UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Cultura Organizacional y su impacto en el Desempeño
Laboral de los colaboradores del área de créditos
hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018**

TESIS

para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR

Ureta Caycho, Fiorella Jazmin (0000-0001-9544-5392)

ASESOR DE TESIS

MBA Barrantes Santos, Fanny Elcira (0000-003-2478-6557)

Lima, 30 de agosto de 2018

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo en primer lugar a Dios por estar a mi lado siempre. A mis padres y hermano por apoyarme incondicionalmente en toda mi etapa académica y en mi vida personal. A mi mamita Nelly por ser la persona que me enseñó la importancia del estudio y me brindó mis primeras enseñanzas. A mi novio por levantarme en cada caída, por su amor diario y apoyo constante. A mi ángel que cuida cada paso que doy. Por último, a mi Luna amada, que le dió luz a mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme culminar el presente trabajo de investigación.

A mis padres por el apoyo en cada etapa de la elaboración del trabajo.

A mi asesora Fanny Barrantes por su motivación y guía.

A mi novio por cada mala noche en el desarrollo de la tesis.

RESUMEN

Durante años, se ha evidenciado que el desempeño laboral de los colaboradores en una organización es crucial para el funcionamiento de la misma. Sin embargo, recientemente se ha identificado que la cultura organizacional juega un papel importante para el logro de objetivos de una organización. Por esto, en este trabajo se busca identificar la cultura organizacional y su impacto con el desempeño laboral en los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018.

En primer lugar, en el Capítulo I, se desarrollará el marco teórico que define la cultura organizacional y desempeño laboral; narrando su evolución y detallando sus dimensiones y ventajas. Asimismo se abordará la situación del sistema financiero y de la empresa a investigar, incluyendo detalles del área de créditos hipotecarios. En segundo lugar, en el Capítulo II se presentará el plan de trabajo de investigación, en el cual se abordará el problema dentro del área investigada. Además, se identificará la relevancia, objetivos e hipótesis de la investigación. En tercer lugar, en el Capítulo III se desarrollará la metodología de investigación, que determinará el enfoque, diseño, instrumento y muestra a utilizar para obtener la información. En cuarto lugar, en el Capítulo IV se desarrollará la metodología (cualitativa y cuantitativa), presentando los resultados obtenidos. En quinto lugar, en el Capítulo V, se analizarán los resultados de la investigación. Finalmente, se detallarán las conclusiones y recomendaciones que nos deja la investigación.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Desempeño laboral, Dimensiones, Sector Financiero, Créditos Hipotecarios.

ABSTRACT

For years it is known that the work performance of employees in an organization is crucial for its operations. However, recently, it has been identified that the organizational culture also has an important role in the organization and its success in achieving the objectives. That's why, in this assignment, the aim is to identify the organizational culture and its impact on the performance of employees in the area of mortgage loans of Banco de Crédito del Peru in 2018.

First, in Chapter I the theoretical framework that defines the organizational culture and organizational performance is created, the evolution is narrated over time, detailing the dimensions and advantages of the same. There is also talk about the financial system and the company, detailing information about the area of mortgage loans. Secondly, Chapter II will indicate the research work plan. In which, the problem is defined in the investigated area. In addition, it will identify the objectives and hypothesis of the investigation. Third, Chapter III will develop the research methodology, where you can determine its scope, design, instrument and sample that will be used to obtain information. Fourth, Chapter IV is in the development of the methodology, both qualitative and quantitative and visualizes the results obtained. Fifth, in Chapter V, the analysis of the results obtained in the investigation was made. Finally, the investigation ends with the conclusions and recommendations that the investigation leaves us.

Keywords: Organizational Culture, Labor Performance, Dimensions, Financial Sector, Mortgage Credits.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	vi
Índice de Tablas	ix
Indice de Figuras	xi
Introducción	14
Capítulo I: Marco Teórico	19
Cultura Organizacional	19
Definiciones	19
Evolución de la Cultura Organizacional	22
Dimensiones	24
Elementos de una Cultura Organizacional	29
Ventajas de la Cultura Organizacional	31
Desempeño Laboral	33
Definiciones	33
Antecedentes	36
Importancia del Desempeño Laboral	37
Dimensiones del Desempeño Laboral	39
Indicadores de Evaluación de Desempeño Laboral	41
Métodos de Evaluación de Desempeño	44
Cultura Organizacional y su impacto con el desempeño laboral	46
Sector	50
Sistema Financiero Peruano	50
Banco de Crédito del Perú - BCP	52
Créditos Hipotecarios	57
Capítulo II: Plan de Investigación	62
Estado de la Cuestión	62
Problema General	62
Problemas Específicos	62
Justificación o Relevancia	65
Objetivos	65

Objetivo General	65
Objetivos Específicos	66
Hipótesis	66
Hipótesis General	66
Hipótesis Específicas.....	66
Presupuesto	67
Limitaciones y Parámetros	67
Capítulo III: Metodología.....	69
Tipo de investigación	69
Enfoque de la Investigación.....	69
Alcance de investigación	71
Diseño de investigación.....	71
Investigación Cualitativa	72
Definición de la población.....	72
Definición de la muestra.....	73
Aplicación de instrumentos de entrevista a profundidad.....	73
Investigación Cuantitativa	74
Definición de la Población.....	74
Definición de la Muestra	74
Aplicación del instrumento	76
Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación.....	77
Desarrollo del Estudio Cualitativo	77
Desarrollo del Estudio Cuantitativo	87
Capítulo V: Análisis de Resultados	129
Análisis Cualitativo	129
Análisis Cuantitativo	135
Análisis de la Cultura Organizacional.....	135
Análisis del Desempeño Laboral	145
Validación.....	155
Conclusiones y Recomendaciones	161
Conclusiones.....	161
Recomendaciones.....	162
Referencias Bibliográficas.....	164

ANEXOS PERTINENTES	172
Apéndice A: Árbol del Problema.....	172
Apéndice B: Matriz de consistencia.....	173
Apéndice C: Entrevista a Profundidad	175
Apéndice D: Encuesta de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral.....	178
Apéndice E: Cronograma	182

