaloza; L. Riofrio, 2014, p. 14

Figura N° 1: Aspectos visibles e invisibles de la cultura



Fuente: Fuente: Peñaloza y Riofrío. 2014

Elaboración: Propia

2.2.1. Aspectos visibles.¹¹

Estructura de la organización

Chiavenato (2009), citado por Sánchez (2010) señala que “La estructura organizacional define formalmente la manera en que se distribuye, agrupa y coordina las tareas, adopta diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia.”

Títulos y Descripciones de los Puestos

Dessler (2000), señala que “Es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de una posición, como lo hace y bajo qué condiciones realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para escribir una especificación del puesto. En esta se enlista el conocimiento, la capacidad y la destreza requerida para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.”

¹¹ Ibid, p. 15, 17

Objetivos y Estrategias

Drucker, señala que los objetivos deben deducirse de “lo que nuestra empresa es y lo que será”, y lo que deberá ser”. No son abstracciones son compromisos de acción mediante los cuales se realiza la misión de una empresa y las normas que permiten medir el desempeño. En otras palabras, los objetivos son la estrategia fundamental de una empresa.

Tecnologías y Prácticas

Ferrado 1997 “Tecnología es el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos”, y la práctica está en la manera de utilizar los conocimientos para satisfacer las necesidades humanas.

Políticas y Directrices del Personal

Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados, no deben ser categóricas, sino más bien flexibles, ya que de otra manera se convertirán en reglas y dejarían de orientar la acción, para marcar caminos únicos, lo cual sería totalmente contraproducente cuando se trata de administración de recursos humanos¹².

Métodos y Procedimientos de Trabajo

Los métodos y procedimientos de uso cotidiano pueden ser verbales o escritos, cuando son verbales la mayoría de las veces las personas modifican y desvirtúan el método y procedimiento de acuerdo al humor o presión de trabajo con el que se encuentren, en cambio los métodos y procedimientos escritos aseguran la repetitividad de un trabajo y permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro.

¹² J. Peñaloza; L. Riofrio, 2014, p. 14

Medidas de Productividad

Robins, citado por Peñaloza y Riofrio (2010), señala que la productividad es la medida de desempeño, tanto de eficacia como de eficiencia, y los gerentes buscan saber cuáles son los factores que influyen tanto en la eficacia como la eficiencia de los empleados.

Medidas Financieras

Hunger, sostiene que las medidas financieras expresan los resultados de las acciones ya realizadas con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, los procesos internos, actividades de innovación y mejoramiento de la organización.

2.2.2. Aspectos invisibles¹³

Símbolos

Señalan la disposición física de la organización, incluyen objetos, animales, colores, figuras, personajes, entre otros; ejemplo de ello son los automóviles que algunas empresas otorgan a su personal, el logotipo con el cual se le identifica, el color del uniforme que el personal usa, el estilo del mobiliario, tamaño y forma, así como ciertos privilegios con que cuentan algunos ejecutivos.

Rituales

Konopaske, citado por Peñaloza y Riofrio (2010), señala que los rituales son actividades colectivas para la consecución de las metas deseadas, pero que, en la cultura, se consideran socialmente esenciales, actividades tales como: el saludo, muestras de respeto, ceremonias sociales y religiosas. De esta forma los rituales contribuyen en gran medida a la generación de una cultura mucho más firme y más sólida cuando en ella se reconocen esta clase de acciones, los rituales a partir de la costumbre se vuelven prácticas cotidianas en la vida de las empresas.

¹³ Los aspectos informales de la cultura organizacional y su influencia sobre el desempeño de la organización. p. 44-45

Héroes

Los modelos de comportamiento han estado y están determinados por características que son grandemente apreciadas en la cultura, estas características son propias de los denominados héroes, que son personas reales o no, ya sea que estén vivas o muertas.

Valores

Son elementos que cimientan la cultura organizacional, ya que determinan el accionar de la organización, sirven como fundamento de normas de conducta, motivación, dan dirección a los colaboradores, y de acuerdo a los valores cumplen adicionalmente el papel de creación y refuerzo del sentido de identidad en el personal de la organización, lo que permite una actuación armónica y eficaz en los componentes de la organización. Schein (1985).

2.3. Filosofía organizacional.

El logro de objetivos en una organización, a través de una visión conjunta; es definida como filosofía organizacional o corporativa.

El logro de objetivos en una organización debe estar guiado por un conjunto de valores, creencias, prácticas, actitudes, comportamientos, los que llegan a ser la razón de ser de la organización y constituyen el compromiso de la empresa ante la sociedad.

“Pero al final la filosofía organizacional es organización basada en valores éticos.”

La filosofía organizacional está constituida por tres elementos esenciales:

2.3.1. Misión

Representa la razón de ser de toda organización o empresa, define el quehacer de la misma, comprender la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Responde a las siguientes preguntas: ¿para qué existe la organización? ¿Cuál es su negocio? ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Cuál su responsabilidad y derechos frente a colaboradores? y ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por los colaboradores. los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. Esta debe inducir comportamientos, crear compromisos, ya que la contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía.¹⁴

2.3.2. Visión

Esta se debe formular a través de la empresa, ver su entorno social y económico para ver los alcances de las mismas.¹⁵

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. Representa un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no deberá ser expresada en términos numéricos, es definida por la alta dirección de la compañía.

¹⁴ Amaya, J. 2005. p. 16

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia/> 2016

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en objetivos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles.¹⁶

2.3.3. Valores

Son los modelos de actuación de la organización, los valores y principios profesionales de la empresa a la hora de diseñar los productos¹⁷.

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad ¿Qué tipo de valores constituyen la ética laboral de un grupo de individuos que forman una organización; qué concepto de la persona humana y su desarrollo se tiene en la misma y cómo entiende dicha organización la responsabilidad social que ha contraído al surgir y tener presencia en la sociedad en los ámbitos donde opera?

2.4. Estilos de liderazgo

Se entiende el liderazgo, como el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para “influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”.¹⁸ Entendiéndose esta influencia como el ejercicio de poder del líder.

¹⁶ Amaya, J. 2005. p. 16

¹⁷ Como gestionar y planificar un proyecto en la empresa. 2007. p. 41

¹⁸ Hunter, J. 2001. p. 38

El liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes.¹⁹

El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con eficacia. Encontramos que el liderazgo no autorizado, esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

En un estilo de liderazgo es fundamental que se den dos factores claves, ascendencia y trascendencia a través del tiempo y personas, el estilo implica la forma de ser y de comportarse del líder.

