



Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

**Cultura Organizacional como factor clave para mejorar la interacción de los
colaboradores en el sistema bancario en Guatemala**
(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Luisa María Santizo Barillas

Zacapa, octubre 2020

**Cultura Organizacional como factor clave para mejorar la interacción de los
colaboradores en el sistema bancario en Guatemala**
(Artículo científico – trabajo de graduación)

Luisa María Santizo Barillas

Licda. Angélica María Perdomo Oliva (**Asesora**)

M. Sc. Sharon Marlene Soto Chilin (**Revisora**)

Zacapa, octubre 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Licda. Silvia Concepción Juárez Súchite

Coordinadora

Guatemala, 07 de abril de 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo Científico titulado **“Cultura Organizacional como factor clave para mejorar la interacción de los colaboradores en el sistema bancario en Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de auditoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este artículo científico y para efectos legales soy la única responsable de su contenido.

Atentamente,



Luisa María Santizo Barillas
Licenciatura en Administración de Empresas
Carné No: 201502018



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

**REF.: CCEE. LAE. 015-2020
SEDE ZACAPA**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 20 DE AGOSTO DEL 2020
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Asesor (a): Licenciada Angélica María Perdomo Oliva

Revisor (a): Licenciada Sharon Marlene Soto Chilin

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Artículo científico titulado: "Cultura Organizacional como factor clave para mejorar la interacción de los colaboradores en el sistema bancario en Guatemala"

Presentada por: Luisa María Santizo Barillas

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

En el grado de: Licenciada

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



 1779

 upana.edu.gt

 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

Zacapa, 17 de abril de 2020

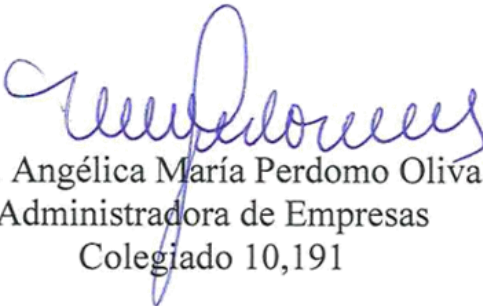
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado "**Cultura Organizacional como factor clave para mejorar la interacción de los colaboradores en el sistema bancario en Guatemala**", realizado por **Luisa María Santizo Barillas**, ID 000009365, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Lic. Angélica María Perdomo Oliva
Administradora de Empresas
Colegiado 10,191

c.c. archivo

Guatemala, 15 de mayo, 2020

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

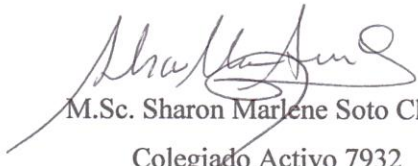
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Cultura Organizacional como factor clave para mejorar la interacción de los colaboradores en el sistema bancario en Guatemala”**, realizado por Luisa María Santizo Barillas, ID 000009365, 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 ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


M.Sc. Sharon Marlene Soto Chilin
Colegiado Activo 7932

M.Sc. Sharon Soto
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7932

Dedicatoria

- A Dios** Por darme sabiduría, fortaleza y discernimiento en el proceso de alcanzar las metas que me he propuesto a lo largo de mi vida.
- A mis padres** Por acompañarme en este proceso y por brindarme todo el apoyo necesario para no darme por vencida y poder alcanzar otra meta más.
- A mi hermano** Porque siempre ha tenido confianza y fe en mí, por compartirme de sus conocimientos y ayudarme a desenvolverme.
- A mi abuela** Por ser mi pilar fundamental de sabiduría y amor en todo momento.
- A mi amado** Félix Humberto Rodas Guerra, por su amor, paciencia, apoyo y compañía durante cada etapa y meta que nos hemos propuesto.

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Metodología	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	1
1.3. Objetivos de investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4. Definir tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5. Sujeto de investigación	3
1.6. Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	3
1.7. Definición de la muestra	3
1.7.1 Empleo de muestra finita o infinita	3
1.8. Definición de los instrumentos de investigación	5
1.9. Recolección de datos	5
1.10. Procesamiento y análisis de datos	5
Capítulo 2	
Resultados	6
2.1. Presentación de resultados	6
Capítulo 3	
Discusión y resultados	10
3.1. Extrapolación	10
3.2. Hallazgos y análisis general	12
3.3. Conclusiones	13
Referencias	
4.1. Digitales	15
Anexos	

Abstract

La cultura organizacional es el conjunto de costumbres, valores, estructura y artefactos que distinguen y forman parte de todos los grupos que conforman el sistema bancario en Guatemala. En definición de cada indicador, las costumbres son todo lo que define a la empresa, como es, lo que quiere alcanzar, hacia donde va y a dónde quiere llegar, todo esto con la ayuda de cada empleado que forma parte de la empresa.

