



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

**La cultura organizacional como herramienta de apoyo para mejorar el  
ambiente laboral en el sistema bancario de la ciudad de Guatemala**

(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Corina Elizabeth Guerra Quiroa

Guatemala, noviembre 2020

**La cultura organizacional como herramienta de apoyo para mejorar el  
ambiente laboral en el sistema bancario de la ciudad de Guatemala**

(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Corina Elizabeth Guerra Quiroa

Licda. Silda Iliana Medina Miranda (**Asesora**)

Licda. Analucia Lau de Asensio (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2020

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Licda. Sucely de Díaz**

Coordinadora

Guatemala, 12 de Junio, año 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **“La cultura organizacional como herramienta de apoyo para mejorar el ambiente laboral del sistema bancario de la ciudad de Guatemala”** y confirmo que respete los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Corina Elizabeth Guerra Quiroa

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No: 00000 97011



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E. PEI .CT.17001-PS.0016.2020

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 29 DE OCTUBRE 2020  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Asesor:** M.Sc. Silda Iliana Miranda Medina

**Revisor:** Lcda. Analucía Lau de Asencio

**Carrera:** Programa de Equivalencias Integrales- Administración de Empresas

**Artículo Científico titulado:** "La cultura organizacional como herramienta de apoyo para mejorar el ambiente laboral en el sistema bancario de la ciudad de Guatemala."

**Presentada por:** Corina Elizabeth Guerra Quiroa

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada

M.A. Ronaldo Girón  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

Guatemala, 28 de junio 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

En relación al artículo científico titulado: **“La cultura organizacional como herramienta de apoyo para mejorar el ambiente laboral en el sistema bancario de la ciudad de Guatemala”**, realizado por Corina Elizabeth Guerra Quiroa , carné, 0000097011, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.Sc. Silda Iliana Mjuanda Medina  
Colegiado 8455  
Tel: 58252144

Guatemala, 27 de julio 2020

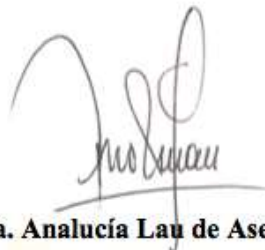
Señores Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“La cultura organizacional como herramienta de apoyo para mejorar el ambiente laboral en el sistema bancario de la ciudad de Guatemala”**, realizado por Corina Elizabeth Guerra Quiroa, ID 000097011, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Revisión del mismo haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio Dictamen de aprobado.

Al ofrecermme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



**Licda. Analucía Lau de Asensio**

**Colegiado Activo No. 25956**

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por permitirme alcanzar el sueño que no pude cumplir en vida a un ser maravilloso como lo fue mi Padre, sé que desde el cielo me sonrío, gracias.

### **A mi madre**

Por ese amor invaluable, por creer en mí.

### **A los pilares de mi vida:**

#### **Mi esposo**

Gracias por su amor incondicional y su motivación.

#### **Mis hijos**

Los amo, son mi fuente de inspiración.



## Contenido

<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Metodología</b>	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	3
1.3 Objetivos de investigación	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 Definición del tipo de investigación	4
1.4.1 Investigación Descriptiva	4
1.5. Sujeto de investigación	4
1.6. Alcance de la investigación	4
1.6.1 Temporal	4
1.6.2 Geográfico	4
1.7 Definición de la muestra	5
1.7.1 Empleo de muestra finita o infinita	5
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	6
1.9 Recolección de datos	7
1.10 Procesamiento y análisis de datos	7
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Resultados</b>	8
2.1 Presentación de resultados	8

## **Capítulo 3**

### **Discusión**

3.1 Extrapolación	37
3.2 Hallazgos y análisis general	40
3.3 Conclusiones.	40

### **Referencias**

42

### **Anexos**

## **Abstract**

A través del tiempo se convirtió en una prioridad desarrollar capacidades prácticas y no tanto intelectuales, aunque algunas organizaciones estuvieron siendo exitosas al ser hábiles, no se percataron de que el área emocional del recurso humano es el auge de todo, la siguiente investigación se basa en la implementación de la cultura organizacional como herramienta de apoyo para las instituciones bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, se estudió el estado actual de las entidades comprobando que es necesario la correcta implementación de esta herramienta para mejorar el ambiente laboral de las instituciones, a través de un instrumento de recolección de datos se obtuvo las opiniones de los colaboradores que laboran en las entidades estudiadas, demostrando su necesidad de implementar una cultura organizacional renovada.

La cultura organizacional es más allá que solo una herramienta para que una organización funcione de una forma eficiente, tiene que ver con la esencia de cada uno de los colaboradores y como hacer de la manera más efectiva, que todas estas convivan en un mismo lugar y sacar el potencial máximo a la situación, el crear valor en la empresa a través de una buena organización y manejo de todos los pilares que conforman la cultura organizacional.

En el estudio que se realizó se observaron las opiniones de varios colaboradores que conforman directamente entidades bancarias, y como el mal manejo de esta herramienta puede causar alteraciones en el comportamiento de los colaboradores, incluso llegando hasta la renuncia de sus labores.

## **Introducción**

En el primer capítulo, se desarrolla la metodología de la investigación, realizando el planteamiento del problema, para determinar la viabilidad del estudio, consecuentemente se formula la pregunta de que se investigara, desglosando el objetivo general y los objetivos específicos, luego se define el tipo de investigación que se utilizara para realizar el estudio, seguidamente se asigna el sujeto a investigar, que será participe en la muestra de la exploración, se define el alcance temporal y geográfico, estableciendo el área y periodo de tiempo en el cual se desarrollara la investigación,

Consecutivamente se toma la población del estudio y se define la muestra que se empleara, la cual es de tipo finita; obteniendo el numero de participantes que serán encuestados para la realización de la investigación, luego se define el instrumento de estudio que se empleara para el análisis del problema; se realiza la recolección de datos a través de plataformas digitales, procesando los datos por medio de cuadros de Excel y medidas de tendencia central.

En el segundo capítulo se exponen los resultados de la investigación, a través de una presentación de gráficos de sectores y de barras, evidenciando la cantidad de respuestas obtenidas según cada pregunta realizada por medio del instrumento de investigación, en la parte inferior central se encuentra el análisis de cada gráfico.

En el tercer capítulo, se realiza la extrapolación, comparando los resultados de la investigación con la información obtenida a través de diferentes fuentes de investigación, seguidamente se presentan los hallazgos, las situaciones más preponderantes que se encuentran al realizar el análisis de resultados de la investigación. Se plantean las conclusiones, la primera se basa en la pregunta de investigación, la cual es la que define el objetivo del estudio, consecuentemente se concluye dándole respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

Por ultimo se especifican las referencias bibliográficas, de donde se obtuvo toda la información que se utilizo en el estudio; para finalizar, se colocan los anexos, donde corresponde plasmar el instrumento de investigación utilizado, en este caso la encuesta.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

La Cultura Organizacional define a las empresas, está compuesta por la visión, misión, principios, valores entre otros. Establece las pautas del comportamiento dentro de la organización para generar estabilidad en la función y la relación entre los colaboradores que constituye a una organización.

El éxito de una empresa se compone esencialmente por la efectividad del servicio que brinda el colaborador al cliente, esto no quiere decir que las relaciones internas entre subalternos y líderes no afecten al desarrollo de la organización, incluso como el colaborador percibe el ambiente laboral es determinante para el buen desempeño de sus funciones. Todas estas variables son fundamentales para establecer cuan exitosa puede ser una empresa.

El estudio de la Cultura Organizacional en una empresa es primordial para que esta funcione de manera correcta, todo tiene origen en la eficiencia y eficacia de los colaboradores, si ellos no se sienten seguros y plenos en su área de trabajo tendrán carencias al realizar su rol e incluso afectará la estabilidad de todo el equipo de trabajo; es como una cadena, al faltar un eslabón la cadena no estará completa y será inservible, de igual forma sucede con el sistema de una organización cada parte que la compone, debe ser proactiva y estable para potencializar su rendimiento y por ende generar más ingresos.

Se trata de causa y efecto, se debe proporcionar comodidad, seguridad, motivación, estabilidad, buena estructura, materiales, capacitaciones, relaciones interpersonales para el buen desempeño y aplicación de sus funciones.

La falta de apoyo hacia los colaboradores genera inestabilidad en la realización de sus labores, si perciben que su trabajo no es reconocido o los líderes no los hacen parte del proceso, los colaboradores se desmotivan y esto causa que bajen su rendimiento o no tengan incentivo para querer ser mejores y estar a la vanguardia.

En algunos casos si los colaboradores perciben situaciones de injusticia pueden pensar en renunciar e incluso causarles problemas de salud, lo que sería una desventaja para la integridad de la empresa,

pero si esto fuera lo contrario la empresa se beneficiaría, porque al ser íntegros, empáticos y motivantes los trabajadores que la conforman tendrían referencias agradables sobre la organización, lo que causaría reconocimiento del buen servicio hacia los clientes y el trato afectivo de sus colaboradores, lo cual tornaría a la empresa prestigiosa e interesante.

El sistema bancario de ciudad de Guatemala es importante para los ciudadanos del país debido a que proporciona opciones de crecimiento personal y desarrollo socioeconómico de las personas que acuden a él, siendo una posible solución ante la escasez de la población guatemalteca.