Índice de Tablas

Tabla N°1: Referencias Culturales.....	21
Tabla N°2: Dimensiones de la Cultura Organizacional	28
Tabla N°3: Definiciones y ejemplos de indicadores de desempeño según dimensión	40
Tabla N°4: Concentración de la Banca Múltiple (Colocaciones Directas a diciembre 2015)	51
Tabla N°5: Presupuesto	67
Tabla N°6: Listado de Expertos.....	73
Tabla N°7: Respuesta de la entrevista al Especialista 1.....	77
Tabla N°8: Respuesta de la entrevista al Especialista 2.....	82
Tabla N°9: Respuestas de la Pregunta 1 del cuestionario	87
Tabla N°10: Respuestas de la Pregunta 2 del cuestionario	88
Tabla N°11: Respuestas de la Pregunta 3 del cuestionario	89
Tabla N°12: Respuestas de la Pregunta 4 del cuestionario	90
Tabla N°13: Respuestas de la Pregunta 5 del cuestionario	91
Tabla N°14: Respuestas de la Pregunta 6 del cuestionario	92
Tabla N°15: Respuestas de la Pregunta 7 del cuestionario	94
Tabla N°16: Respuestas de la Pregunta 8 del cuestionario	95
Tabla N°17: Respuestas de la Pregunta 9 del cuestionario	96
Tabla N°18: Respuestas de la Pregunta 10 del cuestionario	97
Tabla N°19: Respuestas de la Pregunta 11 del cuestionario	98
Tabla N°20: Respuestas de la Pregunta 12 del cuestionario	99
Tabla N°21: Respuestas de la Pregunta 13 del cuestionario	100
Tabla N°22: Respuestas de la Pregunta 14 del cuestionario	101
Tabla N°23: Respuestas de la Pregunta 15 del cuestionario	102
Tabla N°24: Respuestas de la Pregunta 16 del cuestionario	104
Tabla N°25: Respuestas de la Pregunta 17 del cuestionario	105
Tabla N°26: Respuestas de la Pregunta 18 del cuestionario	106
Tabla N°27: Respuestas de la Pregunta 19 del cuestionario	107
Tabla N°28: Respuestas de la Pregunta 20 del cuestionario	108
Tabla N°29: Respuestas de la Pregunta 21 del cuestionario	109
Tabla N°30: Respuestas de la Pregunta 22 del cuestionario	110
Tabla N°31: Respuestas de la Pregunta 23 del cuestionario	111

Tabla N°32: Respuestas de la Pregunta 24 del cuestionario	112
Tabla N°33: Respuestas de la Pregunta 25 del cuestionario	114
Tabla N°34: Respuestas de la Pregunta 26 del cuestionario	115
Tabla N°35: Respuestas de la Pregunta 27 del cuestionario	116
Tabla N°36: Respuestas de la Pregunta 28 del cuestionario	117
Tabla N°37: Respuestas de la Pregunta 29 del cuestionario	118
Tabla N°38: Respuestas de la Pregunta 30 del cuestionario	119
Tabla N°39: Respuestas de la Pregunta 31 del cuestionario	120
Tabla N°40: Respuestas de la Pregunta 32 del cuestionario	121
Tabla N°41: Respuestas de la Pregunta 33 del cuestionario	123
Tabla N°42: Respuestas de la Pregunta 34 del cuestionario	124
Tabla N°43: Respuestas de la Pregunta 35 del cuestionario	125
Tabla N°44: Respuestas de la Pregunta 36 del cuestionario	126
Tabla N°45: Respuestas de la Pregunta 37 del cuestionario	127

Indice de Figuras

Figura N°1: Dimensiones de Cultura Organizacional según Shein	25
Figura N°2: Ventajas de la Cultura Organizacional	32
Figura N°3: Relevancia de medir Desempeño Laboral.....	39
Figura N°4: Adecuado seguimiento de una Evaluación de Desempeño	44
Figura N°5: Metodología de Evaluación de Desempeño	45
Figura N°6: Modelo de Investigación	49
Figura N°7: Empresas del Grupo Financiero Credicorp	52
Figura N°8: Evolución de Estructura de la Cartera de Colocaciones por Tipo de Crédito	53
Figura N°9: Participación del Mercado en el Sector Hipotecario	58
Figura N°10: Respuestas de la Pregunta 1 del cuestionario	87
Figura N°11: Respuestas de la Pregunta 2 del cuestionario	88
Figura N°12: Respuestas de la Pregunta 3 del cuestionario	89
Figura N°13: Respuestas de la Pregunta 4 del cuestionario	90
Figura N°14: Respuestas de la Pregunta 5 del cuestionario	92
Figura N°15: Respuestas de la Pregunta 6 del cuestionario	93
Figura N°16: Respuestas de la Pregunta 7 del cuestionario	94
Figura N°17: Respuestas de la Pregunta 8 del cuestionario	95
Figura N°18: Respuestas de la Pregunta 9 del cuestionario	96
Figura N°19: Respuestas de la Pregunta 10 del cuestionario	97
Figura N°20: Respuestas de la Pregunta 11 del cuestionario	98
Figura N°21: Respuestas de la Pregunta 12 del cuestionario	99
Figura N°22: Respuestas de la Pregunta 13 del cuestionario	100
Figura N°23: Respuestas de la Pregunta 14 del cuestionario	101
Figura N°24: Respuestas de la Pregunta 15 del cuestionario	103
Figura N°25: Respuestas de la Pregunta 16 del cuestionario	104
Figura N°26: Respuestas de la Pregunta 17 del cuestionario	105
Figura N°27: Respuestas de la Pregunta 18 del cuestionario	106
Figura N°28: Respuestas de la Pregunta 19 del cuestionario	107
Figura N°29: Respuestas de la Pregunta 20 del cuestionario	108
Figura N°30: Respuestas de la Pregunta 21 del cuestionario	110

Figura N°31: Respuestas de la Pregunta 22 del cuestionario	111
Figura N°32: Respuestas de la Pregunta 23 del cuestionario	112
Figura N°33: Respuestas de la Pregunta 24 del cuestionario	113
Figura N°34: Respuestas de la Pregunta 25 del cuestionario	114
Figura N°35: Respuestas de la Pregunta 26 del cuestionario	115
Figura N°36: Respuestas de la Pregunta 27 del cuestionario	116
Figura N°37: Respuestas de la Pregunta 28 del cuestionario	118
Figura N°38: Respuestas de la Pregunta 29 del cuestionario	119
Figura N°39: Respuestas de la Pregunta 30 del cuestionario	120
Figura N°40: Respuestas de la Pregunta 31 del cuestionario	121
Figura N°41: Respuestas de la Pregunta 32 del cuestionario	122
Figura N°42: Respuestas de la Pregunta 33 del cuestionario	123
Figura N°43: Respuestas de la Pregunta 34 del cuestionario	124
Figura N°44: Respuestas de la Pregunta 35 del cuestionario	125
Figura N°45: Respuestas de la Pregunta 36 del cuestionario	126
Figura N°46: Respuestas de la Pregunta 37 del cuestionario	127
Figura N°47: Croquis del área de Créditos Hipotecarios del BCP	136
Figura N°48: Análisis de resultados de la pregunta N°4.....	137
Figura N°49: Análisis de resultados de la pregunta N°6.....	137
Figura N°50: Conocimiento de la historia del banco según tiempo en la institución.....	139
Figura N°51: Participación en la toma de decisiones según equipos de trabajo	140
Figura N°52: Preocupación por el bienestar personal según equipos de trabajo.....	141
Figura N°53: Sueldo percibido es acorde a las labores según tiempo en la institución.....	142
Figura N°54: Resultados sobre la aceptación de opiniones de los colaboradores.....	143
Figura N°55: Preocupación sobre la vida personal y familiar de colaboradores.....	145
Figura N°56: Conocimiento de las actividades de un puesto según equipo de trabajo	146
Figura N°57: Puntualidad en las labores según equipos de trabajo	147
Figura N°58: Precisión y aceptabilidad de un puesto según equipos de trabajo	148
Figura N°59: Análisis de la situación real del BCP según equipos de trabajo	149
Figura N°60: Desempeño de actividades laborales con poca o nula supervisión.....	150
Figura N°61: Resolución de conflictos según equipos de trabajo	151
Figura N°62: Actividades confiables en el término	152
Figura N°63: Relación efectiva con todos los niveles de la organización	153