En esta investigación se tomó como base la muestra finita, misma que permitió encuestar a 100 empleados del sistema bancario en el transcurso del mes de noviembre del año 2019. En los resultados obtenidos de los diferentes indicadores que forman parte de la encuesta se pudo observar el porcentaje de total acuerdo, acuerdo, desacuerdo y total desacuerdo que los empleados reflejan en cuanto a las bases que la empresa posee para poder funcionar.

Cabe resaltar que la cultura organizacional es la que permite que los empleados logren un impacto positivo en cuanto a las relaciones que tienen con sus compañeros de trabajo así como en los planes que la empresa se traza y que desea puedan ser alcanzados con la ayuda y el esfuerzo de cada uno de ellos.

Introducción

Una cultura es el conjunto de normas expresas que agrupa una malgama de actitudes, creencias valores y sentimientos que se comparten entre un grupo de empleados. Se formaliza mediante la estandarización de la misión, visión y las conductas; y se le protege mediante normas, premios y castigos que pueden ser aceptados de forma grupal o rechazados en conjunto por los empleados que forman parte de la organización. Todas las instituciones bancarias trabajan bajo un orden y modelo administrativo disciplinado, el cual les permite mantenerse a la vanguardia en cuanto a sus sistemas, productos y tasas de interés; todo esto de la mano con su base fundamental, la cultura organizacional, la cual los identifica como una entidad que hace la diferencia con la competencia.

La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, con el fin de generar un impacto moral, motivación, satisfacción y productividad de las instituciones bancarias. En otras palabras, es el núcleo humano de la empresa, es el comportamiento de la sumatoria de sus empleados, la imagen que brinda la empresa a la sociedad en la que se mueve, la selección de las personas que la conforman, las metas que desea alcanzar y los procesos que sigue para lograr sus objetivos. Guía el rumbo de la empresa y direcciona el trato para sus empleados y también para sus clientes.

El artículo que se detalla a continuación se compone por tres capítulos; el primero menciona la metodología de cómo se planteó el problema que las instituciones bancarias presentan en cuanto a cultura organizacional se refiere; el capítulo dos muestra los resultados que se obtuvieron mediante una encuesta realizada a los empleados que conforman la organización, misma que se compone por indicadores que ayudan al fomento de la cultura en una empresa; el tercer capítulo detalla la discusión de los resultados comparados con citas bibliográficas de autores que han estudiado a profundidad el tema de la cultura organizacional.

Capítulo 1

Metodología

1.1. Planteamiento del problema

“La Cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por todos los miembros que forman una organización, permite que lleguen a comprender de manera común cuál es la conducta apropiada”. (Edgar Schein, 2010, p. 15).

La misma se ve reflejada en los valores que promulga, es decir, aunque parezca repetitivo, que cuando se hable de cultura organizacional, se debe pensar automáticamente en valores. Está formada por tres niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, lo cual se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, los valores que forman parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos que identifican los resultados obtenidos de acuerdo a la acción de la empresa.

La Cultura Organizacional determina la forma como funciona una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la misma, obteniendo mayor productividad por parte de los mismos, así como fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfechos que se sienten en ella.

Las costumbres actuales de las organizaciones, sus tradiciones y su forma general de hacer las cosas, han sido resultadas, en gran parte de sus actividades. La fuente original de la cultura de una organización refleja la visión o sentido de misión de sus fundadores. Ellos establecen la cultura inicial al proyectar una imagen de lo que la organización debe ser.