Diferentes autores han clasificado distintos estilos de liderazgo, para este estudio, se usará los 3 estilos detallados a continuación²⁰:

2.4.1. Liderazgo orientado a personas

Es aquel por el cual, los líderes tratan de motivar a los colaboradores miembros de un equipo, en lugar de controlarlos estrictamente y los estimulan para que ejecuten las diversas tareas, ya que esto les permite participar en las decisiones que les afectan y establecen relaciones de amistad, confianza y respeto al más alto nivel.

¹⁹ Robbin, S. 1996. p. 365.

²⁰ Valdez, R. 2012. p. 109, 110.

Estos líderes se interesan más por crear relaciones duraderas y lazos fuertes entre los miembros del equipo que por el cumplimiento de las metas desde un punto de vista netamente materialista; lo cual no significa que a este tipo de líderes no les interese el cumplimiento de objetivos, pero subordinan estos a la realización de sus colaboradores.

2.4.2. Liderazgo orientado a tareas

Es aquel por el cual el líder dirige a los colaboradores supervisándolos estrechamente, para asegurarse que las tareas son ejecutadas a su entera satisfacción. Los gerentes que se orientan a este estilo, se preocupan más por la realización del trabajo y sus resultados, que por la realización de sus colaboradores. No son ejecutivos que se preocupen por formar lazos de amistad y camaradería y no les importa la conservación de la lealtad de sus dirigidos, como sí sucede en el tipo de liderazgo anterior.

2.4.3. Liderazgo transformador

También llamado carismático. Es aquel liderazgo ejercido por personas que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones. En principio, se da en las entidades que desean un alto grado de cambios a lograrse en períodos cortos. Estos cambios son tan profundos y generales que reciben a menudo, el nombre de transformaciones. Asimismo, es sabido que los líderes transformacionales son necesarios para que las empresas innovadoras y de gran envergadura tengan éxito en su cometido de realizar profundos cambios.

2.5. Desarrollo de personas

2.5.1. Empoderamiento o empowerment.

Las organizaciones delegan autoridad y poder (regido por límites) a los subordinados, potenciando de esta manera sus capacidades y brindándoles la oportunidad de tomar decisiones, lo que les confiere el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

El empoderamiento constituye una herramienta básica y fortalecedora de la labor del líder, dándole sentido al trabajo en equipo, y tiene fuerte impacto sobre la calidad total, proporciona de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

Existen premisas del empoderamiento que deben darse en todos los niveles de la organización y se detallan a continuación²¹:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

Munch (2011) citado por Ramos (2012), destaca las siguientes etapas del proceso de empowerment²²:

1. Compromiso de la dirección y desarrollo de la estrategia. El primer paso y el más importante es que los directivos se convenzan y comprometan con el ejercicio del empowerment como estilo de liderazgo.

²¹ Ronquillo, J. 2006. p. 99

²² Ramos, D. 2012. p. 48-49

2. Diseño del programa. Con responsables, áreas y fechas.

3. Sensibilización y capacitación. En todos los niveles directivos y mandos medios de la organización. Se requiere una capacitación continua en el puesto y en el desarrollo de competencias para el empowerment de todos los integrantes de la organización.

4. Desarrollo organizacional. Establecer estructuras, procesos y procedimientos que propicien el empowerment. Se requiere un estructura plana, no jerárquica y no burocrática e implantarlo en todas las áreas de la organización.

5. Empowerment individual. Ofrecer la posibilidad de que todos los empleados de la empresa actúen con libertad. Se propicia a que mejoren la manera en que ésta estructurado su trabajo y logren sus metas con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de sí mismas, de su trabajo y la empresa, y desarrollen la autoestima y autorrealización.

6. Retroalimentación. Evaluar avances y fallas además de establecer medidas correctivas.

5.2.2. Trabajo en equipo

Una definición que se podría dar sobre trabajo en equipo es: un grupo de personas, con un fin común, cuyo compromiso es por un objetivo de trabajo, metas en común, cuentan con un planeamiento común y la responsabilidad es compartida.

En el trabajo en equipo es fundamental que predomine la cooperación ante la competencia en el trabajo. Sin embargo, en un marco realista, las estructuras organizacionales alientan un esquema individualista, fomentando la competencia.

Consecuentemente la capacidad para trabajar en equipo de manera operativa y eficaz, suele ser una asignatura pendiente en casi todas las organizaciones.²³

5.2.3. Desarrollo de capacidades.

Al definir capacidades, nos referimos a las actitudes, y recursos, que tiene una persona, grupo, u organización para desempeñar determinada función, por tanto, constituyen el medio para conseguir logros, y planificar el cometido.

Mientras que el desarrollo de capacidades es responsable de fortalecer las aptitudes (capacidades) necesarias para el logro de diferentes objetivos, representa el sendero para alcanzar las capacidades.

Para que se fomente el desarrollo de capacidades, debe promoverse la transformación, un cambio en las mentalidades y actitudes de las personas, debe ser un cambio perdurable a través del tiempo, no solo debe estar relacionado con el cumplimiento de tareas o funciones

El desarrollo de capacidades es determinante para que las organizaciones respondan prontamente a los cambios, aprovechen las oportunidades disponibles, y utilicen los recursos eficientemente.

2.6. Adaptabilidad

Se vive en una sociedad cuya única constante es el cambio, el entorno se ha convertido en un ámbito dinámico y cambiante, lo que exige una elevada capacidad de adaptación frente a los nuevos sucesos.

²³ Ander-Egg, E; Aguilar, M. 2007. p. 8.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del trabajador a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.²⁴

La adaptabilidad está referida su disposición al cambio y a la prontitud con la que los clientes externos reciben respuesta de la organización, si no se logra identificar adecuadamente los cambios que requieren mayor atención, así como incrementar el grado de adaptabilidad frente a los cambios que presenta la organización, se corre el riesgo de comenzar a experimentar una situación de caos.

En cuanto a la adaptación de los equipos de trabajo, a las necesidades de la organización, y a los cambios requeridos, siempre surgirán personas que representan la “Resistencia al cambio”, aquellos que siempre ven los aspectos negativos, que señalan o dicen que “es mejor trabajar como hasta ahora se ha hecho”.