Actualmente los colaboradores que forman parte del sistema bancario de la ciudad de Guatemala están presentando deficiencias en sus funciones y su rendimiento no ha sido el mejor, se está generando inconformidad respecto al manejo de las distintas actividades laborales, en algunas ocasiones se extienden sus horas de trabajo fuera de lo establecido y no están siendo remuneradas asimismo las actividades que se realizan fuera del horario de trabajo no estaban determinadas, faltas de incentivos, poco reconocimiento al buen trabajo.

Las distintas áreas de trabajo están actuando por criterios propios y no están interactuando entre ellas mismas, se refleja en la integración entre el personal, se están realizando las actividades sin coordinación conjunta.

No existe uniformidad al visualizar las decisiones realizadas por los líderes, aunque no ha causado mayores problemas con los clientes, sí existe desgaste emocional en los equipos de trabajo y los colaboradores están percibiendo un ambiente laboral hostil.

El mal manejo de los indicadores de la cultura organizacional está creando inestabilidad en la empresa. Los colaboradores se sienten insatisfechos con lo que les está proporcionando la entidad bancaria, se teme que al no mejorar la situación; incida en la renuncia de los trabajadores e influya en la realización de sus funciones, disminuyendo la productividad y el desarrollo de la entidad de forma interna y externa, creando desequilibrio en los colaboradores al no poder expresar sus inconformidades sobre la situación actual que vive la entidad.

Los colaboradores temen decir lo que está afectando sus funciones porque algunos líderes pueden tomar represalias contra ellos generando inseguridad y haciendo que la satisfacción de levantarse todos los días e ir a trabajar para dar lo mejor de sí se esté terminado.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿De qué manera la cultura organizacional influye en la renovación del clima laboral de los colaboradores del Sistema Bancario de la ciudad de Guatemala?

## **1.3 Objetivos de investigación**

Los objetivos estarán descritos de manera lógica, sobre el problema que llevo a cabo la realización de la investigación, sobre el personal que trabaja en el Sistema Bancario de la ciudad de Guatemala.

### 1.3.1 Objetivo general

Determinar como la cultura organizacional es funcional como herramienta de apoyo para renovar el ambiente laboral de los trabajadores del Sistema Bancario de la Ciudad de Guatemala.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Evaluar el tipo de cultura organizacional con el que se rigen en las instituciones bancarias de la ciudad de Guatemala.
2. Analizar qué tipo de ambiente laboral tienen las instituciones bancarias con la cultura organizacional existente.
3. Averiguar si los colaboradores de las instituciones bancarias estiman apropiados cambios en la cultura organizacional existente.
4. Establecer si la cultura organizacional que se adopte en las Instituciones bancarias, podría mejorar el ambiente laboral de los colaboradores.
5. Establecer si las relaciones interpersonales efectivas entre los líderes y sus subalternos influyen en el mejoramiento de las funciones de los trabajadores del Sistema Bancario de la ciudad de Guatemala.

## **1.4 Definición del tipo de investigación**

### 1.4.1 Investigación Descriptiva

El tipo de investigación que se realizara será descriptivo; no es necesario la definición de variables dependientes e independientes, ni el emplazamiento de una hipótesis, razón a que el planteamiento de objetivos basta.

## **1.5. Sujeto de investigación**

La investigación se llevó a cabo con los trabajadores de las agencias bancarias situadas en las zonas 9 y 10 de la Ciudad de Guatemala. BANGUAT (2005) afirma que: “Existen 771 trabajadores laborando”.

## **1.6. Alcance de la investigación**

Se establece el alcance temporal y geográfico de la investigación que ayudara a la obtención de resultados certeros, precisos y detallados que ampliaran el conocimiento para el lector de manera que facilite su comprensión.

### 1.6.1 Temporal

La investigación se realiza en un lapso de tiempo de tres meses. Desde el mes de marzo hasta el mes de julio del año 2020.

### 1.6.2 Geográfico

En las zonas nueve y diez de la ciudad de Guatemala existen 40 agencias bancarias, con 771 trabajadores que se encargan de velar por soluciones efectivas ante la pobreza de la población guatemalteca, brindando oportunidades de crecimiento.



## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra finita

El tamaño del universo a evaluar es menor de 30,000 elementos, la fórmula que se empleó fue para una muestra finita.

1. Población (N): se tiene un universo de 771 elementos que laboran en las distintas entidades que conforman el sistema bancario de la ciudad de Guatemala BANGUAT (2005) afirma que “Existen 771 trabajadores laborando”.
2. Nivel de confianza (Z): se utiliza en la muestra un nivel de confianza del 95%, sintetizando resultados certeros y concretos para la validez del estudio.
3. Error muestral ( $e^2$ ): Se utiliza un error de muestreo del 5%.
4. Valores asignados para p y q: se maneja un valor de 0.5 para ambas variables.

A continuación la determinación de la muestra para el estudio de la cultura organizacional del sistema bancario de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala.

- Simbología y asignación de valores

$$N= 771$$

$$Z= 95\%$$

$$e^2= 5\%$$

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

Fórmula muestra finita

$$n= \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q}$$

- Determinación de la muestra

$Z = (95/100) = 0.95$	Fórmulas
$\alpha = 1 - 0.95 = 0.05$	$\alpha = 1 - Z$
$Z = 1 - (0.05/2) = 1 - 0.025$	$Z = 1 - \frac{\alpha}{2}$
$Z = 0.975 = 1.96$	
$e^2 = (5/100) = 0.05$	
$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 771}{0.05^2 (771 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$	
$n = \frac{3.8416 * 192.75}{0.0025 (770) + 3.8416 * 0.25}$	
$n = \frac{740.4684}{1.925 + 0.9604}$	
$n = \frac{740.16}{2.8854}$	
$n = 256.4635752$	
$n = 257$	

El resultado de la muestra que se utilizó para realizar el estudio sobre la cultura organizacional como herramienta de apoyo para mejorar el ambiente laboral en el sistema bancario de ciudad de Guatemala es de 257 elementos.

### **1.8 Definición de los instrumentos de investigación**

El instrumento que se utilizó para realizar el estudio sobre la cultura organizacional en el sistema bancario de la ciudad de Guatemala, fue una encuesta formulada con 27 ítems para la recolección de información sobre la cultura organizacional que se maneja en el sistema bancario y 2 ítems más

para la breve descripción del sujeto que se investiga, clave para la encuesta corresponde a 5 dimensiones.

1. Tipo de cultura organizacional
2. Tipo de ambiente laboral
3. Estimación de cambios en la cultura organizacional existente
4. Renovación de cultura organizacional
5. Relaciones interpersonales

Para evaluar el tipo de cultura organizacional se tienen asignados los ítems 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 21, para analizar qué tipo de ambiente laboral ítems 16, 17, 18, 19 y 20, para la estimación de cambios en la cultura organizacional existente ítems 22, 23, y 24, para la renovación de la cultura organizacional ítems 25, 26, 27, para las relaciones interpersonales entre líderes y sus subalternos ítems 11, 12, 13, 14, 15.

## **1.9 Recolección de datos**

Para el estudio de la cultura organizacional en el sistema bancario de la ciudad de Guatemala, se realizó un cuestionario con un total de 29 preguntas, de las cuales 19 eran de tipo dicotómicas y 10 de selección múltiple.

El cuestionario se desarrolló a través de una plataforma digital llamada Google docs. Se trasladó a un total de 257 trabajadores de distintas entidades bancarias por medio de un link que fue enviado por diferentes redes, las respuestas iban siendo adjuntadas, mediante cada persona culminaba el cuestionario a la plataforma digital utilizada con sus respectivas gráficas.

## **1.10 Procesamiento y análisis de datos**

Se procesaron los datos a través de la utilización de cuadros de Excel y posteriormente se analizaron por medio de medidas de tendencias central y análisis cruzado de datos.

## Capítulo 2

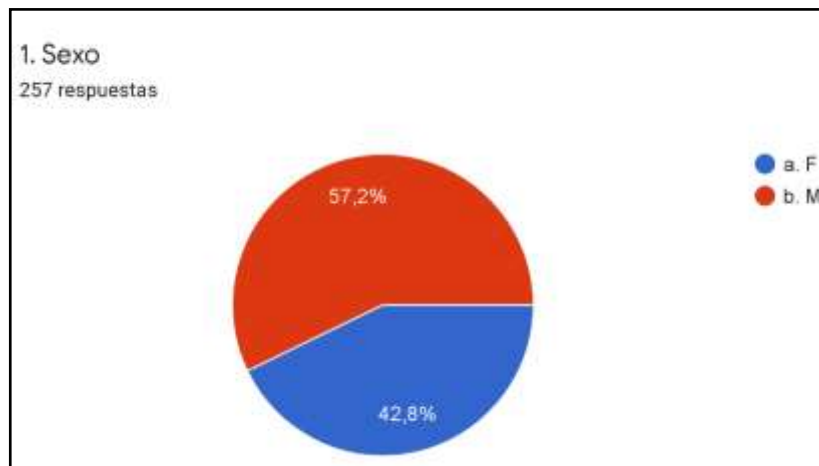
### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

La muestra utilizada en el estudio estuvo conformada por 257 trabajadores de distintas entidades bancarias de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