1.2. Pregunta de investigación

¿Es la cultura organizacional un factor clave para mejorar la interacción de los colaboradores en el sistema bancario en Guatemala?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar si la cultura organizacional genera efectos positivos para mejorar la satisfacción laboral de los empleados del sistema bancario en Guatemala.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las costumbres con las que cuenta la empresa para que los empleados se familiaricen con ellas.
- Considerar los valores como fundamentos y bases de comportamiento, así como de identificación de la empresa.
- Describir la estructura de la empresa para tener una mejor comunicación entre la jerarquía.
- Considerar artefactos como parte importante de la imagen tanto de la empresa como del personal que la conforma.

1.4. Definir tipo de investigación

1.4.1. Investigación descriptiva

Fidias G. Arias define que:

... la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (2012, pg. 33).

1.5. Sujeto de investigación

Entre los sujetos de investigación que se presentan en el sistema bancario en Guatemala, específicamente en el Crédito Hipotecario Nacional, se encuentran:

Tabla 1: Sujetos de estudio

Grupo Gerencial	10
Auxiliares Administrativos	40
Jefes de Agencia	50
Receptores Pagadores	25
Conserjes	10
Total	135

Fuente: Elaboración propia (2019)

1.6. Alcance de la investigación

1.6.1. Temporal

La presente investigación se realizará en el lapso de dos trimestres, los cuales comprenden de octubre de 2019 a marzo del año 2020.

1.6.2. Geográfico

Debido a la empresa seleccionada la investigación se llevará a cabo a nivel nacional.

1.7. Definición de la muestra

1.7.1. Empleo de muestra finita o infinita

En la presente investigación se logra determinar el tamaño de la muestra según la fórmula a continuación descrita:

Para llevar a cabo el proceso de cálculo se emplearon los siguientes valores:

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

- Z = nivel de confianza
- N =Población-Censo
- p = probabilidad a favor
- q = probabilidad en contra
- e = error de estimación
- n = tamaño de la muestra

n = Tamaño de muestra

Z = Nivel de confianza 95% según tabla 1.96

p = Variación positiva (0.5%)

q = Variación negativa (0.5%)

e = Error muestral (0.05%)

N = Tamaño de la población 135

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (135)}{(0.05)^2 (135-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 129.65 / 1.295$$

$$n = \frac{100.12}{1.0012}$$

El total de sujetos de investigación será de 100 colaboradores, dato que fue obtenido de las distintas instituciones bancarias constituidas en Guatemala.

1.8. Definición de los instrumentos de investigación

Se aplicó una encuesta estructurada para la recolección de datos y el estudio de la muestra mediante 12 preguntas por medio de la escala de Likert, en el cual fueron utilizados cuatro indicadores referentes a la problemática que se está investigando, siendo estos: costumbres, valores, estructura y artefactos; estos indicadores se derivan de cuatro preguntas cada uno, las cuales mostrarán los resultados de la opinión de los 100 colaboradores encuestados que laboran en instituciones bancarias a nivel nacional. Ver anexo No. 2

1.9. Recolección de datos

Para efectos de recolección de datos con los sujetos de investigación se llevará a cabo lo siguiente:

- Desarrollo de prueba piloto
- Corrección del instrumento por errores encontrados
- Aplicación de instrumento
- Tabulación de datos obtenidos a base de la encuesta
- Ordenamiento y tabulación de datos obtenidos.

1.10. Procesamiento y análisis de datos

Los resultados del estudio se recopilaron en una base de datos Excel y se presentaron por medio de tablas de interpretación, identificando en ella factores y elementos clave destacados por los encuestados. Al tener todos los resultados se realizó un análisis respecto a la cultura organizacional y la percepción que los colaboradores tienen sobre ella en el sistema financiero de Guatemala.