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

2.7. Clima organizacional

El clima organizacional está representado por características permanentes que representan una empresa, así como la percepción tanto de factores internos como externos ambas premisas tienen influencia en el proceder de los colaboradores; este proceder está influenciado por factores diarios como la relación jefe – subordinado, el ambiente laboral diario, el liderazgo, los conflictos, el control y la supervisión, los sistemas de recompensa y de castigos, así como las particularidades del medio físico de la organización, relaciones laborales

²⁴ Frias, J; Veliz, J. 2012

entre colaboradores e incluso relaciones con terceros, etc. Por tanto, el clima resultante actúa de forma sistémica, ya que el clima imperante, da lugar a determinados comportamientos, y estos a la vez influyen en el funcionamiento de la compañía.

Brunet (2011) la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado²⁵, por tanto, cada colaborador en su organización evalúa las necesidades que ella le puede satisfacer y de acuerdo a ello valora o percibe el clima organizacional. Sin embargo, en evaluaciones y documentación existente, raramente se evalúa o estudia el clima laboral de acuerdo a esta definición ya que lo resalta desde una perspectiva personal y no refleja la situación de la organización.

La teoría de Clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.²⁶

El clima organizacional tiene alta relevancia en el hecho de cumplir su función como vínculo entre las metas, objetivos y productividad de la organización y el proceder de los colaboradores, allí radica la tendencia actual de reconocer la importancia del factor humanos en muchas empresas, promoviendo la motivación del personal y otros factores que repercuten en el comportamiento y en el desempeño.

Es importante el análisis y diagnóstico del clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales²⁷:

²⁵ Brunet, L. 2011. pág. 16

²⁶ Brunet, L, 1999.

²⁷ <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>

- Evaluar el desarrollo de actitudes negativas frente a la organización que son producto de insatisfacciones y conflictos presentes.
- Diagnosticar los elementos a los que se deben dedicar los mayores esfuerzos, identificar qué cambios indicativos deben tomarse encabezado por el administrador.
- Prever los problemas que puedan surgir y permanecer con el desarrollo de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.8. Servicio al cliente

La capacidad de una organización para producir beneficios se origina en la impresión que dejan todos sus empleados en sus clientes. Los medios para crear esa impresión son la calidad y la eficacia de los productos y servicios que los empleados venden (la calidad, el cuidado, la fiabilidad y la rapidez de los servicios) y el tono cálido que son capaces de impregnar en sus relaciones con los clientes.²⁸ Es decir, la satisfacción del cliente está determinada por el tipo de servicio que recibe por parte de los colaboradores de la organización de quien recibe este.

Los empleados especialmente aquellos que tienen contacto directo con el cliente deben ser formados en cuanto a suministrar un buen servicio. La mentalidad de servicio, y el deseo de suministrar un buen servicio, no son rasgos innatos.²⁹ Cabe resaltar la importancia de un programa de

²⁸ Tschohl, J. 1994. p. 2

²⁹ Ibid. 1994. p. 3

formación o capacitaciones a los colaboradores en cuanto al servicio que se brinda.

Tal y como señala la revista Electrical Contractor “En nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad del servicio ha llegado a ser, para el éxito de las empresas más importante que la calidad del producto, y las empresas que van por delante en el camino del servicio excelente tendrán una ventaja competitiva muy poderosa respecto a las que hayan quedado rezagadas³⁰.

A continuación, se enuncian algunas condiciones que deben ser satisfechas para mejorar el servicio al cliente³¹:

- Compromiso de la dirección: es de suma importancia que los directivos reconozcan la importancia de brindar un servicio adecuado, requiere un compromiso de hechos y no de palabras, los directivos deben fomentar valores; y enunciar constantemente este compromiso con los colaboradores.
- Recursos adecuados: es necesario invertir en recursos y programas que fomenten una mayor eficiencia en el servicio al cliente.
- Mejoras visibles del servicio: los clientes al percibir una mejora en el servicio, deben a pasar a formar parte de una percepción de una mejor calidad del producto.
- Formación: existe un desconocimiento sobre el impacto que tiene el área de servicios, en la rentabilidad frente a cualquier otro aspecto que se pudiera desarrollar. Allí radica la importancia de formar a los empleados en cuanto a estrategias de servicio.

³⁰ Ibid. p. 2

³¹ Ibid. p. 2 - 3

- Servicios internos: debe existir una sinergia entre los departamentos para lograr eficiencia en los procesos y de esta manera incrementar los niveles de satisfacción del cliente.
- Implicación de todos los empleados: los empleados deben sentir y saber que su trabajo repercute en la calidad del servicio y en la percepción de este servicio por parte de los clientes.

2.9. Metas y objetivos.

Las empresas deben establecer objetivos, estos objetivos deben ser alcanzables y logrados de una manera eficiente, ya que a través de ellos se puede medir el desarrollo de una organización.

Los objetivos deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa, de acuerdo a su misión, así como también deben estar acorde a la situación actual, de acuerdo a las oportunidades y amenazas, y de la propia situación interna de la organización, su capacidad actual y potencial, en relación con su entorno.

Los objetivos operacionales o metas. Representan son los objetivos que se fijan a todos los niveles de decisión, en las distintas unidades que configuran la empresa, a fin de concretar los objetivos generales y hacerlos operativos, o sea, a fin de posibilitar su realización. Así, los objetivos generales se desglosan en subobjetivos, y así sucesivamente, dando lugar a una estructura arborescente que coincidirá con la estructura organizativa existente.

3. Antecedentes investigativos.

1) “La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera”, Echeverrú, N., Ozuna, 2012.

Los datos de la investigación muestran que, si un colaborador de una institución tiene una alta o muy alta cultura organizacional, éste tendrá una mayor productividad, ya que su desempeño será mayor. Entre los géneros, el femenino presentó tener una baja y muy baja cultura organizacional. La edad de mayor vitalidad para desempeñar una actividad laboral es de 25 a 34 años, los que se encuentran en este rango de edad tienen tendencia a una alta y muy alta cultura organizacional. Los solteros tienen tendencia a una alta y muy alta cultura organizacional. Los casados, tienen tendencia a una baja y muy baja cultura organizacional. También se encontró que, a mayor grado académico, mayor cultura organizacional y a menor grado académico menor cultura organizacional. El constante cambio de empleados, no sólo afecta la Cultura Organizacional, sino también el desempeño del personal y sobre todo la productividad.