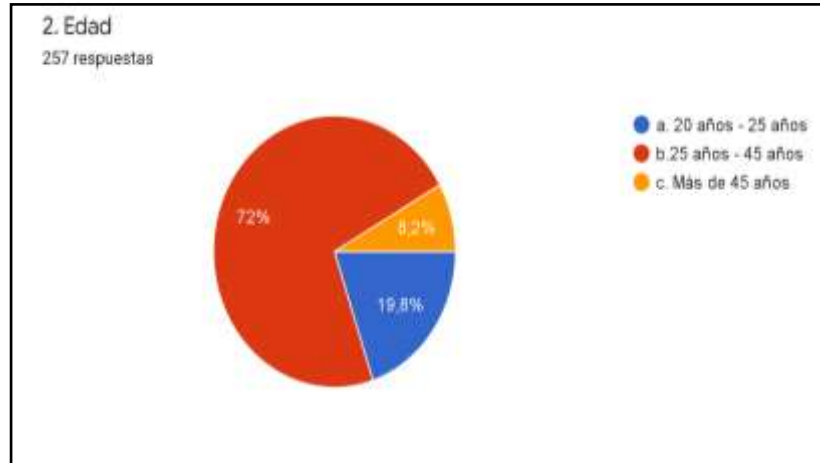
##### 1. Sexo



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

El 57% de los trabajadores son de sexo masculino y el 43 % son de sexo femenino, de distintas entidades bancarias ubicadas en las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

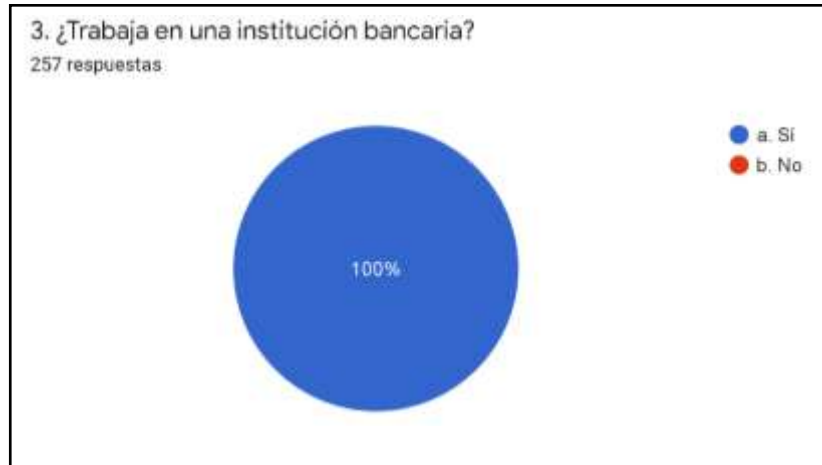
## 2. Edad



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 72% tiene una edad de 25 a 45 años, el 20% de 20 a 25 años y el 8% más de 45 años, provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

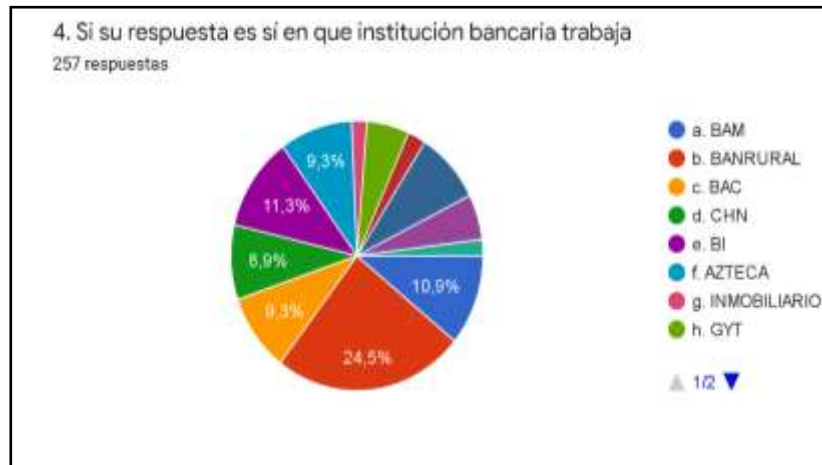
3. ¿Trabaja en una institución bancaria?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 colaboradores el 100% trabaja en una institución bancaria, provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

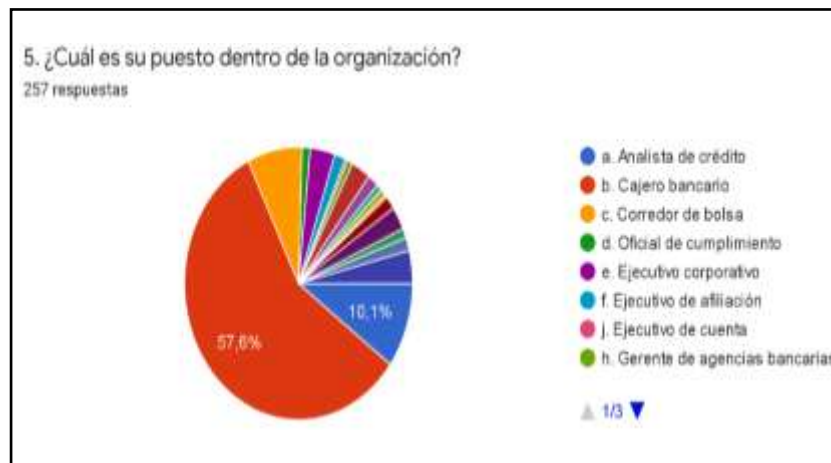
4. Si su respuesta es sí, ¿En qué institución bancaria trabaja?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 24% labora en la entidad bancaria Banrural, el 11% en Bi, 11% en Bam, el 9% en Bac, el 9% en Azteca, el 9% en Chn, 9% en Bantrab, 5% en GyT, 6% en Interbanco, el 2% en Promerica, el 2% en Inmobiliario, 2% en de Antigua.

5. ¿Cuál es su puesto dentro de la organización?

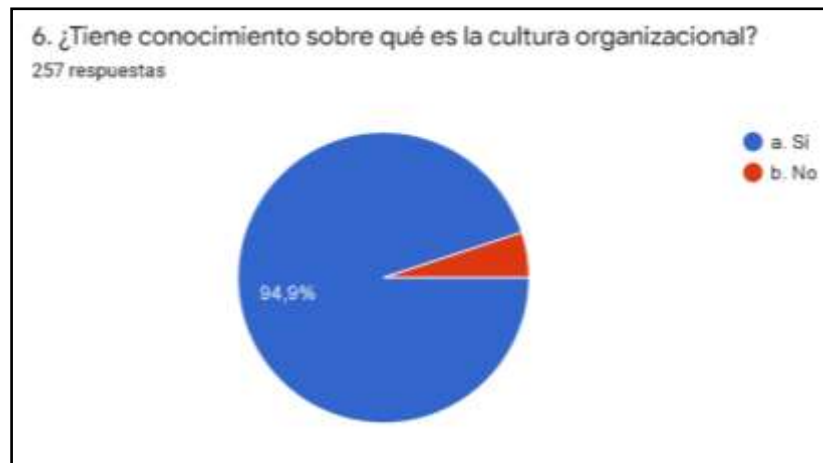


Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 58% es Cajero bancario, el 10% es Analista de crédito, el 9% es Corredor de bolsa, el 4% es Jefe de tarjeta de crédito, el 3% es Ejecutivo corporativo, el 3% es Jefe de agencia, el 3% es Gerente de banca, el 2% es Jefe de depósitos, el 2% es ejecutivo de afiliación, el 2% es gerente de finanzas, el 2% es Gerente legal, 1% es Jefe de sucursal, el 1% es Oficial de cumplimiento, el 1% es Gerente de operaciones financieras, el 1% es Gerente de operaciones bursátiles, el 1% es Gerente de agencias bancarias, el 0.4% es Ejecutivo de cuenta y el 0.4% es Gerente de departamento internacional.



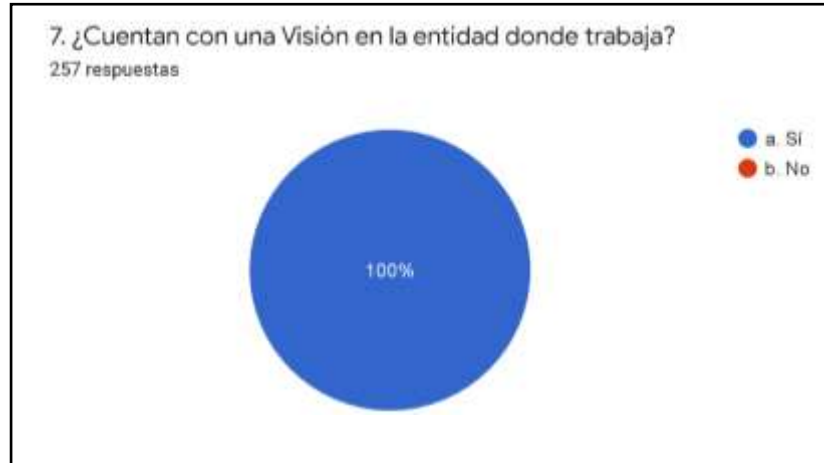
6. ¿Tiene conocimiento sobre que es la cultura organizacional?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 95% si tiene conocimiento sobre cultura organizacional y el 5% no lo tiene, provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

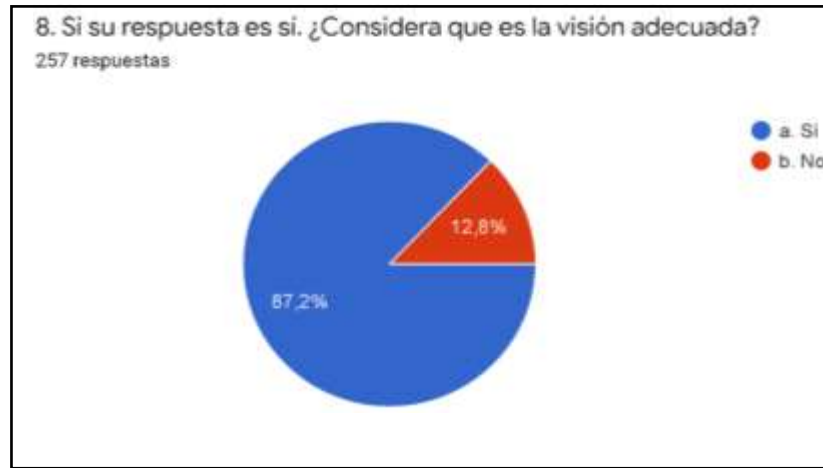
7. ¿Cuentan con una Visión en la entidad donde trabaja?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 100% tiene una visión en la entidad donde laboran, provenientes de distintas Instituciones bancarias de las zonas 9 y 10 de la Ciudad de Guatemala, Guatemala.