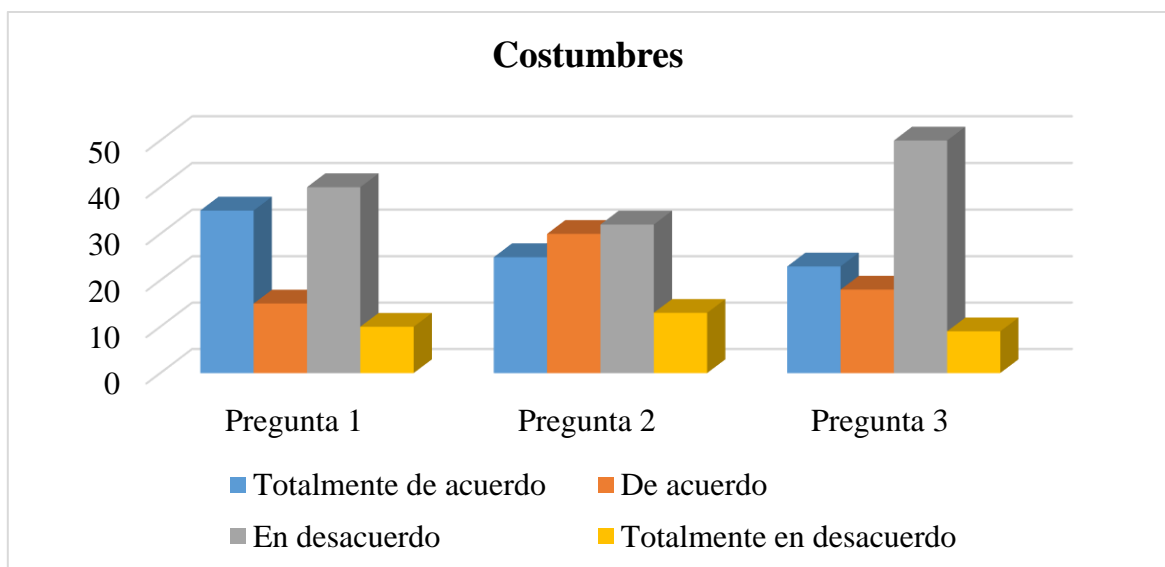
Capítulo 2

Resultados

2.1 Presentación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron mediante el instrumento utilizado para la recopilación de datos. La ponderación detallada en la escala de Likert que se utilizó se detalla de la siguiente forma:

1. ¿Me encuentro inspirado por la misión y objetivos de mi institución?
2. ¿Considero que el clima organizacional refleja la cultura que la empresa predica?
3. ¿Tengo la oportunidad de tomar algún tiempo libre cuando lo necesite?

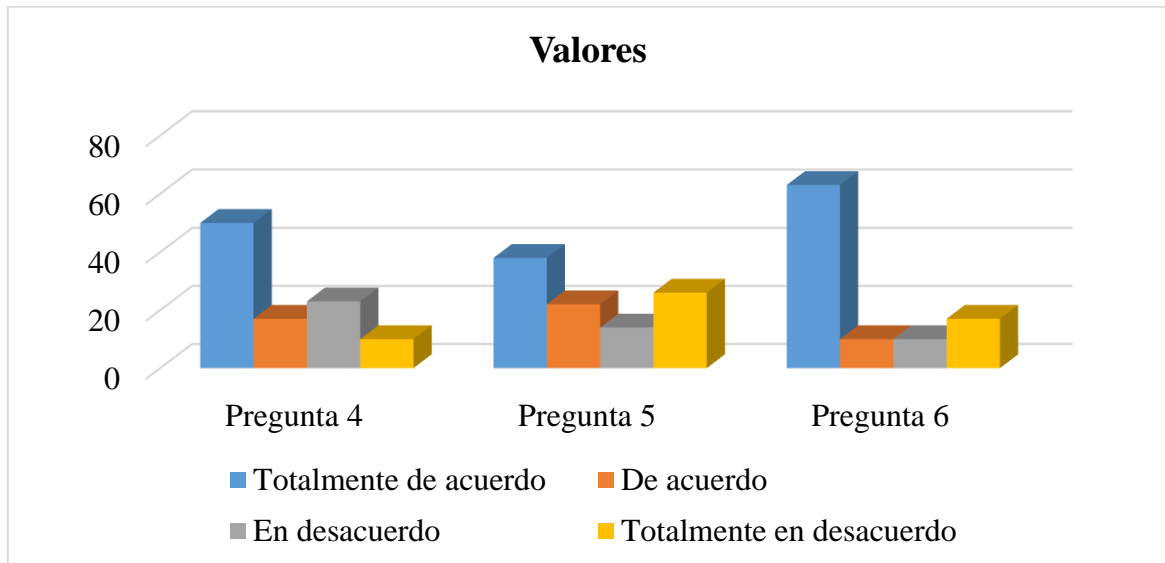


Fuente: Investigación de campo (2019)

En la gráfica puede observarse que en el primer indicador de estudio, un 38% de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo; un 30% de los empleados están de acuerdo con el clima organizacional que refleja la cultura de su empresa y el 48% está en desacuerdo con el tiempo libre que puede tomar cuando lo necesite; y el 10% de los empleados se encuentra totalmente en desacuerdo con las tres interrogantes que presenta el primer indicador.