2) “Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador” R. Vidaurre, 2009.

De la sumatoria total de los resultados obtenidos del análisis de los factores de motivación, factores de satisfacción y factores culturales, demuestra una media porcentual de 55.77%, lo que revela que la situación actual de la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio está a un nivel promedio y es necesario implementar acciones a corto plazo para optimizar la atmosfera laboral existente en lo relacionado a las condiciones laborales, capacitación y entrenamiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional, remuneraciones, prestaciones el personal, trabajo en equipo, comunicación organizacional, sentido de pertenencia y compromiso,

estrategia organizacional y apoyo del Departamento de Recursos Humanos.

3) “La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial”. M. Vásquez. 2009

La cultura organizacional predominante es amistosa-colaboradora, se reconoce valores presentes en la cultura de la organización, entre los que destacan el compromiso, el cumplimiento, el aprendizaje y el respeto. Los empleados consideran que los proyectos que se comienzan siempre se terminan, está claro para ellos dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de la otra. Sobre la comunicación como elemento asociado a la cultura organizacional y la comunicación eficaz como elemento del liderazgo, se hace evidente en la organización, pero no es la columna vertebral de la cultura organizacional. Las creencias de Daycohost a pesar de ser significativas para la cultura organizacional no están tan afianzadas como los elementos restantes.

La cultura organizacional es un elemento fundamental para ejercer el liderazgo en Daycohost y viceversa, pero son más evidentes las características de los elementos del liderazgo, tienen un peso mayor éstos sobre la cultura que se vive en la organización que los propios elementos de la cultura organizacional. Entre estos se encuentran el triángulo formado alrededor del liderazgo que comprende: la autoridad, la toma de decisiones y el compromiso. Los gerentes en Daycohost deben ser fortalecedores del Estilo Daycohost. Deben trabajar en otro triángulo conformado por los tres elementos de la cultura organizacional que más destacan y están presentes en Daycohost: etnohistoria, producto y valores. El ejemplo personal del líder, forma valores, actitudes y finalmente comportamientos con éstos dos triángulos mencionados.

4. Objetivos.

a. Objetivo General:

Determinar la influencia de la cultura corporativa sobre el clima organizacional de una institución financiera filial Arequipa.

b. Objetivos Específicos.

Identificar la filosofía organizacional presente en una institución financiera filial Arequipa.

Identificar cuáles son los tipos de liderazgo presentes y su impacto sobre el desarrollo de las personas en una institución financiera filial Arequipa.

Evidenciar la adaptabilidad en la organización analizada.

Establecer la relación de dependencia del grado de desarrollo de la cultura corporativa sobre el clima laboral y la satisfacción del cliente en la organización analizada.

Evidenciar la influencia del grado de desarrollo de la cultura corporativa sobre el cumplimiento de metas y objetivos de una institución financiera filial Arequipa.

5. Hipótesis.

Dado que el grado de desarrollo de la cultura corporativa constituye la base para el adecuado desempeño de las organizaciones

Es probable que al realizar un análisis de la mencionada cultura corporativa se defina el impacto sobre el clima organizacional de una institución financiera filial Arequipa.



III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.

1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.

Para la recolección de datos se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos:

1.1. Método.

El método empleado proporcionara un análisis cuantitativo de las diferentes variables de la cultura organizacional.

1.2. Técnicas.

Se aplicará en la investigación una técnica la que me permitirá recabar información valiosa, los que se deducen de la matriz de consistencia (Anexo n° 1)

- Se aplicará una encuesta a todos los colaboradores de la institución financiera filial Arequipa.
- Se aplicará una encuesta a una muestra de la población de los clientes de la institución financiera

A. Técnica de la encuesta.

- Se aplicará la técnica de la encuesta a la población total de colaboradores, con lo cual obtendremos información importante sobre las variables e indicadores de interés investigativa, identificando la incógnita que motiva a realizar este tipo de investigación.
- Se aplicará la técnica de la encuesta al 10% (90 personas) de la población de clientes, lo cual permitirá obtener información básica respecto a la satisfacción del cliente frente a los servicios brindados por la Institución financiera.

1.3. Instrumentos.

Variables	Subvariables	Unidad de estudios	Técnicas	Instrumentos
Variable Independiente: Cultura corporativa	Filosofía organizacional	Colaboradores de la institución financiera (20 personas)	De comunicación: Encuesta (Aplicado a colaboradores).	Formulario de preguntas o cuestionario.
	Tipos de liderazgo			
	Desarrollo de personas			
	Adaptabilidad		Observación	Fichas documentales.
Variable dependiente: Clima organizacional	Clima laboral (interno)	Colaboradores de la institución financiera (20 personas).	De comunicación: Encuesta (Aplicado a colaboradores).	Formulario de preguntas o cuestionario.
	Servicio al cliente (externo)	Clientes de la institución financiera. (10 %)	De comunicación: Encuesta (Aplicado a clientes)	
	Metas y objetivos	Datos del sistema de la institución financiera	Observación	

Fuente: Elaboración propia

2. Campo de verificación.

2.1. Ubicación espacial.

El trabajo de investigación se desarrollará en el ámbito general de la Región Arequipa, y en el ámbito específico en una institución financiera filial Arequipa.

2.2. Ubicación temporal

Se trata de una Investigación transversal, la recolección de datos se realizará en un periodo aproximado de 2 meses.

2.3. Unidad de estudio.

a. Universo.

La población del estudio está compuesta por todos los colaboradores de dicha institución financiera filial Arequipa.

b. Muestra

No ha existido la necesidad de estimar una muestra, porque se trabajará con el total de colaboradores de la institución financiera filial Arequipa. Es decir, que no hay probabilidad de que pueda existir un margen de error en los resultados que se van a obtener.

3. Estrategia de recolección de datos.

3.1. Criterios y procedimientos.

Se cuenta con autorización para realizar dicha investigación en la institución financiera filial Arequipa. Se aplicará al personal de tres áreas como son: comercial, riesgos y operaciones. Se hará una reunión dirigida por el Gerente Zonal donde participe todo el personal, previamente instruidos sobre la pertinencia de la investigación. Seguidamente se tabularán y sistematizarán los datos encontrados, los cuales serán representados en sus respectivos cuadros y Gráficas debidamente interpretados en base al marco teórico.