Figura N°64: Cumplimiento de objetivos con trabajo en equipo según equipos de trabajo .	154
Figura N°65: Defensa de intereses de la empresa según equipos de trabajo	155
Figura N°66: Estadísticas de Fiabilidad	156
Figura N°67: Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis General.....	157
Figura N°68: Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 1	158
Figura N°69: Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 2	159
Figura N°70: Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 3	160

Introducción

La presente investigación se centrará en reconocer el impacto de la “Cultura Organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del Banco del Perú en el año 2018.” Para el presente tema de investigación, es necesario explicar a que nos referimos específicamente con cultura organizacional, desempeño laboral y la correlación entre ambos factores dentro de una organización.

En primer lugar, es imperante definir qué es la cultura organizacional. La misma que se define como el aprendizaje de las enseñanzas colectivas de valores, creencias, modelos de comportamiento, clima y normas dentro de la organización. Además, es el mecanismo que utilizan las empresas para generar dentro de las mismas un propio sentido de identidad a través de formas de sentir, percibir y pensar.

Schein (2016) nos indica que existen 3 niveles de cultura. En un primer nivel encontramos a lo que Schein llama artefactos, en este nivel podemos identificar fenómeno fáciles de observar y difíciles de descifrar como el entorno físico, vestimenta, lenguaje, mitos, clima, rituales, comportamiento, organigrama. En segundo nivel, encontramos las creencias y valores definidos. En este nivel se reflejan los valores y creencias originales para enfrentar un suceso (problema, tarea, etc). En este nivel se encuentran las estrategias, objetivos de la organización, filosofía, ideología. En el último nivel encontramos los supuestos básicos subyacentes, este nivel proporciona a la organización el sentido básico de identidad. Aquí encontramos lo que podemos percibir,

sentir y pensar bajo supuestos. Además, naturaleza humana, naturaleza del tiempo y espacio, naturaleza de la verdad, creencias y valores inconscientes.

Los artefactos, creencias y valores definidos y los supuestos básicos de los que menciona Schein (2016) es lo que finalmente forma el quiénes son, el cómo actuar y como sentirse bien dentro de la organización.

Con lo anteriormente expuesto podemos decir que es importante la Cultura Organizacional dentro de una empresa ya que es el medio por el cual se direcciona a los colaboradores al logro de sus objetivos. Es por ello, que cada organización debe buscar una correcta cultura organizacional donde los colaboradores se sienten cómodos, comprometidos, entusiasmados y positivos ya que ello se convertiría en una ventaja competitiva significativa frente a la competencia.

En segundo lugar, tenemos que abordar lo referente al desempeño laboral dentro de una organización. El desempeño laboral es la forma en la que se están realizando las actividades establecidas en un determinado puesto empleando conocimientos, esfuerzos y habilidades por parte de un colaborador. Cada individuo tiene propósitos, expectativas y motivaciones diferentes al ingresar a una organización, que de acuerdo a los incentivos que se le otorguen, su desempeño puede variar positivamente o negativamente (Chiavenato 2000).

Por otro lado, para explicar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, se propone un modelo de expectativas de motivación. Este esquema, se basa de objetivos intermedios que conducen a un objetivo final. Por ejemplo, se

detalla como Resultado intermedio tener una Productividad elevada con el fin de lograr como resultado final dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción y aceptación del grupo. (Vroom 1964)

Un factor importante para el éxito dentro de una organización es el desempeño laboral de los colaboradores. Es necesario que las organizaciones sepan explotar el talento de sus colaboradores y mantenerlos satisfechos, cómodos y motivados ya que así mejorará la productividad de la empresa y con ello generará más ingresos y mejores resultados.

Sabiendo entonces que es cultura organizacional y desempeño laboral se puede determinar que existe una estrecha relación entre uno y otro. La cultura organizacional, como se había mencionado párrafos atrás, son las enseñanzas colectivas que aportan a la adaptabilidad en el grupo para lograr que los colaboradores se sienten cómodos, comprometidos, entusiasmados y positivos. Estas sensaciones en los colaboradores es un punto clave para el mejor desempeño laboral de los mismos e impulsa a que los objetivos y propósitos de la empresa se cumplan.

La presente investigación se realizará en el área de Créditos Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018.

Según Calvo, Parejo, Rodríguez & Curvo (2014): “El sistema financiero de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit, hacia los prestatarios

o unidades de gasto con déficit.” (p.1) Una de las principales instituciones del sector financiero en el Perú es el Banco de Crédito del Perú.

El propósito del Banco de Crédito del Perú es estar siempre con sus clientes, incentivando y transformando los planes en una realidad y, respecto al Perú, se busca construir la historia de desarrollo y superación.

Por otro lado, las aspiraciones del Banco de Crédito del Perú son:

- Busca convertirse en la empresa peruana que brinde mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.
- Ser la empresa con la mejor comunidad laboral que prefiere el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a mejores profesionales.
- Ser referentes regionales en cuanto a las operaciones empresariales, potenciando el liderazgo histórico y transformando industria financiera en el Perú.