Valores

4. ¿Conozco los valores que la institución posee?
5. ¿Practico los valores que la empresa tiene como base?
6. ¿Los valores institucionales están alineados con los que considero importantes en mi vida?

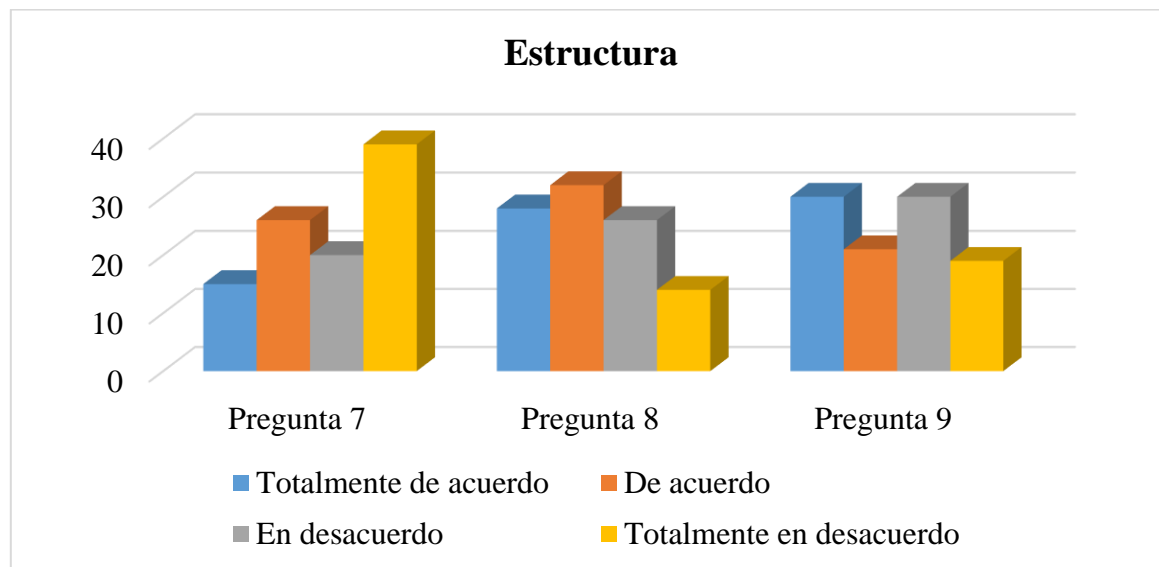


Fuente: Investigación de campo (2019)

En la gráfica se puede observar que el segundo indicador de estudio dan como resultado que el 60% del personal se encuentra totalmente de acuerdo con los valores que cuenta la institución; el 18% de acuerdo con la práctica que realiza en base a los valores de su empresa; el 20% en desacuerdo con el aporte que dichos valores hacen a su vida personal y el 15% totalmente en desacuerdo con todas las preguntas que conforman el indicador.

Estructura

7. ¿Me encuentro satisfecho con la comunicación que tengo con mi jefe inmediato?
8. ¿Considero que la institución celebra mis logros y aprendizaje?
9. ¿Recibo con frecuencia reconocimientos por parte de mi jefe inmediato?



Fuente: Investigación de campo (2019)