3.2. Organización de la información obtenida.

Clasificación: la información recolectada a través del instrumento, será ordenada con una matriz de sistematización.

Recuento: Los datos clasificados se contabilizarán manualmente y automáticamente, utilizándose matrices de contenido y la hoja de cálculo Excel 2007.

Tabulación: Se utilizarán cuadros numéricos de acuerdo a las necesidades del estudio.

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROYECTO.

Cronograma de Actividades

Actividades	Meses								
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Recopilar información	√	√	√	√	√	√			
Estudio del Problema	√	√							
Elaboración del Proyecto		√	√	√					
Presentación del proyecto					√				
Revisión del proyecto					√				
Aprobación del proyecto					√				
Ejecución de la investigación						√	√		
Procesamiento de la investigación						√	√		
Presentación de borradores							√		
Corrección de borradores								√	
Aprobación de investigación									√
Sustentación									√

Fuente: Elaboración propia

V. PRESUPUESTO.

1. Recursos.

A. Recursos humanos.

Investigador: Ana Cecilia del Carpio Vásquez

B. Recursos financieros.

Los recursos financieros serán asumidos en su totalidad por el investigador.

C. Recursos materiales.

Recursos materiales	Cantidad	Costo unitario	Total
Bibliografía (libros)	3	100	300
Impresión de borradores	2	100	200
Impresión de plan de tesis	4	30	120
Anillado	7	3	21
Transporte			200
Empastado	3	15	45
Llamadas	45	2	90
Imprevistos	-	-	300
TOTAL			1276

Fuente: Elaboración propia



ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA



Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología
<p>Problema principal</p> <p>¿La cultura corporativa influirá sobre el clima organizacional de una institución financiera filial Arequipa?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es la filosofía organizacional presente en una institución financiera filial Arequipa?</p> <p>¿Cuáles son los tipos de liderazgo presentes y su impacto sobre el desarrollo de las personas en una institución financiera filial Arequipa?</p> <p>¿Se presenta adaptabilidad en la</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la influencia de la cultura corporativa sobre el clima organizacional de una institución financiera filial Arequipa.</p> <p>Objetivos Específicos.</p> <p>Determinar la filosofía organizacional presente en una institución financiera filial Arequipa.</p> <p>Comprobar cuáles son los tipos de liderazgo presentes y su impacto sobre el desarrollo de las personas en una institución financiera filial Arequipa.</p>	<p>Dado que el grado de desarrollo de la cultura corporativa constituye la base para el adecuado desempeño de las organizaciones, es probable que al realizar un análisis de la mencionada cultura corporativa se defina el impacto sobre el clima organizacional de una institución financiera filial Arequipa.</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Documental y de Campo</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>Relacional de corte transversal</p> <p>Ubicación</p> <p>Temporal:</p> <p>Transversal</p> <p>Población: 20</p>

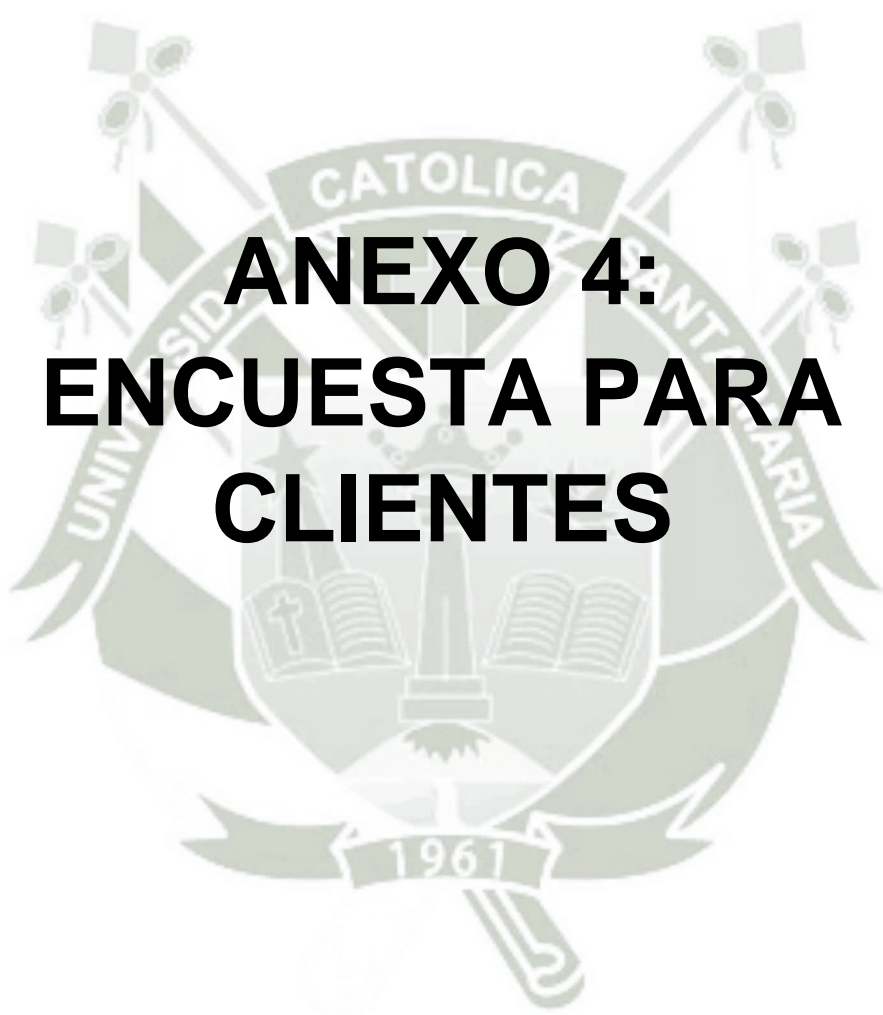
<p>organización analizada?</p> <p>¿El clima laboral y la satisfacción del cliente dependerán de una cultura corporativa desarrollada en la organización analizada?</p> <p>¿La cultura corporativa influirá sobre el cumplimiento de metas objetivos de una institución financiera filial Arequipa?</p>	<p>Evidenciar la adaptabilidad en la organización analizada.</p> <p>Establecer la relación de dependencia del grado de desarrollo de la cultura corporativa sobre el clima laboral y la satisfacción del cliente en la organización analizada.</p> <p>Evidenciar la influencia del grado de desarrollo de la cultura corporativa sobre el cumplimiento de metas y objetivos de una institución financiera filial Arequipa.</p>		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia