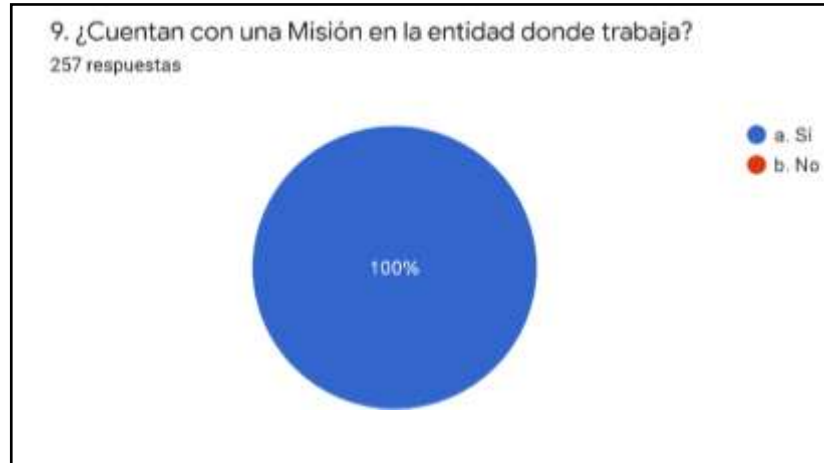
8. Si su respuesta es sí. ¿Considera que es la visión adecuada?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 87% considera que tienen una visión adecuada en la entidad bancaria y el 13% considera que no, provenientes de entidades bancarias diferentes de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

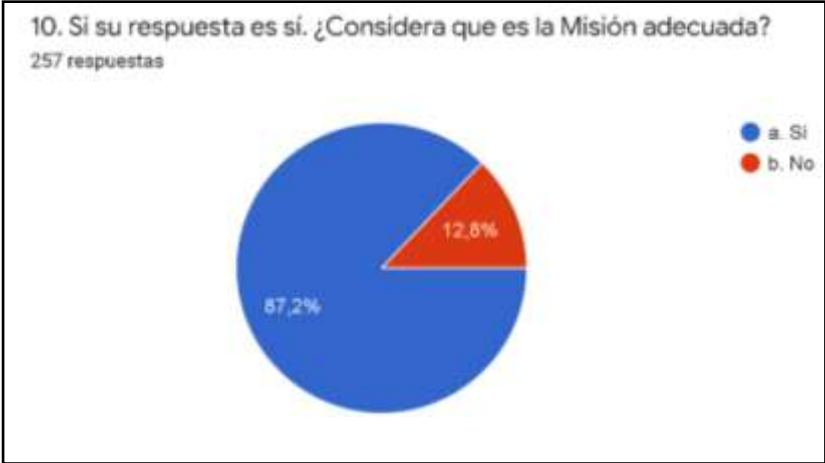
9. ¿Cuentan con una misión en la entidad donde trabaja?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 100% tiene una misión en la entidad bancaria donde labora, provenientes de las entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

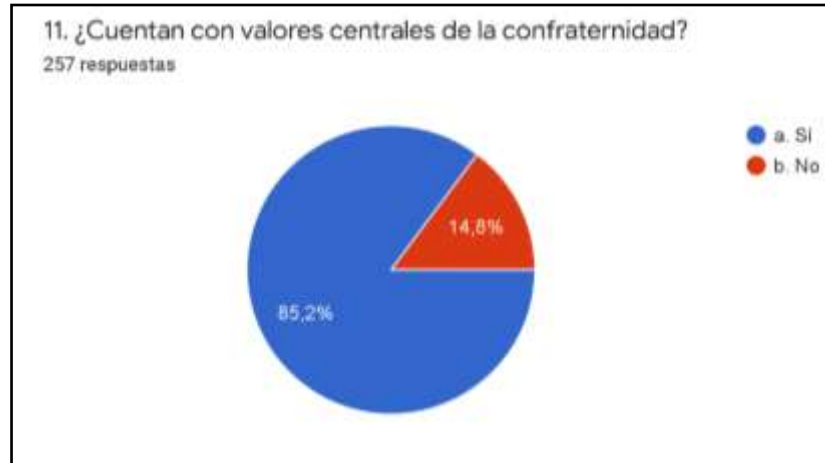
10. Si su respuesta es sí. ¿Considera que es la Misión adecuada?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 87% considera que es la misión adecuada y el 13% considera que no, provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad Guatemala, Guatemala.

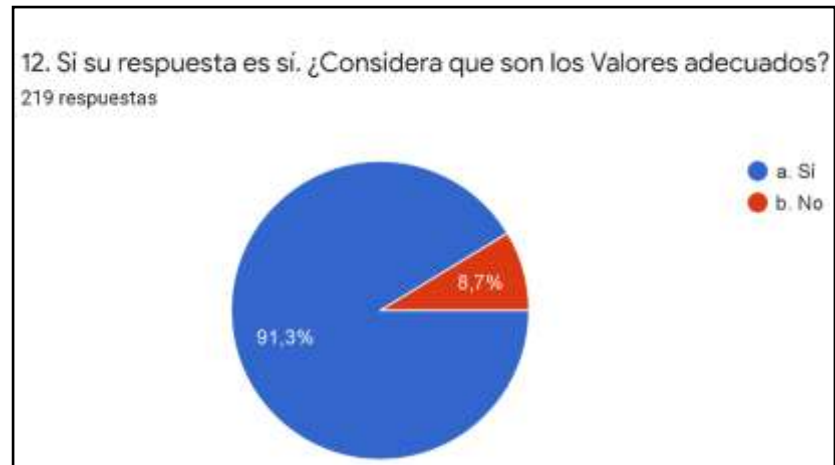
11. ¿Cuentan con valores centrales de la confraternidad?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 85% cuentan con valores de confraternidad y el 15% no cuentan con ellos; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

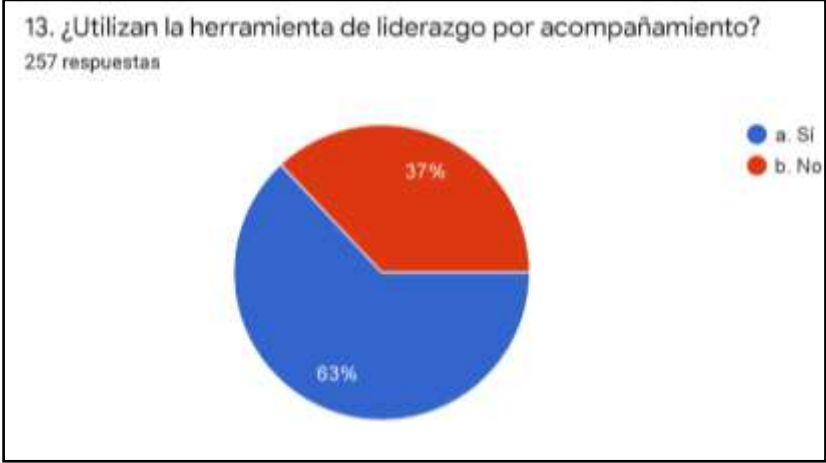
12. Si su respuesta es sí. ¿Considera que son los valores adecuados?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 219 trabajadores el 91% considera que son los valores adecuados y el 9% considera que no; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

13. ¿Utilizan la herramienta de liderazgo por acompañamiento?

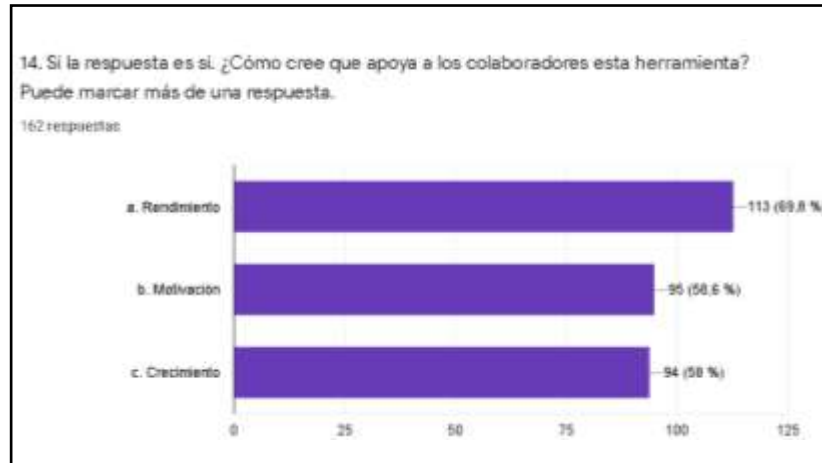


Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 63% sí utilizan la herramienta de liderazgo por acompañamiento y el 37% no la utilizan; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.