En un contexto actual, el banco de crédito a desplegado una nueva cultura organizacional el cual tiene 6 principios culturales a seguir dentro de la organización: “Cliente céntrico”, que significa poner al cliente como centro de todas las decisiones del Banco.” Potenciamos tu mejor tú”, donde indican que los colaboradores deben crecer como personas y profesionales para que se refleje en la empresa.” Sumamos para multiplicar”, este principio trata sobre el trabajo en equipo para el logro de los objetivos. “Mínimo, damos lo máximo”, indica que se debe dar todo el esfuerzo para cada cosa que se haga dentro del banco. “Emprendemos y aprendemos”, está relacionado al desarrollo de nuevas ideas, proyectos y cambios sin miedo a equivocarse ya que todo es parte de un aprendizaje constante. Como último principio, “Seguros y derechos” donde indican que deben buscar la seguridad en cualquier oportunidad y que se debe mantener un comportamiento ético y responsable.

El Banco de crédito del Perú tiene servicios especiales para dos diferentes divisiones. La primera división es la de Banca Corporativa y Banca empresa que están enfocados sus clientes corporativos. La segunda división es la de Banca Minorista la cual se encarga de las pequeñas empresas y de clientes individuales. El área a la que abordaremos la investigación es la de Créditos hipotecarios del BCP la cual pertenece a la División de Banca Minorista.

Los créditos hipotecarios en el Perú han ido aumentando en los últimos años esto debido a que se han implementado nuevos productos accesibles a más personas como los créditos Mi Vivienda, el uso del 25% de la AFP para créditos hipotecarios y tasas de interés cada vez más bajas de que hacen más atractivo a este tipo de crédito.

Por lo anteriormente expuesto, y porque no existen investigaciones referentes al tema, se considera importante desarrollar la presente investigación.

Capítulo I: Marco Teórico

Cultura Organizacional

Definiciones

La Real Academia española no define Cultura Organizacional, pero si podemos encontrar una definición de los dos constructos por separados que se procederá a detallar a continuación. Por un lado, se define como Cultura a un conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Además, lo define como un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Por otro lado, Organización se define como la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Por lo cual, podemos definir cultura organizacional como el conjunto de conocimientos, estilos de vida, costumbres y diferentes desarrollos dentro de una asociación de personas (organización).

Por su lado, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) definen como cultura organizacional al patrón general de conductas, mitos, creencias y valores compartidos de los miembros de una organización y son los mismos miembros quienes determinan gran parte de su cultura. Además, se define a la cultura organizacional como un sistema de signos que se comparten por una mayoría de los integrantes de una organización que la diferencia de otras organizaciones.

Schein (1988), también nos habla de la cultura como la base de presunciones básicas y creencias que tienen y comparten los integrantes de una organización. Sin embargo, adicionalmente indica que estas presunciones básicas y creencias se desarrollan

de manera inconsciente y definen la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno.

Por otro lado, Hatch (1997), citado por García (2005), indica que la cultura organizacional son manifestaciones de sistemas culturales más amplios. Los parecidos o diferencias en los valores y actitudes de las personas provienen de la influencia de la sociedad (instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, centros educativos) en la cultura organizacional. Cabe precisar que los autores indicaban que la cultura organizacional se formaba por la influencia de referencias culturales externas a la organización.

Así como lo anteriormente expuesto, Rodríguez (2009) indica que la cultura organizacional es la influencia de pautas culturales de otras unidades sociales en las que una organización se relaciona. Esta influencia se concreta en referencias culturales: nacionales, regionales, profesionales, institucionales y sectoriales. (p.72).

En la Tabla N°1 se explica a detalle cada una de las referencias culturales que plantea Rodríguez que impactan a la cultura Organizacional.

Tabla N°1: Referencias Culturales

Tipo	Definición
Nacionales	Creencias acerca del empleo, relaciones laborales, usos aceptados de la autoridad y otras formas de relación compartidas que se manifiestan en las leyes, los usos y costumbres y otras instituciones sociales.
Regionales	Variaciones significativas de las pautas culturales nacionales que existen dentro de un país. Ejemplo: como las de Lima con alguna provincia.
Profesionales	Creencias y valores compartidos por grupos profesionales. Ejemplo: médicos, enfermeras, abogados, trabajadores de la informática y entre otro.
Institucionales	Valores propios de organizaciones sin fines de lucro como políticas, religiosas, asociaciones profesionales y sindicatos.
Sectoriales	Supuestos comunes en una industria o sector de actividades sobre la forma apropiada de conductas o prácticas. Ejemplo: las explotaciones agropecuarias, mineras o pesqueras.

Nota: Elaboración propia. Tomado de Revista Invenio (2009).

Diferente a lo anteriormente expuesto, Sharón (2015) afirma que la cultura organizacional son los valores, creencias y principios en una organización que orientan a los colaboradores en su camino por la organización y les dan la identidad que los integra o separa como integrantes de la misma. Además, menciona que es un componente clave para que una organización logre la excelencia, basado en una gestión de calidad.

Según Martinez y Davila (1998) La cultura organizacional son todos aquellos aspectos tangibles como los rituales, símbolos, mitos y lenguaje que prevalecen en las organizaciones; Además de valores y creencias compartidas. (p.102).

Por último, para definir la cultura organizacional, Pariente (2003) señala que:

“La cultura organizacional, por tanto, es el resultado y reflejo tanto de las pautas de comportamiento como de las creencias y valores de los integrantes

de la organización y puede llegar a verse como una herramienta estratégica para la supervivencia de la misma. Los aspectos formales, la imagen corporativa, los ritos y ceremonias, las normas y la manera en la que se hacen las cosas, sobre todo de manera formal, denotan los aspectos visibles y superficiales de la cultura y son prácticas directamente relacionadas con la administración tradicional. Sin embargo, son los valores, las creencias, las prácticas informales e incluso la personalidad de los directivos, más privilegiadas por las nuevas teorías de la gestión, lo que denota la cultura subyacente de nuestras organizaciones y su manera de concebir la práctica administrativa.” (p.4).

En lo indicado por Pariente se puede identificar entonces que la cultura organizacional no solo se trata de los valores, creencias, rituales, etc que se imponen dentro de la organizacional, sino también saca a relucir que existen sub culturas por la influencia de personalidades, practicas informales dentro de una organización.

Evolución de la Cultura Organizacional

En un inicio, el término “cultura” se empleó originalmente en Alemania (fines del siglo XVIII, siendo usado para describir un estado de evolución en el progreso de la sociedad y la humanidad. El significado refería a culto religioso; aunque también se utilizaba para designar un campo sembrado. Entonces poco a poco se relacionaba que una persona culta, era un individuo que había cultivado inteligencia y conocimientos. (Pariente, 1999).

No fue hasta finales de la década de los setentas, que gracias a Pettigrew (1979) surgió el interés por el estudio de la cultura dentro de las organizaciones, teniendo por objetivo comprender las actitudes y comportamientos de los individuos en las

organizaciones. Pettigrew la define como “el sistema de significados públicamente y conjuntamente aceptados, operando en un tiempo determinado”.