ANEXO 3: ENCUESTA A COLABORADORES

6. ¿Considera que la empresa se adapta a los cambios que se dan en su entorno?
- a) Si b) No
7. ¿Considera que la empresa se adapta a las necesidades de los clientes?
- a) Si b) No
8. ¿Considera que el clima organizacional actualmente es el más adecuado?
- a) Si b) No
9. Priorice las acciones de mejora en la gestión de capital humano que se desarrollan actualmente en la institución financiera, según su criterio, enumerando del 1 al 5, considerando que 5 indica mayor prioridad.
- a) Capacitaciones
- b) Trabajo en equipo
- c) Actividades de integración
- d) Liderazgo activo de sus jefes
- e) Tecnología adecuada
10. ¿Qué acciones en la gestión de capital humano considera debe priorizarse para incentivar de desarrollo de los colaboradores y mejora en la productividad? Enumere del 1 al 8, considerando que el numero 8 indica mayor prioridad.
- a) Capacitaciones
- b) Estandarización de contratos y remuneraciones
- c) Infraestructura
- d) Mejora del estilo de liderazgo
- e) Bonos por cumplimiento de metas o reconocimiento
- f) Eficiencia en el proceso crediticio
- g) Integración de equipos de trabajo
- h) Mayor personal
11. ¿Considera que los clientes de la institución financiera se sienten satisfechos con el servicio recibido?
- a) Si b) No



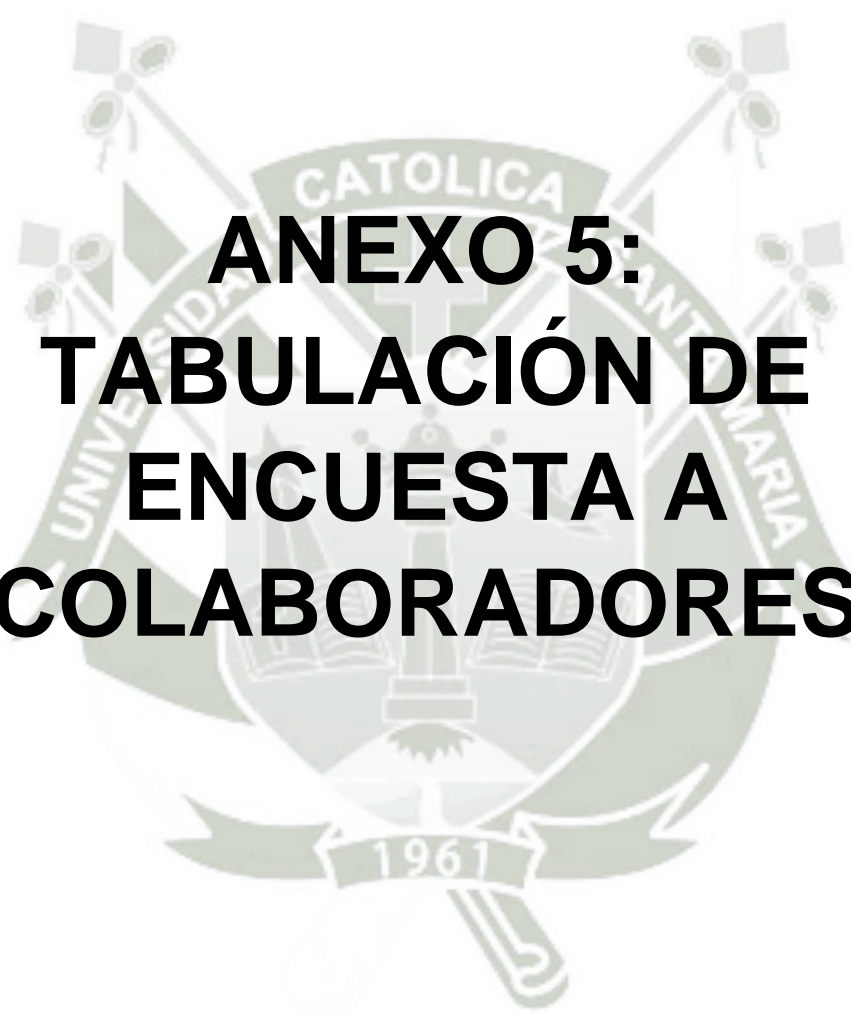
ANEXO 4: ENCUESTA PARA CLIENTES

ENCUESTA

Estimado cliente, estamos interesados en conocer su opinión sobre los servicios brindados por la institución financiera en análisis, sus respuestas serán totalmente confidenciales.

Agradecemos desde ya su colaboración.

1. ¿Se siente satisfecho con el trato recibido?
 - a) Si
 - b) No
2. ¿Considera que los productos ofrecidos se adaptan a sus necesidades?
 - a) Si
 - b) No
3. Desde cuando es cliente de la institución financiera.
 - a) Menos de un año
 - b) Entre 1 y 3 años
 - c) Entre 3 a 6
 - d) De 6 a mas
4. ¿Considera que el tiempo de espera para el desembolso es adecuado?
 - a) Si
 - b) No



ANEXO 5: TABULACIÓN DE ENCUESTA A COLABORADORES

TABULACIÓN DE ENCUESTA A COLABORADORES

P/P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	SI	NO	SI	SI	Resultados. económicos	SI	NO	NO	SI	Trabajo en equipo Tecnología adecuada Liderazgo activo Actividades integración Capacitaciones	Mayor personal Infraestructura Capacitaciones Estandarización contratos Bonos por cumplimiento Eficiencia crediticia Mejora del liderazgo Integración de equipos
2	SI	NO	SI	NO	Resultados. económicos	NO	NO	SI	NO	Tecnología adecuada Liderazgo activo Capacitaciones Actividades integración Trabajo en equipo	Estandarización contratos Capacitaciones Mejora del liderazgo Bonos por cumplimiento Eficiencia crediticia Infraestructura Integración de equipos Mayor personal
3	SI	NO	SI	NO	Resultados. económicos	SI	NO	SI	NO	Tecnología adecuada Actividades integración Trabajo en equipo liderazgo activo capacitaciones	Eficiencia crediticia Integración de equipos Bonos por cumplimiento Mejora del liderazgo Mayor personal Estandarización contratos