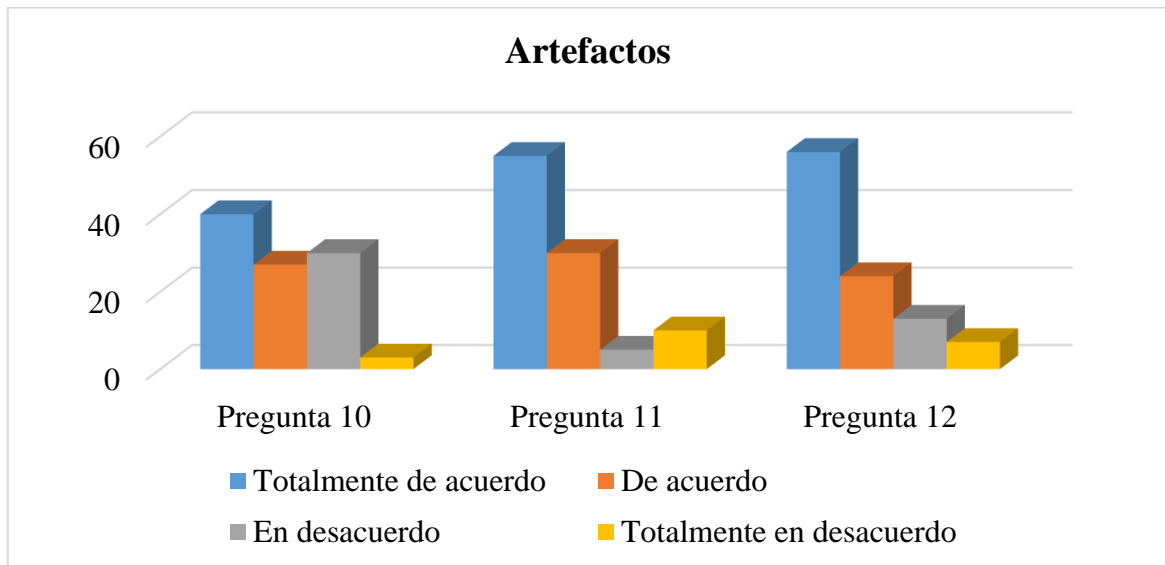
La gráfica da como resultado que el 28% de los empleados se encuentran en total acuerdo con la comunicación que tienen con su jefe; el 30% se encuentran de acuerdo con la celebración que les dan en base a sus logros y aprendizajes; el 28% se encuentra en desacuerdo con la frecuencia en que su jefe los reconoce por algo bueno hecho dentro de la institución y el 10% se encuentra en total desacuerdo con las preguntas del indicador.

Artefactos

10. ¿Cuenta mi institución con objetos de trabajo que la caracterice?

11. ¿El uniforme es adecuado a mis responsabilidades y actividades?

12. ¿Considero que la institución me dota de los utensilios necesarios para realizar mi trabajo?



Fuente: Investigación de campo (2019)

En esta última dan como resultado que el 51% de los empleados se encuentran en total acuerdo con los objetos de trabajo que caracterizan a la empresa; el 23% se encuentra de acuerdo con el uniforme que utilizan para realizar sus actividades; el 24% se encuentra en desacuerdo con los utensilios con que los dota la empresa para realizar su trabajo y el 7% se encuentra en total desacuerdo con las preguntas del indicador.

Capítulo 3

Discusión y resultados

3.1. Extrapolación

Edgar Schein indica que:

...la cultura organizacional es el conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización, y en los que se dan una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo. (2010, p 32)

Los resultados demuestran que la cultura organizacional es una de las partes más importantes dentro de una empresa del ámbito bancario; si los empleados se sienten parte de la empresa en cuanto a sus valores y costumbres les será mucho más fácil el poder alcanzar las metas propuestas por la empresa y a la vez, las metas personales que se propongan.

De acuerdo con Durkin K:

...la cultura de la organización se compone de creencias y valores desarrollados por los líderes, compartida por los empleados y se muestra en actitudes de grupo, enriqueciendo así la idea de que la cultura nace de la acertada planificación de la gerencia. (2011, p. 27)

Lo anteriormente indicado permite establecer la importancia en cuanto a los cuatro indicadores que se observan en la encuesta: costumbres, valores, estructura y artefactos; mismos que se hacen presentes en el diario vivir de cada colaborador. Esto como punto primordial de la inducción al momento de formar parte de la organización, tiene como fin principal lograr que cada trabajador adquiriera compromiso no solo con las actividades y deberes que su puesto demanda, sino también que la esencia y el corazón de la empresa.

Como parte de los resultados de la investigación se logró determinar que en cuanto a las costumbres con que cuenta el sistema bancario los empleados se encuentran en su mayoría en desacuerdo en lo que al clima organizacional se refiere, la empresa define su misión, visión y objetivos pero no todos los empleados se identifican con ellos.