Según Schwartz y Davis (1981), en inicios de los ochentas definen la cultura organizacional como a un patrón de las creencias conjuntas de los miembros de una organización, que producen normas y forman la conducta con la que los miembros actuarán.

Por otro lado, Peters y Waterman (1982), definen a la cultura organizacional como un elemento clave para la excelencia durante la década de los ochentas. En aquella época, las empresas japonesas estaban en su apogeo máximo y se decía que su éxito se basaba en una cultura organizacional arraigada. Es por ello, que los autores realizaron un estudio a organizaciones calificadas como “excelentes” desde 1961 hasta 1980 dentro de Estados Unidos, donde se concluyó en que no solo los japoneses poseían una cultura original, sino que todas las organizaciones podían enriquecer su propia cultura con el fin de cumplir sus metas y lograr la excelencia.

A medida que iba tomando fuerza la cultura dentro de las organizaciones, se comparaba a la cultura organizacional con la personalidad de un ser. Es decir, la organización desarrollaba características que la diferenciaban de las demás (según Ouhi en 1986).

Posteriormente, Crozier, en Threvenet (1992), indicaba el destacado papel que jugaba la cultura organizacional dentro de una empresa, siendo un elemento clave para que la organización pueda desarrollarse e ir creciendo.

Por su lado, Kopelman (1990), indica que la cultura organizacional puede variar según los objetivos y estrategias que posea una organización con el fin de lograr los

mismos.

En el siglo XXI, para Chan, Shaffer y Snape (2004), identifican que la cultura organizacional se ha convertido en parte esencial de una empresa para desarrollar ventajas competitivas, que ayuden a posicionarlos frente a los competidores.

Para Pariente (2000), la cultura organizacional es la consecuencia de la conducta conjunta de los miembros de la organización, que derivarán en el cumplimiento de los objetivos que tiene la misma.

En adición, lo mencionado por Azevedo (2007) y citado por Leite (2009), refiere a que la cultura organizacional es el único factor que da ventaja a una empresa y la vuelve sostenible, diferenciándola del resto.

Entonces podemos concluir que la cultura organizacional le permite a una empresa alcanzar sus objetivos y a mejorar su productividad, de la misma manera que promueve el correcto desempeño dentro del ambiente laboral cuando se gestiona de manera adecuada. Según Soria (2008), facilita la ejecución de actividades de la organización, ya que promueve un ambiente de compañerismo.

Dimensiones

Para identificar las dimensiones de la cultura organizacional se tomaron en estudio dos grandes autores.

Por un lado, Schein (2016) indica que existen 3 dimensiones dentro de la cultura organizacional: artefactos, creencias y valores, supuestos básicos subyacentes.

En la Figura N°1 se detallarán los elementos que influyen a cada una de las dimensiones presentadas por Schein:

Figura N°1: Dimensiones de Cultura Organizacional según Schein

Nota: Basado en Organisational culture. Working Paper. Schein, E. (1985)

En el primer nivel se encuentra a lo que Schein llama artefactos, en este nivel se puede identificar los fenómenos fáciles de observar y difíciles de descifrar como el entorno físico, vestimenta, lenguaje, mitos, clima, rituales, comportamiento, organigrama, etc. En el segundo nivel, se encuentran las creencias y valores definidos. En este nivel se reflejan los valores y creencias originales para enfrentar un suceso (problema, tarea, etc). En este nivel se encuentran las estrategias, objetivos de la organización, filosofía, ideología. En el último nivel se tienen los supuestos básicos subyacentes, en este nivel se proporciona a la organización el sentido básico de identidad. Aquí se encuentran lo que se puede percibir, sentir y pensar bajo supuestos. Además, la naturaleza humana, naturaleza del tiempo y espacio, naturaleza de la verdad, las creencias y los valores que son inconscientes.

Los artefactos, creencias y valores definidos y los supuestos básicos de los que menciona Schein (2016) es lo que finalmente forma el quiénes son, el cómo actuar y como sentirse bien dentro de la organización.

Por otro lado, Hofstede (1999), citado por Calderón, Maurillo y Torres (2003) identificó seis dimensiones dentro de la cultura organizacional en un marco más amplio del que se consideraba tradicionalmente. Las dimensiones reflejan las diferentes percepciones de tienen los colaboradores dentro de una organización y se busca identificar con indicadores, los polos opuestos de cada una de las dimensiones con el fin de determinar que no existe algo “bueno” o “malo” definido, sino que uno es más apropiado que otro en determinada situación, momento o entorno. Esto lo pretende demostrar mediante un modelo dinámico de la cultura organizacional. La primera dimensión es **“Empleados frente al trabajo”** en el cual se trata identificar si la organización presta mayor preocupación por el colaborador o si presta mayor atención en la realización de las actividades laborales. La segunda dimensión es **“Corporativismo frente a profesionalidad”**. En esta dimensión primero se debe definir la fuente de la cual deriva la identidad. Si se trata de corporativismo, el colaborador percibe su identidad en la organización, es por ello, que invade lo personal y familiar. Por otro lado, si el colaborador percibe su identidad según profesionalidad, los colaboradores entienden que emana de su tipo de trabajo y, por lo tanto, consideran que su vida personal no puede ser intervenida por la organización. La tercera dimensión es **“Proceso frente a resultado”** la cual se define como la preocupación por los medios que se utilizan para obtener el logro de los objetivos. Como cuarta dimensión tenemos **“Sistema abierto frente a cerrado”** y es aquella que mide el grado de apertura a nuevos miembros dentro de la organización, la facilidad de adaptación, el tipo de comunicación, etc. La quinta dimensión es **“Control laxo frente a control estricto”**. El autor indica que la cultura

organizacional es una forma de generar control dentro de la organización y es por ello que, en esta dimensión, muestra las percepciones ante las preocupaciones de la organización por el manejo de los costos, el comportamiento individual, la presentación o la puntualidad. Por última, la sexta dimensión es **“Pragmatismo frente a normativismo”** en la cual se quiere identificar si es que los resultados son más importantes a los procedimientos o si los procedimientos o normas son lo primordial dentro de la organización.