												Infraestructura Capacitaciones
4	NO	SI		SI	Resultados. económicos	SI	SI	SI	NO	Trabajo en equipo Liderazgo activo Tecnología adecuada Capacitaciones Actividades integración	Integración de equipos Mejora del liderazgo Eficiencia crediticia Bonos por cumplimiento Estandarización contratos Capacitaciones Mayor personal Infraestructura	
5	SI	SI		NO	Resultados. económicos	SI	SI	SI	NO	Tecnología adecuada Capacitaciones Liderazgo activo Trabajo en equipo Actividades integración	Mejora del liderazgo Integración de equipos Estandarización contratos Eficiencia crediticia Capacitaciones Bonos por cumplimiento Mayor personal Infraestructura	
6	SI	NO	SI	NO	Resultados. económicos	SI	SI	SI	NO	Capacitaciones Tecnología adecuada Trabajo en equipo Liderazgo activo Actividades integración	Eficiencia crediticia Infraestructura Capacitaciones Mayor personal Mejora del liderazgo Bonos por cumplimiento Integración de equipos Estandarización contratos	
7	SI	SI		SI	Resultados.	SI	NO	SI	NO	Tecnología adecuada	Infraestructura	

					económicos						Liderazgo activo Capacitaciones Trabajo en equipo Actividades integración	Eficiencia crediticia Mayor personal Bonos por cumplimiento Mejora del liderazgo Estandarización contratos Integración de equipos Capacitaciones
8	NO	SI		SI	Resultados. económicos	NO	NO	NO	SI	20	Actividades integración Liderazgo activo Trabajo en equipo Tecnología adecuada Capacitaciones	Eficiencia crediticia Integración de equipos Bonos por cumplimiento Estandarización contratos Mejora del liderazgo Mayor personal Infraestructura Capacitaciones
9	NO	NO	SI	SI	Bienestar personas	NO	NO	SI	NO		Trabajo en equipo Capacitaciones Liderazgo activo Actividades integración Tecnología adecuada	Estandarización contratos Capacitaciones Infraestructura Bonos por cumplimiento Eficiencia crediticia Integración de equipos Mejora del liderazgo Mayor personal
10	SI	NO	SI	NO	Ninguna de las anteriores	SI	NO	SI	NO		Capacitaciones Trabajo en equipo Liderazgo activo	Estandarización contratos Eficiencia crediticia Mejora del liderazgo

										Tecnología adecuada Actividades integración	Bonos por cumplimiento Capacitaciones Mayor personal Integración de equipos Infraestructura
11	NO	SI		SI	Resultados. económicos	NO	NO	NO	NO	Actividades integración Trabajo en equipo Liderazgo activo Capacitaciones Tecnología adecuada	Eficiencia crediticia Integración de equipos Infraestructura Mejora del liderazgo Bonos por cumplimiento Capacitaciones Estandarización contratos Mayor personal
12	NO	NO	SI	NO	Ninguna de las anteriores	SI	SI	SI	NO	Tecnología adecuada Trabajo en equipo Actividades integración Capacitaciones Liderazgo activo	Estandarización contratos Bonos por cumplimiento Mejora del liderazgo Infraestructura Capacitaciones Eficiencia crediticia Integración de equipos Mayor personal
13	SI	NO	SI	NO	Resultados. económicos	SI	SI	NO	NO	Tecnología adecuada Capacitaciones Actividades integración Trabajo en equipo Liderazgo activo	Mejora del liderazgo Estandarización contratos Capacitaciones Infraestructura Bonos por cumplimiento Integración de equipos

											Mayor personal Eficiencia crediticia
14	NO	SI		SI	Resultados. económicos	SI	NO	NO	SI	Trabajo en equipo Capacitaciones Liderazgo activo Actividades integración Tecnología adecuada	Integración de equipos Bonos por cumplimiento Eficiencia crediticia Mejora del liderazgo Estandarización contratos Capacitaciones Mayor personal Infraestructura
15	SI	NO	SI	SI	Cambio organizacional	SI	SI	NO	SI	Capacitaciones Tecnología adecuada Liderazgo activo Actividades integración Trabajo en equipo	Mayor personal Integración de equipos Bonos por cumplimiento Capacitaciones Infraestructura Estandarización contratos Eficiencia crediticia Mejora del liderazgo
16	SI	NO	SI	NO	Resultados. económicos	NO	NO	NO	NO	Trabajo en equipo Actividades integración Capacitaciones Tecnología adecuada Liderazgo activo	Mejora del liderazgo Mayor personal Integración de equipos Infraestructura Eficiencia crediticia Capacitaciones Bonos por cumplimiento estandarización contratos
17	NO	NO	SI	NO	Resultados.	NO	NO	SI	NO	Actividades integración	Infraestructura

Actividades integración Tecnología adecuada	Capacitaciones Integración de equipos Infraestructura Mayor personal Estandarización contratos
--	--



TABULACION DE PREGUNTAS REALIZADAS A COLABORADORES

	SI	%	NO	%	TOTAL	%	
1	10	50	10	50	20	100	
	SI	%	NO	%	TOTAL	%	
2	6	30	14	70	30		
	SI	%	NO	%	TOTAL	%	
	14	100	0	0	14	100	
	SI	%	NO	%	TOTAL	%	
3	8	40	12	60	20	100	
	a	%	b	%	c	%	D
4	15	75	1	5	1	5	3
	SI	%	NO	%	TOTAL	%	
5	9	45	11	55	20	100	
	SI	%	NO	%	TOTAL	%	
6	6	30	14	70	20	100	
	SI	%	NO	%	TOTAL	%	
7	11	55	9	45	20	100	
	SI	%	NO	%	TOTAL	%	
8	4	20	16	80	20	100	
	a	b	c	d	e		
9	61	66	51	55	67		
	a	b	c	d	e	f	G
10	86	91	81	99	92	107	92
	SI	%	NO	%	TOTAL	%	
11	3	15	17	85	20	100	