En base al segundo indicador, valores, los resultados son en su mayoría totalmente positivos ya que los colaboradores pueden identificarse con ellos debido a que son los mismos que se les fueron inculcados en su hogar. El tercer indicador, estructura, el desacuerdo es notorio, esto como resultado de la deficiencia en cuanto a la comunicación que se tiene entre jefes-subordinados y el reconocimiento de sus logros por parte de la empresa. El cuarto indicador, artefactos, demuestra un desacuerdo total, abarcando los objetos, el uniforme y los utensilios con los que la empresa dota a sus empleados, éstos en su opinión no son lo suficientemente adecuados en cuanto a la imagen que se quiere proyectar a los clientes.

Robbins & Coulter indican que:

...la cultura organizacional se transmite en el origen de los pensamientos, valores, enfoques y demás elementos que el fundador desea imprimirle a su organización y la cual se implementa cuando los empleados la conocen y comparten en conjunto con su desempeño habitual. (2010, p. 44).

De acuerdo con Avella:

...se puede asegurar que las culturas generan compromiso con los valores corporativos o la filosofía de la gestión, lo que permitiría que los empleados trabajen por algo en lo que creen. Las culturas sirven como un sistema de control en la organización, debido a que ellas derivan los procesos, reglas y formas que generan los patrones de comportamiento, finalmente existen estudios que aseguran que algunos tipos de culturas organizacionales están asociadas con una mayor productividad y rentabilidad. (2010, p. 23)

Lo indicado anteriormente permite establecer la importancia que juega el indicador de la estructura, el cual abarca la comunicación que se tiene en cuanto a la jerarquía de la

empresa. Los colaboradores son más productivos y efectivos cuando la relación laboral con sus jefes es sana y de confianza, les ayuda a poder compartir no solo conocimientos, sino también logros obtenidos a base de esfuerzo mutuo, de trabajo en equipo y compartido. Esto ayuda a que los resultados y metas propuestas por la empresa sean alcanzados de forma más fácil y efectiva.

3.2. Hallazgos y análisis general

La presente investigación realizada en cuanto a la cultura organizacional como factor clave para mejorar la interacción de los colaboradores en el sistema bancario en Guatemala se determinó que la cultura organizacional es fundamental para el fortalecer el compromiso y reforzar la unidad de una organización.

De los resultados obtenidos en el indicador costumbres, gráfica número 1, se determinó que la empresa cuenta con el 50% de empleados en desacuerdo tomando en cuenta los factores de misión, objetivos, clima organizacional y tiempo libre entre actividades, lo que indica que los objetos de estudio realizan sus actividades y deberes de forma indispuesta; manifestando por medio de la encuesta la necesidad de reforzar la cultura, el sentido de pertenencia y el ambiente laboral para poder desenvolverse de manera correcta y satisfactoria.

En la gráfica número 2 se evaluó el indicador de valores, dando como resultado que el 60% de los empleados están totalmente de acuerdo, sienten el ítem con mayor ponderación. Indicando así que los valores que la empresa practica son los mismos que los empleados adoptan como propios.

Con relación a la gráfica número tres compuesta por el indicador estructura, se determinó que el 36% de los empleados se encuentran en total desacuerdo en cuanto a la comunicación, logros y reconocimientos. Esto hace realce en cuanto a la respuesta que la empresa presenta por las metas cumplidas por los colaboradores, el esfuerzo invertido en ello y la falta de agradecimiento. Tomando en cuenta que la falta de incentivo, pudiendo

ser este monetario o moral, desmotiva a los empleados a realizar sus labores con la misma intensidad.

En la gráfica número 4, artefactos, el 51% de los colaboradores se muestra en total desacuerdo ya que la empresa no los dota con el material y vestimenta adecuada para realizar sus labores.

Los colaboradores indicaron que la evaluación les será útil para determinar cuáles son las debilidades que poseen y trabajar en ellas en conjunto con la empresa, para que las relaciones no afecten en cuanto a los resultados y metas que se desean alcanzar; todo esto en conjunto con la organización, capacitaciones constantes, talleres sobre trabajo en equipo y manejo de imagen.