En la Tabla N°2 se presentan las dimensiones anteriormente explicadas con sus respectivos indicadores para el análisis de la cultura organizacional en cualquier tipo de organizaciones:

Tabla N°2: Dimensiones de la Cultura Organizacional

Dimensiones	Indicadores
Empleado frente a trabajo	Interés por problemas personales Interés por bienestar Participación en toma de decisiones Presión por funciones y tareas Interés por aspectos complementarios a la tarea
Corporativismo frente a profesionalidad	Normas de comportamiento Criterios de contratación Proyecto de vida Vida privada Entorno familiar y social en toma de decisiones
Proceso frente a resultado	Actitud frente a riesgos Esfuerzo dedicado al trabajo Posibilidad de innovación Actitud ante situaciones no familiares Trabajo como reto personal
Sistema abierto frente a cerrado	Apertura a nuevos empleados Ajuste persona-organización Facilidad para adaptación Divulgación de información Posibilidad de expresión
Control laxo frente a control estricto	Preocupación por costos Puntualidad Desinhibición Presentación personal Comportamiento estricto
Pragmatismo frente a normativismo	Cumplimiento de procedimientos Resultados frente a procedimientos Normas éticas Importancia del cliente Actitud ante proposición de mejoras

Nota: Basado en Hofstede (1999) citado por Calderón, Maurillo y Torres en Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. (2003)

Elementos de una Cultura Organizacional

Según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), hablamos de cultura organizacional a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. Además, menciona que este sistema está conformado por diferentes elementos como:

1. **La identidad de los colaboradores:** Donde se reconoce si el colaborador se identifica más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
2. **Énfasis de grupo:** Se evalúa si se desarrollan las actividades en grupo o individual.
3. **Perfil de decisión:** Se identifica si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
4. **Integración:** Se busca identificar si las diferentes unidades trabajan de forma coordinada o independiente.
5. **Control:** Es donde se visualiza si la organización fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el impulso para acometer la realización de las tareas, etcétera.
6. **Criterios de recompensa:** se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
7. **Tolerancia al conflicto:** Sirve para identificar si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
8. **Perfil de los fines o medios:** Es donde se identifica si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
9. **Enfoque de la organización:** Se logra distinguir si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Para el correcto entendimiento de la variabilidad de decisiones dentro de los elementos de la cultura organizacional, Pariente (2003) señala que como las organizaciones son lugares en los cuales personas con igual o diferente cultura interactúan deben desarrollar un grado de aceptación y adaptación respecto a las diferencias de los miembros de otras culturas. En el proceso de la interacción entre los miembros pueden manifestarse equivocaciones y conflictos por lo cual deben desarrollarse una serie de competencias interculturales para el correcto desempeño dentro de la organización. Indica que para una adecuada interacción intercultural es necesario tenerlos conocimientos de la cultura del otro y desarrollar la empatía. Dentro

de la organización es imperante desarrollar seis categorías de competencias en la organización si se enfrenta en un ambiente intercultural: Valores, estilo de pensamientos, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias. De las categorías en mención, el autor indica como competencias más importantes, por un lado, dentro de los valores, se encuentra el respeto, ya que con ello se entenderá que a pesar de las diferencias que existan cada cultura se debe aceptar y, por otro lado, el conocimiento, ya que conocer el lenguaje idóneo para comunicarte, ayuda a una mejor comprensión por ambas partes y fomenta la tolerancia entre los miembros.

Ventajas de la Cultura Organizacional

Según Rodríguez (2009). En la época de los noventa, la cultura organizacional se incorpora en las empresas ya que se utiliza como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas. En este entorno, la cultura organizacional funciona para:

- A. Otorgar a los colaboradores un fuerte sentido de identidad.
- B. Definir qué es importante y la correcta manera de hacer las cosas.
- C. Ejercer como mecanismo de control subconsciente.
- D. Sustituir reglamentos y normas escritos.
- E. Reforzar el compromiso.
- F. Crear una imagen institucional distintiva.
- G. Instalar supuestos, creencias y valores.

Si la cultura organizacional funciona correctamente y se cohesiona dentro de la organización, se podrá obtener grandes ventajas. Las mismas que se detallarán en la Figura N°2 presentado a continuación:

Figura N°2: Ventajas de la Cultura Organizacional

Nota: Basado en La Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio. Rodriguez, R. (2009).

Rodriguez (2009) indica que, así como la cultura organizacional es ventajosa, debe variar de acuerdo al contexto actual en el que se encuentra la organización para así mantener estas ventajas como una estrategia para lograr la diferenciación. Para determinar en qué momento se debe intervenir dentro de la cultura organizacional, se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- A. Existe escaso alineamiento o disfuncionalidades entre la cultura actual y la estrategia competitiva.
- B. Se produzcan cambios significativos en los marcos de referencia culturales (políticos, legales, económicos, tecnológicos, sociales, etc)

- C. Existan nuevos negocios con nuevos valores laborales.
- D. Existan conflictos significativos y baja armonía entre las subculturas internas.
- E. Se formen alianzas estratégicas con otras organizaciones que tengan cultura diferente.

Por otro lado, Morelos y Fontalvo (2013) indican como ventajas de la cultura organizacional, que esta tiene un efecto clave en el éxito de las organizaciones y que además influye en la efectividad de la empresa tanto estratégica como financieramente. Se indica también, que la cultura organizacional constituye un factor que favorece a la implementación de estrategias dentro de una organización que la distingue de otra y orienta a sus decisiones. Dentro de este mismo contexto, la cultura organizacional posibilita la creación de un ambiente idóneo de coordinación para facilitar el proceso de toma de decisiones y el planeamiento de objetivos para su desarrollo e implementación. Por último, permite que los colaboradores se cohesionen en torno a un propósito común transmitiéndose valores y conocimientos con la finalidad de lograr un mejor desempeño y una mejor efectividad dentro de la organización.

Desempeño Laboral

Definiciones

La Real Academia Española (RAE 2018) no define Desempeño Laboral. Sin embargo, si define los dos constructos por separado que se presentarán a continuación. Por un lado, la palabra “desempeño” es definida como la acción y efecto de ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; Por otro lado, el término “laboral” es definido como un adjetivo perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social. Para lo cual podemos definir como “desempeño laboral” a la acción y efecto de ejercer las obligaciones inherentes a un trabajo determinado.

Existen diversidad de autores que definen desempeño laboral a su modo; sin embargo, tocaremos las definiciones más relevantes para el marco teórico de este trabajo de investigación.

Para Fernández (2010, citado por Bautista 2012), el desempeño laboral es la conducta real de un empleado para ejecutar competentemente las obligaciones inherentes a un puesto de trabajo; y es lo que en realidad hace, no lo que sabe hacer.

Por otro lado, Stoner (1996) define desempeño laboral como las acciones y comportamientos de los colaboradores que son imperantes para el logro de las metas de la organización y que se pueden medir en términos de competencias de cada persona.

Las competencias, según Boyatzis (1982, citado por Gil 2007), son características subyacentes a una persona que se relaciona con un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Para Hooghiemstra (1992, citado por Gil 2007) estas pueden ser motivos, conceptos de uno mismo, actitudes, comportamientos, conocimientos y/o capacidades cognoscitivas.