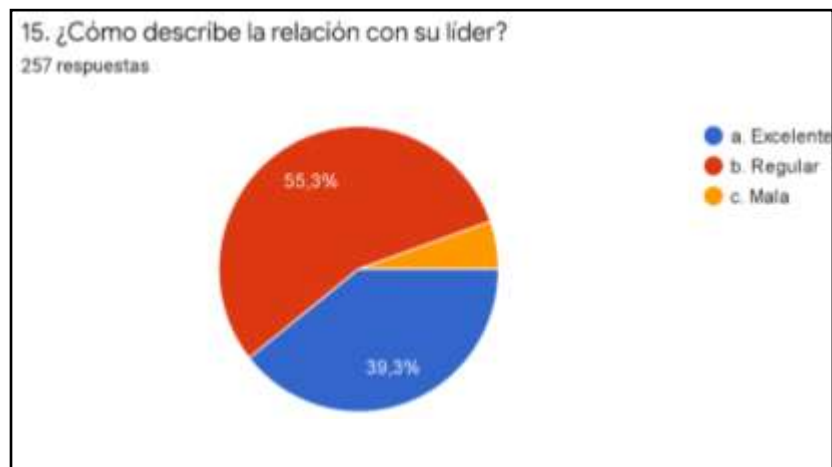
14. Sí la respuesta es sí. ¿Cómo cree que apoya a los colaboradores esta herramienta? Puede marcar más de una respuesta.



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 162 trabajadores el 70% cree que apoya en el rendimiento, el 59% en motivación y el 58% en crecimiento; (se debe tomar en cuenta que al ser una pregunta de más de una respuesta se grafican los porcentajes conforme a que cantidad de respuestas respondió la persona); provenientes de entidades bancarias distintas de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

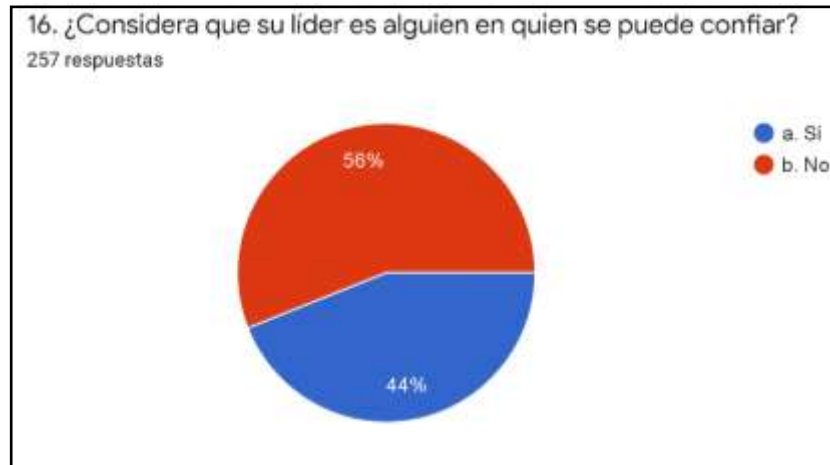
15. ¿Cómo describe la relación con su líder?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 55% describe como regular la relación con su líder, el 40% como excelente y el 5% como mala; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

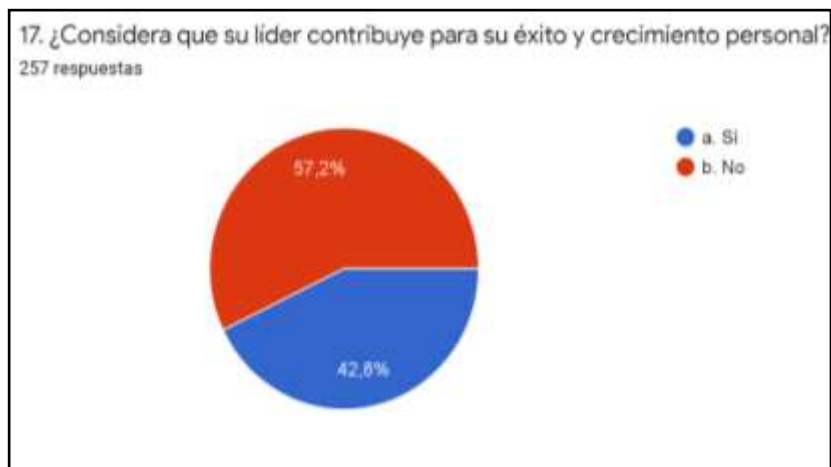
16. ¿Considera que su líder es alguien en quien se puede confiar?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 56% considera que sí pueden confiar en su líder y el 44% considera que no; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

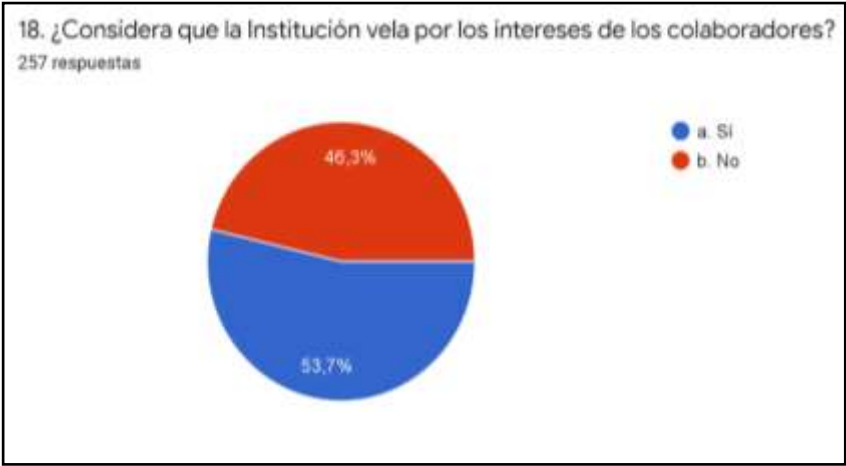
17. ¿Considera que su líder contribuye para su éxito y crecimiento personal?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 57% considera que su líder si contribuye para su éxito y crecimiento y el 43% considera que no; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

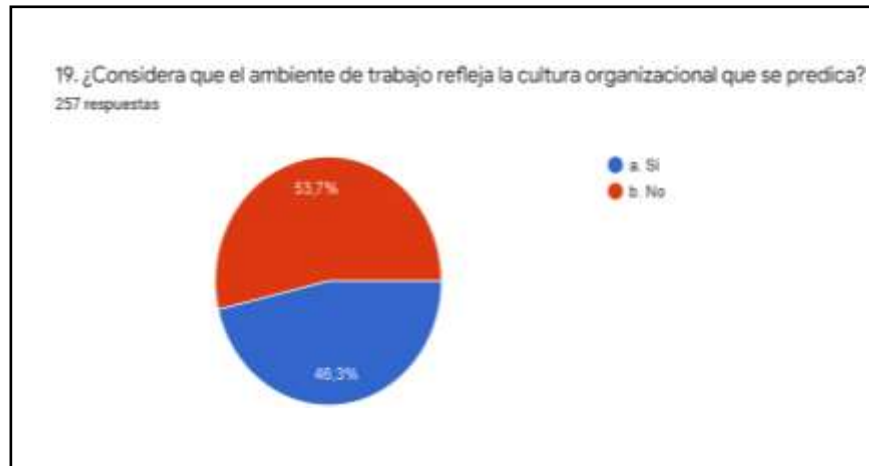
18. ¿Considera que la Institución vela por los intereses de los colaboradores?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 54% considera que la Institución sí vela por sus interés y el 46% considera que no, provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

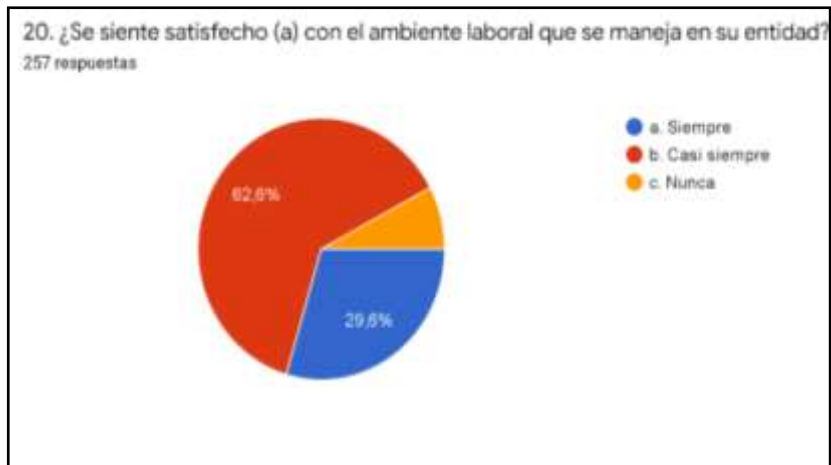
19. ¿Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 54% considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica y el 46% considera que no; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

20. ¿Se siente satisfecho (a) con el ambiente laboral que se maneja en su entidad?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 63% casi siempre se siente satisfecho con el ambiente laboral que manejan las entidades donde laboran, el 30% siempre y el 9% nunca; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

21. ¿En cuál de los siguientes aspectos cree que la organización fundamenta su cultura organizacional? Puede marcar más de una respuesta.