3.3. Conclusiones

- La cultura organizacional es el factor clave de las organizaciones y debe transmitir el sentido de identidad de los miembros de la empresa ayudará a que la misión y los objetivos trazados por la misma sean un compromiso individual del colaborador, logrando así la estabilidad que ayudará a que la organización sea sana y efectiva.
- Toda empresa debe resaltar la importancia que los valores tienen tanto a nivel personal como laboral, esto determinará la conducta, el compromiso y la responsabilidad que cada empleado demuestre al momento de realizar sus actividades, tomándolos como pilar fundamental
- Las organizaciones deben orientar la gestión gerencial hacia la calidad, excelencia, competencia sana y flexibilidad, esto para modificar el rumbo de la empresa y a la vez fomentar la creación y formación de líderes de cambio, capacitándolos y ayudarlos en cuanto al desarrollo laboral y personal, de esta forma estableciendo criterios para poder asignar incentivos, recompensas y bonificaciones.

- La imagen empresarial debe tomarse en cuenta como parte importante de los empleados, ya que son la representación de la misma y es a quienes perciben los usuarios o clientes. Esto también ayudará a incrementar el nivel de confianza y compromiso por parte de los empleados.

Referencias

4.1 Digitales

1. Avella, M.E.M (2010) Relaciones entre cultura y desempeño organizacional. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalSuImportanciaEnElDesarrollo-6057495.pdf>
2. Durkin, K. (16 de mayo de 2011) “Las Vegas Business Press”. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2413/Teor%C3%ADas%20tradicionales%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20La%20cultura%20organizacional%20desde%20una%20perspectiva%20cr%C3%ADtica..pdf?sequence=1>
3. Edgar Schein, (2010). Cultura Organizacional y Liderazgo. (Tercera Edición). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1390/139029743004.pdf>
4. Edgar H. Shein (2015) Cultura Organizacional y Liderazgo (Vol. 9). Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907.pdf>
5. Fideas G. Arias (2012) El Proyecto de Investigación (6ta. Edición). Recuperado de https://www.academia.edu/18122652/TIPOS_DE_INVESTIGACION
6. Robbins & Coulter (2010). Administración. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2413/Teor%C3%ADas%20tradicionales%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20La%20cultura%20organizacional%20desde%20una%20perspectiva%20cr%C3%ADtica..pdf?sequence=1>

Anexos

Anexo No. 1

Síntomas	Causas	Efectos
<ul style="list-style-type: none">• Falta de interés en sus labores.	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de conocimiento de los procesos de la institución.	<ul style="list-style-type: none">• Atraso en los procedimientos e insatisfacción por parte de los jefes.
<ul style="list-style-type: none">• Baja en resultados trazados por parte de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Incentivos no cumplen las expectativas o los salarios no son acorde a las necesidades.	<ul style="list-style-type: none">• Renuncia por parte de los empleados.
<ul style="list-style-type: none">• Sentido de pertenencia inexistente por parte de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de compañerismo y trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones poco amenas entre los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia (2019)



Anexo No. 2

Universidad Panamericana
 Facultad de Ciencias Económicas
 Licenciatura en Administración de Empresas

Entrevista dirigida a colaboradores del sistema bancario en Guatemala

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su experiencia y punto de vista con una X. Las respuestas se utilizarán en un proceso de investigación, que busca identificar si la cultura organizacional es un factor clave para mejorar la interacción de los colaboradores en el sistema bancario en Guatemala. Los datos serán manejados confidencialmente.

Indicador	Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		4	3	2	1
Costumbres	1. ¿Me encuentro inspirado por la misión y objetivos de mi institución?				
	2. ¿Considero que el clima organizacional refleja la cultura que la empresa predica?				
	3. ¿Tengo la oportunidad de tomar algún tiempo libre cuando lo necesito?				
Valores	4. ¿Conozco los valores que la institución posee?				
	5. ¿Practico los valores que la empresa tiene como base?				
	6. ¿Los valores institucionales están alineados con los que considero importantes en mi vida?				

Fuente: Elaboración propia (2019)

Indicador	Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		4	3	2	1
Estructura	7. ¿Me encuentro satisfecho con la comunicación que tengo con mi jefe?				
	8. ¿Considero que la institución celebra mis logros y aprendizaje?				
	9. ¿Recibo con frecuencia reconocimientos por parte de mi jefe inmediato?				
Artefactos	10. ¿Cuenta mi institución con objetos de trabajo que la caractericen?				
	11. ¿El uniforme es adecuado a mis responsabilidades y actividades?				
	12. ¿Considero que la institución me dota de los utensilios necesarios para realizar mi trabajo?				

Fuente: Elaboración propia (2019)