Según Robbins (2004, citado por De La Torre y Themme-Afan 2017), el desempeño laboral es un grupo de habilidades tanto físicas y psicológicas que se requieren para desarrollarse en un determinado puesto de trabajo. Asimismo, detalla que esto se ve favorecido cuando las habilidades y aptitudes del individuo corresponden al puesto.

Para Chavenato (2000, citado por De La Torre y Themme-Afan, 2017) el desempeño laboral es el comportamiento de los colaboradores, que implica la estrategia que desarrolla cada uno de ellos para lograr los objetivos propuestos.

Para Toro (2010, citado por Sanín y Salanova 2014), el desempeño laboral incluye comportamientos orientados al cumplimiento de las responsabilidades y funciones del cargo, al desarrollo de procesos inherentes a este, la ejecución de actividades que añadan

valor y/o el cumplimiento de normas establecidas, para logro de objetivos trazados en la organización.

Por su parte, Harrigton (2001), citado por Quero, Mendoza y Torres (2014) indica que el desempeño laboral abarca todas aquellas actividades y tareas que realiza un colaborador en una determinada organización. Asimismo, aborda que el nivel de ejecución logrado por el colaborador en el cumplimiento de sus actividades encomendadas de manera satisfactoria, impacta enormemente en el éxito de las metas y a la obtención de los objetivos trazados.

Según lo anterior, podemos decir entonces que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona para ejecutar un trabajo en un tiempo determinado, con miras a cumplir ciertos objetivos y metas propuestas de manera eficiente. Sin embargo, aún no definimos qué atributos deben tener las personas para un desempeño laboral óptimo.

Para esto, Milkovich y Boudrem (1994), destacan características específicas que pueden poseer los empleados como: habilidades, cualidades, calificaciones que interactúan con la naturaleza del trabajo para asegurar resultados positivos para la organización. Dependiendo del trabajo a realizar, un empleado puede desarrollar habilidades propias y/o encontrarse apto para desenvolverse en su ambiente y lograr resultados deseados.

Salas Perea (2005) complementa esta idea definiendo al desempeño laboral como la conducta real de los trabajadores tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales, que influyen de manera relevante en el clima organizacional.

Quero, Mendoza y Torres (2014), mencionan que en resumen, el desempeño se puede entender como la ejecución de tareas o cumplimiento de metas, que se generan por la combinación del esfuerzo de un colaborador con sus capacidades, experiencia y

atributos, de manera eficaz y eficiente. De igual manera, el desempeño debe provocar en los empleados recompensas justas.

Un desempeño laboral óptimo puede ser alcanzado de distintas maneras según cada empleado, dependiendo del nivel de eficiencia y/o habilidades que posean. Según esto, Gómez et al. (1999, citados por Queipo y Useche 2002), indican que la cantidad de esfuerzo que se aplica en una actividad o tarea determinada depende de cada empleado.

Antecedentes

El desempeño laboral en un inicio, puede no haber sido identificado como tal con conceptos específicos de diversos autores. Sin embargo, en concreto, a lo que se le denomina desempeño laboral es a los conocimientos y experiencia en la ejecución de las tareas asignadas por su empleador, contribuyendo con el logro de objetivos de la organización.

Según mencionan Ruiz, Silva y Vanga (2008), el desempeño laboral no ha representado algo nuevo para las organizaciones debido a que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación con su trabajo. De esta manera, el desempeño se puede entender como el mérito que puede mejorar tanto al personal como a las organizaciones.

Por otra parte, Lusthaus (2002, citado por De La Torre y Themme-Afan 2017), menciona que gran parte de las organizaciones ven el desempeño como algo que asegura su existencia y posible éxito, debido a que gracias a este, llegan a cumplir su misión, objetivos, entre otros.

Para Udaondo (1992, citado por Cuenca 2014) las organizaciones se encuentran en una situación compleja, de constantes cambios en el entorno, por lo que se sabe que hoy una organización no es competitiva si no cumple con nuevos métodos de trabajo, innovación, eficiencia y calidad. Estos aspectos generan que el desempeño laboral sea un

punto de cuidado en los planes de las organizaciones, dado que dependiendo de que tan buen desempeño o no demuestre, podría determinar el tiempo de vida de la misma.

Para esto, la gestión de capital humano ha tomado más importancia entre las organizaciones, tratando de colocar a los colaboradores en puestos según sus habilidades, capacitándolos y volviéndolos altamente eficientes. Asimismo, hoy en día, las organizaciones más exitosas del mundo son las que invierten en programas de desarrollo e incentivo de su personal, esto lo consideran una estrategia poderosa.

Chiavenato (2006, citado por Cuenca 2014) añade que el recurso humano juega un papel importante dentro de la sociedad globalizada del siglo XXI, debido a que son las personas quienes realizan las funciones de la organización con el propósito de que esta mejore su desempeño laboral. Para esto se utilizan una serie de estrategias como sistema de incentivos, capacitaciones/certificaciones, línea de carrera, que hacen posible el logro de objetivos trazados de la organización.

Rodríguez y Acosta (2009), citados por Enríquez (2014) mencionan que en un ambiente de trabajo donde existe una correcta motivación en los colaboradores, una comunicación adecuada y explícita, genera que estos se encuentren orientados hacia el cumplimiento perfecto de los objetivos y metas dentro de la organización, mejoramiento constante y a obtener un desempeño sobresaliente.

Importancia del Desempeño Laboral

Según Milkovich y Boudreau (1994) indican que el desempeño laboral es el grado en el cual el colaborador cumple con todos los requisitos de trabajo. Para poder decir que un colaborador cumple o no con los requisitos del trabajo que le corresponde, se indica que existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Se pueden evaluar las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que son

características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Entre los criterios de medición que plantean los autores se tiene: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc.

Por otro lado, Queipo y Useche (2002) indican que las organizaciones consideran diferentes factores adicionales importantes dentro de la medición del desempeño como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo. Estos se toman en cuenta con el fin de determinar mejoras en el desempeño dentro de la organización.

Alles (2006), menciona que el medir el desempeño laboral de un colaborador no debe verse como “rendir un examen” sino como una oportunidad de mejorar y expresarse. Esto ayudará a las compañías a mejorar el clima laboral, el volumen de rotación de personal, optimización de logro de objetivos y mejor calidad de vida personal. Además, indica que el poder medir el desempeño laboral es de gran importancia para una mejor relación entre el colaborador, sus jefes y la organización.