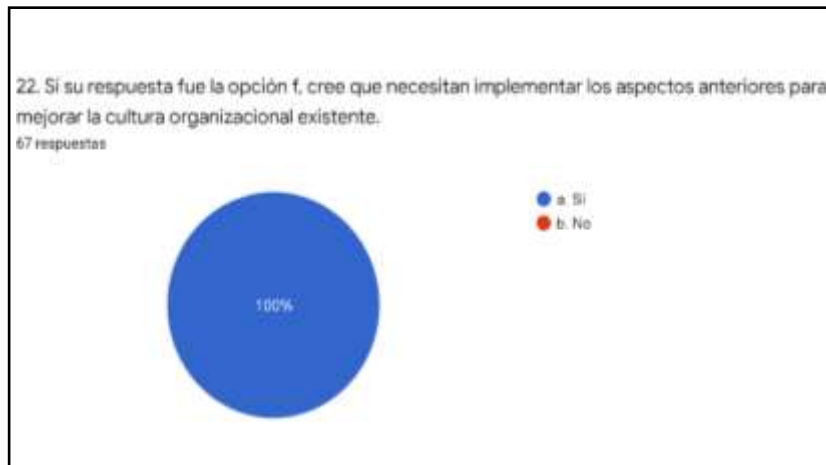


Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 personas el 46% cree que en el respeto se fundamenta la cultura organizacional de la entidad donde labora, el 42% en la innovación, el 37% en el compañerismo, el 31% en la igualdad, el 27% en la comunicación asertiva u el 26% no utiliza ninguna de las anteriores; (se debe tomar en cuenta que al ser una pregunta de más de una respuesta se grafican los porcentajes conforme a que cantidad de respuestas respondió la persona); provenientes de entidades bancarias distintas de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.



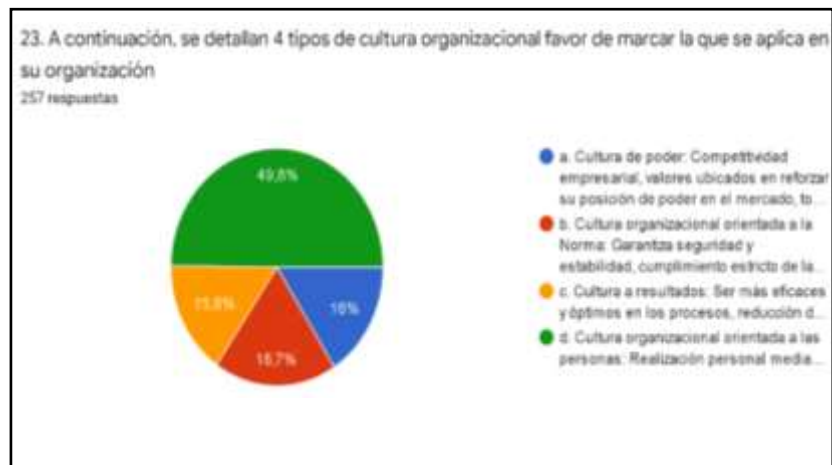
22. Si su respuesta fue la opción f, cree que necesitan implementar los aspectos anteriores para mejorar la cultura organizacional existente.



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 67 trabajadores el 100% cree que necesitan implementar los aspectos de la pregunta no. 19 para mejorar su cultura organizacional existente; provenientes de distintas entidades de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

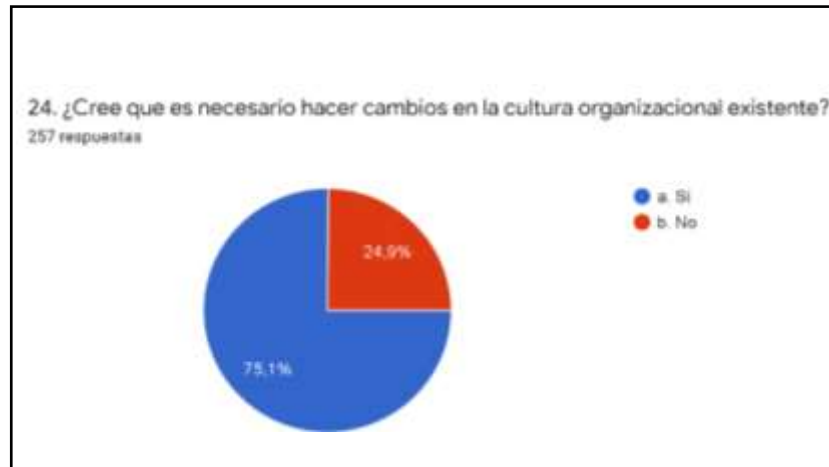
23. A continuación se detallan 4 tipos de cultura organizacional favor de marcar la que se aplica en su organización.



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 50% aplican la cultura organizacional orientada a las personas, el 19% la cultura organizacional orientada a la norma, el 16% la cultura organizacional orienta al poder y el 16% la cultura organizacional orientada a los resultados; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

24. ¿Cree que es necesario hacer cambios en la cultura organizacional existente?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 75% cree que es necesario hacer cambios en la cultura organizacional existente y el 25% cree que no; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

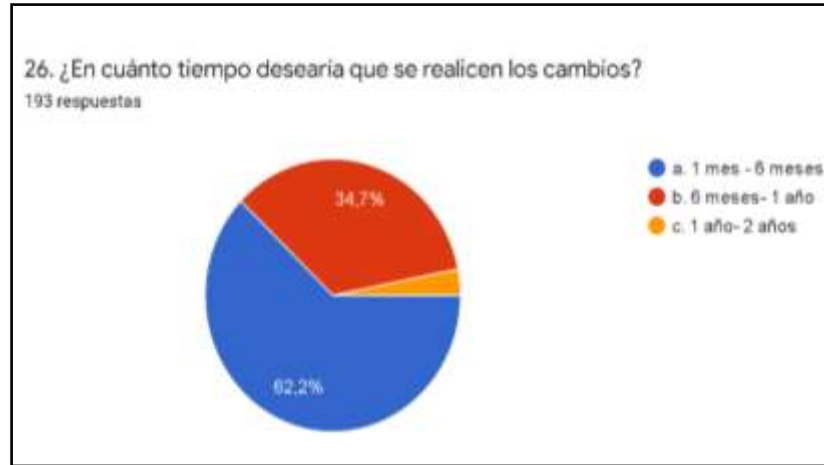
25. Si su respuesta es sí. ¿Qué aspectos cree necesarios cambiar de la cultura organizacional existente en su lugar de trabajo? Puede marcar más de una respuesta.



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 193 trabajadores el 62% cree que es necesario hacer cambios en el trabajo en equipo, el 58% en el manejo de conflictos, el 55% en la comunicación asertiva, el 53% en el servicio al cliente, el 45% en el respeto a las diferencias, el 26% en la creatividad innovadora, el 13% en el respeto y el 10% en el compañerismo; (se debe tomar en cuenta que al ser una pregunta de más de una respuesta se grafican los porcentajes conforme a que cantidad de respuestas respondió la persona); provenientes de entidades bancarias distintas de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

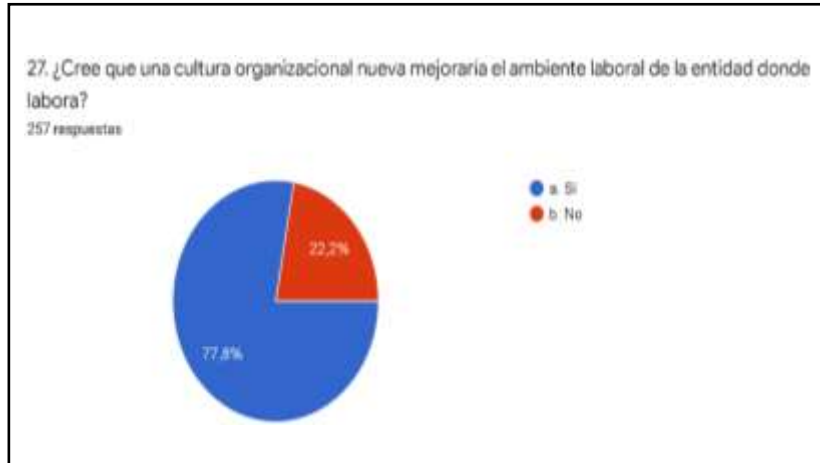
26. ¿En cuánto tiempo desearía que se realicen los cambios?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 193 trabajadores el 62% desea que los cambios se realicen de 1 a 6 meses, el 35% de 6 meses a 1 año y el 3% de 1 año a 2 años; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

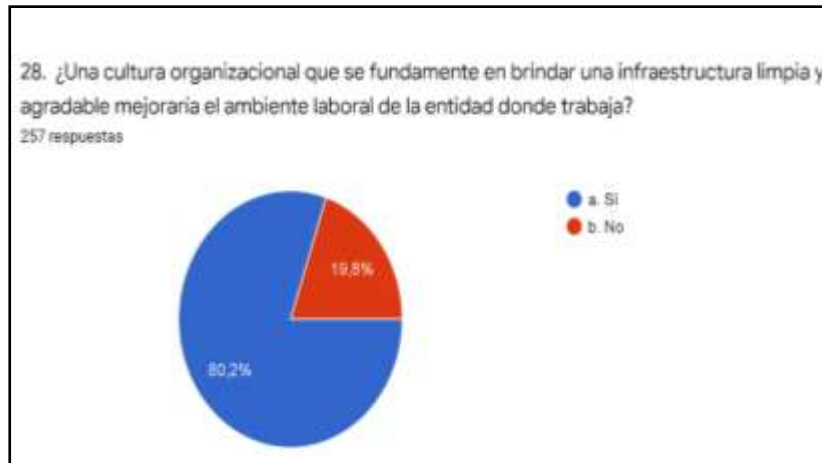
27. ¿Cree que una cultura organizacional nueva mejoraría el ambiente laboral de la entidad donde labora?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 78% cree que una cultura organizacional nueva mejoraría el ambiente laboral y el 22% cree que no; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