PUNTAJE DE LA PREGUNTA 9

Colaboradores	a	b	c	d	e	Total
1	1	5	2	3	4	15
2	3	1	2	4	5	15
3	1	3	4	2	5	15
4	2	5	1	4	3	15
5	4	2	1	3	5	15
6	5	3	1	2	4	15
7	3	2	1	4	5	15
8	1	3	5	4	2	15
9	4	5	2	3	1	15
10	5	4	1	3	2	15
11	2	4	5	3	1	15
12	2	4	3	1	5	15
13	4	2	3	1	5	15
14	4	5	2	3	1	15
15	5	1	2	3	4	15
16	3	5	4	1	2	15
17	3	2	5	1	4	15
18	1	2	4	5	3	15
19	3	4	1	2	5	15
20	5	4	2	3	1	15
Total	61	66	51	55	67	300
Ranking	3	2	5	4	1	

PUNTAJE DE LA PREGUNTA 10

Colaboradores	a	b	c	d	e	f	g	h	Total
1	6	5	7	2	4	3	1	8	36
2	7	8	3	6	5	4	2	1	36
3	1	3	2	5	6	8	7	4	36
4	3	4	1	7	5	6	8	2	36
5	4	6	1	8	3	5	7	2	36
6	6	1	7	4	3	8	2	5	36
7	1	3	8	4	5	7	2	6	36
8	1	5	2	4	6	8	7	3	36
9	7	8	6	2	5	4	3	1	36
10	4	8	1	6	5	7	2	3	36
11	3	2	6	5	4	8	7	1	36
12	4	8	5	6	7	3	2	1	36
13	6	7	5	8	4	1	3	2	36
14	3	4	1	5	7	6	8	2	36
15	5	3	4	1	6	2	7	8	36
16	3	1	5	8	2	4	6	7	36
17	6	5	8	1	7	2	4	3	36
18	6	7	2	4	1	5	3	8	36
19	5	2	4	6	1	8	7	3	36
20	5	1	3	7	6	8	4	2	36
Total	86	91	81	99	92	107	92	72	720
Ranking	6	5	7	2	3	1	4	8	



ANEXO 6: TABULACIÓN DE ENCUESTA A CLIENTES

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA A CLIENTES

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
1	NO	NO	3 a 6	NO
2	SI	SI	1 a 3	NO
3	SI	SI	1 a 3	NO
4	SI	SI	1 a 3	SI
5	SI	SI	3 a 6	NO
6	SI	SI	1 a 3	NO
7	SI	SI	1 a 3	NO
8	NO	SI	1 a 3	NO
9	SI	SI	menos de 1	NO
10	SI	SI	menos de 1	NO
11	NO	NO	3 a 6	NO
12	NO	SI	6 +	NO
13	NO	NO	1 a 3	NO
14	SI	SI	1 a 3	NO
15	NO	SI	6 +	NO
16	SI	SI	menos de 1	NO
17	SI	SI	1 a 3	NO
18	NO	SI	1 a 3	NO
19	SI	SI	1 a 3	SI
20	SI	SI	1 a 3	NO
21	NO	NO	3 a 6	NO
22	NO	SI	6 +	NO
23	SI	SI	1 a 3	NO

24	NO	SI	1 a 3	NO
25	NO	NO	3 a 6	NO
26	SI	SI	3 a 6	NO
27	SI	SI	menos de 1	SI
28	NO	NO	3 a 6	NO
29	SI	SI	1 a 3	NO
30	SI	SI	3 a 6	NO
31	NO	SI	6 +	NO
32	NO	SI	menos de 1	NO
33	SI	SI	3 a 6	SI
34	SI	SI	1 a 3	SI
35	SI	SI	1 a 3	NO
36	NO	NO	3 a 6	NO
37	NO	SI	3 a 6	NO
38	SI	SI	6 +	NO
39	SI	SI	6 +	NO
40	SI	SI	3 a 6	NO
41	SI	SI	1 a 3	NO
42	SI	SI	3 a 6	NO
43	NO	SI	menos de 1	NO
44	NO	SI	6 +	NO
45	SI	SI	1 a 3	SI
46	NO	SI	1 a 3	NO
47	NO	SI	1 a 3	NO
48	SI	SI	1 a 3	NO
49	SI	SI	3 a 6	SI
50	SI	SI	3 a 6	SI
51	NO	SI	6 +	NO
52	SI	SI	1 a 3	NO
53	NO	SI	6 +	NO

54	NO	SI	menos de 1	NO
55	SI	SI	3 a 6	NO
56	SI	SI	6 +	SI
57	SI	SI	menos de 1	SI
58	SI	SI	6 +	NO
59	NO	NO	1 a 3	NO
60	SI	SI	3 a 6	NO
61	SI	SI	1 a 3	NO
62	SI	SI	6 +	NO
63	NO	SI	1 a 3	NO
64	NO	SI	3 a 6	NO
65	SI	SI	6 +	NO
66	NO	SI	menos de 1	NO
67	SI	SI	menos de 1	SI
68	NO	SI	1 a 3	NO
69	SI	SI	1 a 3	NO
70	NO	NO	3 a 6	NO
71	SI	SI	3 a 6	NO
72	SI	SI	6 +	NO
73	SI	SI	1 a 3	NO
74	SI	SI	3 a 6	NO
75	NO	SI	1 a 3	NO
76	SI	SI	1 a 3	SI
77	SI	SI	6 +	NO
78	NO	SI	1 a 3	NO
79	SI	SI	6 +	SI
80	SI	SI	1 a 3	SI
81	SI	SI	1 a 3	NO
82	SI	SI	1 a 3	NO
83	SI	SI	1 a 3	SI

84	NO	SI	1 a 3	NO
85	SI	SI	menos de 1	SI
86	SI	SI	1 a 3	NO
87	NO	NO	3 a 6	NO
88	NO	SI	1 a 3	NO
89	SI	SI	1 a 3	NO
90	SI	SI	1 a 3	SI



RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS 1 Y 2

	SI	%	NO	%	TOTAL	%
1	56	62.22	34	37.78	90	100
2	80	88.89	10	11.11	90	100

RESULTADOS DE LA PREGUNTA 3

a	%	B	%	c	%	d	%
11	12.22	41	45.56	22	24.44	16	17.78

RESULTADOS DE LA PREGUNTA 4

SI	%	NO	%	TOTAL	%
17	18.89	73	81.11	90	100