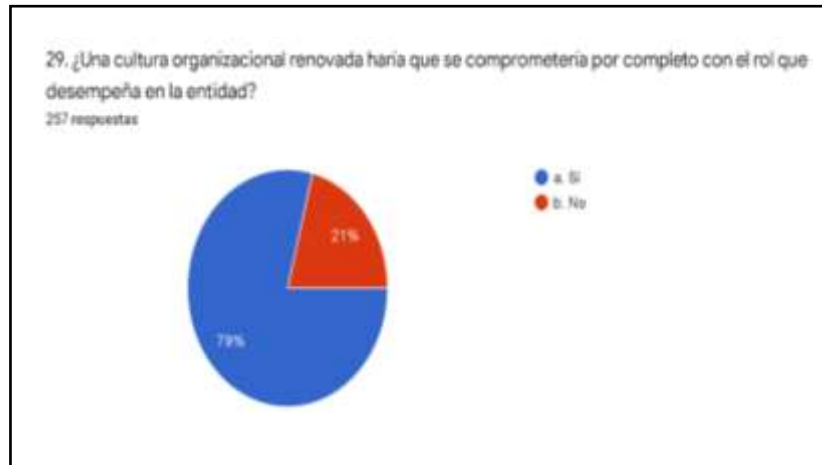
28. ¿Una cultura organizacional que se fundamente en brindar una infraestructura limpia y agradable mejoraría el ambiente laboral de la entidad donde trabaja?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 personas el 80% considera que una cultura organizacional con infraestructura limpia y agradable mejoraría el ambiente laboral y el 20% considera que no; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

29. ¿Una cultura organizacional renovada haría que se comprometiera por completo con el rol que desempeña en la entidad?



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

De 257 trabajadores el 79% considera que una cultura organizacional nueva haría que se comprometiera con el rol que desempeña en su entidad y el 21% considera que no; provenientes de distintas entidades bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.



## Capítulo 3

### Discusión

#### 3.1 Extrapolación

De acuerdo con Encalada, Rodríguez, Vélez, Arrata & Ortega (2016), se denomina cultura organizacional a la naturaleza de una empresa, son rasgos que diferencian a una compañía de otra, como las costumbres, visión, misión, tradiciones debilidades, fortalezas entre otras y al no saber cómo tratarlas se pueden transformar en un impedimento para que las relaciones interpersonales tengan éxito, de acuerdo con el autor observamos que el estudio mostró que el 55.3% describe la relación con su líder como regular y un 5.4% la describe como mala, lo cual desequilibra el ambiente laborar de la institución.

Encalada, Rodríguez, Vélez, Arrata & Ortega (2016) afirman:

La cultura, por lo tanto, será parte intrínseca del servicio, presente en todo tipo de relación, ya que sus características se integran como parte de la personalidad y esta se refleja en la actuación de las personas, es decir, sus actitudes y comportamientos. (p.4).

El cómo se de la cultura organizacional en una empresa será propia de las cualidades y conductas de los colaboradores, de ello dependerá cuan valorizada puede ser la compañía, porque la cultura forma parte fundamental en el desarrollo de las funciones y rendimiento de los integrantes de una institución.

De acuerdo con el estudio realizado el 94.9% tiene conocimiento sobre la cultura organizacional, no obstante un 5.1% de los trabajadores no tienen comprensión sobre ello, al ser un porcentaje pequeño no se le toma la importancia debida; se deben realizar capacitaciones que expandan el conocimiento de los trabajadores sobre este tema.

Tello (2012) asegura, que cuando el comportamiento de las empresas es analizado nos presenta déficits en el mismo, lo cual muchas veces no es aceptado, la única solución es el cambio, la adaptación a las distintas etapas en el tiempo que recorre una empresa, de acuerdo con el autor el 75.1% de los trabajadores que fueron partícipes del estudio creen que es necesario hacer un cambio

en la cultura organizacional actual de la institución bancaria donde laboran, esto se debe a que no se sienten satisfechos con el ambiente que se está manejando en la entidad.

Gan & Berbel (2007) afirma que: “Los líderes pueden emerger de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo” (p.190), en desacuerdo con el autor, el estudio muestra que un 37% no utiliza la herramienta de liderazgo por acompañamiento, lo cual indica que el líder no está siendo capacitado para potencializar su función, al ser líderes asignados y no emergentes naturalmente, en el grupo de trabajo existe la falta de confianza, el 56% cree que su líder no es una persona en la cual se puede confiar, esto causa que los colaboradores se sientan insatisfechos y afecte el rendimiento del rol que desempeñan dentro de la entidad.

De acuerdo con Gan & Beerbel (2007), la visión de una organización como un sistema cerrado era producto de crear fundamentos en principios estancados, se tenía una percepción de que el medio externo no podía cambiar y el trabajador era considerado un complemento de la máquina o proceso de trabajo dejando fuera sus necesidades, de acuerdo con el estudio el 46.3% considera que la institución no vela por sus interés esto produce falta de motivación para los colaboradores, no tener un incentivo por el cual seguir rindiendo de una manera completa.

Se observa que el 53.7% considera que el ambiente de trabajo no refleja la cultura organizacional que se predica, la falta de ejemplo de las personas que encabezan la institución causa deficiencias en las actitudes y comportamientos de los trabajadores tomando una percepción de que no es importante la cultura organizacional dentro de la entidad.

“Carson et... al (2007), compartir el liderazgo, se refiere a un equipo de propiedad donde el liderazgo es compartido entre los miembros del equipo en vez de enfocarse a un único líder designado” (Florido & Zesaty, 2012, p.8). Al ser un liderazgo designado; no tener las características que identifican un líder, da lugar a que los colaboradores no se sientan inspirados, considerando que su guía no es una pieza fundamental en el desarrollo de la institución, el 57.2% considera que su líder no contribuye para su éxito y crecimiento personal, se debe tomar nuevas perspectivas respecto a que es un líder y cuál es su función dentro de la entidad o naturalmente.

Por ende el ambiente laboral de la organización no surge bien, el 62.6% casi siempre se siente satisfecho con el ambiente laboral que se maneja en la entidad donde laboran los colaboradores, el

7.8% nunca se siente satisfecho, esto trae como consecuencia la falta de comodidad de los colaboradores, se debe tener en cuenta que un trabajador es una pieza elemental.

Chiavenato (2001) asegura, que a lo largo de los años el mundo pasa por diferentes etapas de evolución, las organizaciones en ocasiones tardan en adaptarse a los nuevos cambios o simplemente los pasan desapercibidos teniendo como consecuencia el estancamiento de sistemas mejorados, de acuerdo con el autor un 77.8% considera que una nueva cultura organizacional mejoraría el ambiente laboral de la institución. Esto indica que los colaboradores piensan que la cultura organizacional actual no es la mejor y es uno de los elementos que causa desestabilidad en la armonía de las relaciones interpersonales.

Tello (2012) afirma:

La experiencia ha mostrado que si hay algo importante en una organización son las personas que la componen. Podemos tener dinero, buenas ideas, proyectos maravillosos o miles de clientes interesados en nuestros productos y servicios, pero de nada sirve todo esto sin personas comprometidas para realizar las tareas necesarias y actuar para poner en marcha la empresa. Sin personas, no hay organización, no hay empresa, solo recursos sin sentido.  
(p.13)

Las necesidades de los colaboradores debe ser vitales para las empresas ellos son los que hacen funcionar el motor de cualquier organización, en desacuerdo con el autor existirán distintas ocasiones en las que no será suficiente una nueva cultura organizacional, un 21% de los colaboradores encuestados respondieron que una cultura organizacional renovada no haría que se comprometieran por completo con el rol que desempeñan en la institución donde laboran.

Chiavenato (2001) comenta que: “Para alcanzar los objetivos, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, conflicto, pérdida, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas pudieran descartarse” (p.110). En desacuerdo con el autor no todas las organizaciones, empresas o instituciones someten a sus colaboradores a una etapa de frustración o conflictos, podemos decir que algunas entidades si cumplen con la labor de suplir las necesidades de sus trabajadores brindándoles las herramientas necesarias para la resolución de sus labores dentro de la organización

el estudio muestra que el 49.8% considera que las instituciones aplican una cultura organizacional orientada hacia las personas.

### **3.2 Hallazgos y análisis general**

1. Existen líderes dentro de las entidades bancarias investigadas, que se comportan de manera agresiva y egoísta hacia los demás compañeros, vulnerando su salud emocional.
2. Ex trabajadores de las entidades bancarias, fueron referenciados como malos colaboradores, cuando su labor dentro de las instituciones fue integra.
3. No existe un método adecuado al momento de impartir capacitaciones.
4. Los colaboradores no expresan el trato incorrecto que se les brinda en ocasiones por temor a ser despedidos o tener represalias con los jefes.

### **3.3 Conclusiones**

1. El mundo está cambiando con el paso del tiempo, las instituciones bancarias deben adaptarse a nuevos criterios y sistemas, para lograr el éxito de las mismas es necesario que los colaboradores; parte importante en cualquier entidad; para lograr desarrollarse, potencialicen por completo sus capacidades, esto depende de distintos factores y uno de los más importantes es, el criterio que forma el colaborador sobre la institución bancaria donde labora, es por eso que es fundamental que la cultura organizacional se utilice como herramienta para mejorar el ambiente laboral de cualquier entidad bancaria o empresa, ampliando su tiempo de madurez a través de sus distintos pilares y mejorando desde raíz el problema que inhibe la comodidad y necesidad de los colaboradores.
2. Todas las empresas siguen una secuencia de pasos, normas o estándares para el manejo y toma de decisiones sobre el recurso humano, las instituciones bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala se rigen por una cultura organizacional orientada a las personas, a través de aspectos como el desarrollo personal, la motivación, el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad.

3. La falta de participación de los integrantes que conforman las instituciones bancarias en la toma de decisiones de la entidad, el no suplir las necesidades de los colaboradores tanto en la infraestructura, las relaciones interpersonales entre otros, determina que el ambiente laboral que tiene la cultura organizacional actual, es de tipo hostil, por faltar a la solución de las necesidades de los trabajadores.
4. El 75.1% de los colaboradores encuestados desean que si se realicen cambios en la cultura organizacional existente, de las instituciones bancarias donde laboran, siendo un porcentaje arriba del 50%, se acentúa como una respuesta concreta y válida para proceder a la transformación de distintos aspectos de las entidades investigadas.
5. Los colaboradores de las instituciones bancarias de las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala, desean una nueva cultura organizacional, porque creen que al hacer cambios en su cultura actual, potencializaran al máximo su rendimiento y se sentirán satisfechos al ser atendidos sus intereses e inconformidades, mejorando automáticamente el ambiente laboral.
6. Se concretó que la mayor parte de trabajadores encuestados no tienen una buena relación con su líder actualmente, teniendo como consecuencia, desmotivación e inestabilidad para el desempeño de sus labores, por la falta de incentivos y carencias de la cultura organizacional actual.

## Referencias

### Libros:

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Encalada, M. L., Rodríguez, M. G. P., Vélez, E. M. R., Arrata, F. C., & Ortega, Y. M. A (2016). *La cultura organizacional – Eje de Acción de la Gestión Humana*. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Florido, J. S. V., & Zesaty, R.F. (2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. Aguas caliente, México: Ciudad Universitaria, México D.F.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos – 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: Editorial UOC.

### Tesis:

- Ramírez Tello, L. (2012) *Cambio de cultura organizacional con el empoderamiento de los colaboradores*. (Tesis de maestría) Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.
- Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/51194565.pdf>

### Fuentes electrónicas:

- BANGUAT. (2015, 10 de diciembre). Guatemala gana premio semana global del dinero.
- Recuperado de <https://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/publica/premio/premiogmw2015.htm&e=133461>

## **Anexos**

## Anexo 1

### UNIVERSIDAD PANAMERICANA

#### **La Cultura Organizacional como herramienta de apoyo para mejorar el ambiente laboral en el sistema bancario de la ciudad de Guatemala – Año 2020.**

Bienvenidos a la herramienta de medición de Clima y Cultura Organizacional 2020. Le invitamos a que pueda tomar unos minutos para diligenciar la siguiente encuesta.

**Objetivo:** determinar como la cultura organizacional es funcional como herramienta de apoyo para renovar el ambiente laboral de los trabajadores del Sistema Bancario de la Ciudad de Guatemala.

**Instrucciones:** para las siguientes afirmaciones escoja una de las tres opciones que se presentan, según estas reflejen su postura en las aserciones, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección.

<b>Encuesta</b>
<p><b>1. Sexo</b></p> <p>a. F <input type="checkbox"/></p> <p>b. M <input type="checkbox"/></p>
<p><b>2. Edad</b></p> <p>Edad</p>
<p><b>3. ¿Trabaja en una institución bancaria?</b></p> <p>a. Sí <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p>



**4. Si su respuesta es sí en que institución bancaria trabaja**

- a. BAM
- b. BANRURAL
- c. BAC
- d. CHN
- e. BI
- f. AZTECA
- g. INMOBILIARIO
- h. GYT
- i. PROMERICA
- j. BANTRAB
- k. INTERBANCO
- l. DE ANTIGUA
- m. VIVIBANCO

**5. ¿Cuál es su puesto dentro de la organización?**

- a. Analista de crédito
- b. Cajero bancario
- c. Corredor de bolsa
- d. Oficial de cumplimiento
- e. Ejecutivo corporativo
- f. Ejecutivo de afiliación
- g. Ejecutivo de cuenta
- h. Gerente de agencias bancarias
- i. Gerente banca
- j. Gerente de créditos
- k. Gerente de finanzas
- l. Gerente de operaciones bursátiles
- m. Gerente de operaciones financieras
- n. Gerente de tarjeta de crédito
- o. Gerente departamento internacional
- p. Gerente legal
- q. Jefe de agencia
- r. Jefe de sucursal
- s. Jefe de depósitos
- t. Jefe de tarjeta de crédito

**6. ¿Tiene conocimiento sobre qué es la cultura organizacional?**

- a. Sí
- b. No

<p><b>7. ¿Cuentan con una Visión en la entidad donde trabaja?</b></p> <p>a. Sí <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p>
<p><b>8. Si su respuesta es sí. ¿Considera que es la visión adecuada?</b></p> <p>a. Sí <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p>
<p><b>9. ¿Cuentan con una Misión en la entidad donde trabaja?</b></p> <p>a. Sí <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p>
<p><b>10. Si su respuesta es sí. ¿Considera que es la Misión adecuada?</b></p> <p>a. Sí <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p>
<p><b>11. ¿Cuentan con valores centrales de la confraternidad?</b></p> <p>a. Sí <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p>
<p><b>12. Si su respuesta es sí. ¿Considera que son los Valores adecuados?</b></p> <p>a. Sí <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p>
<p><b>13. ¿Utilizan la herramienta de liderazgo por acompañamiento</b></p> <p>a. Sí <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p>
<p><b>14. Si la respuesta es sí. ¿Cómo cree que apoya a los colaboradores esta herramienta? Puede marcar más de una respuesta.</b></p> <p>a. Rendimiento <input type="checkbox"/></p> <p>b. Motivación <input type="checkbox"/></p> <p>c. Crecimiento <input type="checkbox"/></p> <p>d. Todas las respuesta <input type="checkbox"/></p>
<p><b>15. ¿Cómo describe la relación con su líder?</b></p> <p>a. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>b. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>c. Mala <input type="checkbox"/></p>
<p><b>16. ¿Considera que su líder es alguien en quien se puede confiar?</b></p> <p>a. Sí <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p>

**17. ¿Considera que su líder contribuye para su éxito y crecimiento personal?**

- a. Sí
- b. No

**18. Considera que la Institución vela por los intereses de los colaboradores**

- a. Sí
- b. No

**19. ¿Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?**

- a. Sí
- b. No

**20. ¿Se siente satisfecho (a) con el ambiente laboral que se maneja en su entidad?**

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Nunca

**21. En cuál de los siguientes aspectos cree que la organización fundamenta su cultura organizacional. Puede marcar más de una.**

- a. Respeto
- b. Compañerismo
- c. Innovación
- d. Comunicación asertiva
- e. Igualdad
- f. No utiliza ninguna de las anteriores

**22. Si su respuesta fue la opción f, cree que necesitan implementar los aspectos anteriores para mejorar la cultura organizacional existente.**

- a. Sí
- b. No

**23. A continuación, se detallan 4 tipos de cultura organizacional favor de marcar la que se aplica en su organización**

- a. **Cultura de poder.**   
Competitividad empresarial, valores ubicados en reforzar su posición de poder en el mercado, toma de decisiones por un directivo con autonomía
- b. **Cultura Organizacional orientada a la Norma**   
Garantiza seguridad y estabilidad, cumplimiento estricto de las normas y responsabilidades de cada puesto, funcionamiento correcto de procesos.
- c. **Cultura orientada a los resultados**   
Ser más eficaces y óptimos en los procesos, reducción de costes, cumplimiento de objetivos en breves plazos de tiempo.
- d. **Cultura Organizacional orientada a las personas**   
Realización personal mediante el desarrollo de su formación, fomento de la motivación, creatividad, el colaborador es el objetivo más importante.

**24. ¿Cree que es necesario hacer cambios en la cultura organizacional existente?**

- a. Sí   
b. No

**Sí su respuesta es sí**

**25. ¿Qué aspectos cree necesarios cambiar de la cultura organizacional existente en su lugar de trabajo?**

- a. Comunicación asertiva   
b. Trabajo en equipo   
c. Servicio al cliente   
d. Manejo de conflictos   
e. Respeto a las diferencias   
f. Creatividad innovadora   
g. Respeto   
h. Compañerismo

**26. ¿En cuánto tiempo desearía que se realicen los cambios?**

- a. 1 a 6 meses   
b. 6 meses a 1 año   
c. 1 a 2 años

**27. ¿Cree que una cultura organizacional nueva mejoraría el ambiente laboral de la entidad donde labora?**

- a. Sí
- b. No

**28. ¿Una cultura organizacional que se fundamente en brindar una infraestructura limpia y agradable mejoraría el ambiente laboral de la entidad donde trabaja?**

- a. Sí
- b. No

**29. ¿Una cultura organizacional renovada haría que se comprometiera por completo con el rol que desempeña en la entidad?**

- a. Sí
- b. No