Se menciona también que la evaluación de desempeño nos posibilita a detectar necesidades de capacitación, descubrir personas claves, indagar sobre las inquietudes de los colaboradores, motivar al personal, espacio donde jefes y colaboradores analizan el comportamiento del trabajo conjunto y tomar decisiones sobre los salarios y promociones. Así como la evaluación de desempeño tiene beneficios también presenta problemas que se tienen que evitar como carencia de normas, criterios subjetivos, discrepancias entre evaluado y evaluador, errores en el evaluador, mala retroalimentación, comunicación poco asertiva, entre otros.

Alles (2006), identifica la importancia de medir el desempeño laboral de los colaboradores dentro de una organización. Indica que existen tres principales motivos por el cual es necesario tener esta medición. Los motivos mencionados se encuentran detallados en la Figura N°3 donde se presentan estos principales puntos por los cuales es importante esta medición.

Figura N°3: Relevancia de medir Desempeño Laboral

Nota: Basado de desempeño por competencias: Evaluación 360°. Alles A. (2006).

Dimensiones del Desempeño Laboral

Toro (2010) menciona 3 dimensiones dentro del desempeño laboral que son conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo:

1. Desempeño Intrarrol - Es el desarrollo de procesos inherente al cargo.
2. Desempeño Extrarrol - Está relacionado a actividades extras que se desarrollan en el cargo y agregan valor.
3. Cumplimiento de Normas - Actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización.

Por otro lado, de acuerdo a Armijo (2011), en la Tabla N°3 se identifica que los indicadores de desempeño laboral se encuentran basados en cuatro diferentes dimensiones del desempeño, conocido como las “3 E”: Eficiencia, Economía, Eficacia; añadiendo el indicador de Calidad.

Tabla N°3: Definiciones y ejemplos de indicadores de desempeño según dimensión

Dimensión	Definición	Indicadores Ejemplo
Eficacia	Grado de cumplimiento de los objetivos trazados en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de proyectos ganados en fondos concursables externos ▪ Número de beneficiarios / universo de beneficiarios^[1]_{SEP} ▪ Porcentaje de alumnos que desertan del programa ▪ ^[1]_{SEP} Porcentaje de egresos exitosos de los alumnos del programa
Eficiencia	Producir la mayor cantidad de bienes o servicios dado el nivel de recursos que se dispone	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de inspecciones / número de inspectores ▪ Número de expedientes resueltos por semestre/dotación de personal en la tarea ▪ Tasa de variación de casos ingresados por juez ▪ Costo total inspecciones/total de inspecciones
Economía	Capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros para cumplir los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de costos por errores en contratos (Procesos) ▪ Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de técnicas de innovación de compras ▪ Porcentaje de recursos privados obtenidos respecto del gasto total en Museos Nacionales y Museos Regionales y/o Especializados ▪ Porcentaje de recuperación del costo de los servicios Ingresos por venta de servicios/ Gasto total

Calidad	Capacidad para responder de forma ágil, rápida y directa a las necesidades de los usuarios
---------	--

Nota: Basado de Planificación e indicadores de desempeño en el sector público. Armijo M. (2011).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto es importante evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización mediante diversos métodos e indicadores que nos permitan una perspectiva más objetiva de la medición. Si bien es cierto, es claro que la evaluación de desempeño laboral nos sirve como herramienta para mejorar el rendimiento dentro de la organización. Pérez (2009) identifica y menciona que existen otros beneficios como:

1. Ayuda a implementar nuevas políticas de compensación.
2. Mejora el desempeño de los colaboradores y de la organización.
3. Refuerza la toma de decisiones de ascenso o de ubicación.
4. Permite identificar si es que en alguna actividad se requiere mayor capacitación.
5. Identificar errores en el diseño del puesto.
6. Permite observar si es que existe algún problema personal en el desempeño del cargo o si existe algún conflicto interno.

Indicadores de Evaluación de Desempeño Laboral

Llamamos indicadores de desempeño laboral a aquellas herramientas que utilizamos para medir y/o monitorear el desarrollo de las actividades de los diferentes colaboradores dentro de una organización.

Armijo (2011), indica que no existe un procedimiento establecido para la creación de indicadores de desempeño. Sin embargo, recomienda que se deben seguir una serie de

pasos y requisitos para asegurar una correcta medición. Además, se presentan 10 pasos que sugiere para el establecimiento de indicadores de desempeño:

1. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición: En este punto se define la misión, visión, objetivos estratégicos, etc para enfocar los esfuerzos al cumplimiento de los mismos.
2. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir: Es necesario identificar el punto clave a desarrollar en la labor del colaborador para a partir de ahí medir su desempeño.
3. Formular el indicador y describir la fórmula de cálculo: Se debe establecer las fórmulas idóneas para medir los indicadores de desempeño permitiendo informar sobre los parámetros y variables que se están midiendo.
4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos: Posterior a la elección de indicadores debe evaluarse si cumple con una serie de criterios como:
 - Están vinculados a la misión.
 - Mide resultados iniciales y finales.
 - Datos válidos y confiables.
 - Responsables de sus cumplimientos.
 - Útiles para el personal, clientes internos y externos, etc.
5. Recopilar los datos: Para este punto es necesario recurrir a diversas fuentes de información dentro de la organización como información contable, presupuesto, estadísticas de producción, encuestas, benchmarking, etc.
6. Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición: Es importante expresar las metas para medir el desempeño a alcanzar. El mismo que debe ser monitoreado y revisado con periodicidad.

7. Señalar la fuente de los datos: Las fuentes de datos pueden provenir de registros históricos de la empresa, sistema de recopilación de datos, estadísticas oficiales, etc.
8. Establecer supuestos: Diferentes aspectos que no pueden ser controlables por la institución.
9. Evaluar. Establecer referentes comparativos y establecer juicios: Es necesario un monitoreo con una determinada periodicidad (mensual, trimestral, anual) para ir haciendo seguimiento a las actividades desarrolladas. Con ello, se evaluará si es que el desarrollo de las actividades se alinea a las metas y objetivos de la organización.
10. Comunicar e Informar el desempeño logrado: Este último punto es clave para el proceso, ya que informar el desempeño obtenido contribuye a futuras mejoras por parte de los colaboradores y/o un cambio dentro de la organización.

Posterior al desarrollo de estos 10 pasos ya se podría contar con los indicadores establecidos. Como ejemplo de indicadores, el Banco de crédito del Perú, en su área de créditos hipotecarios, desarrolla una evaluación de desempeño laboral en la que se miden los siguientes indicadores:

1. Planificación de actividades según rol y responsabilidades: Prioriza actividades diarias.
2. Ejecución de actividades según rol y responsabilidades: Desarrolla las actividades relacionadas al puesto establecido.
3. Contribución en el trabajo en Equipo: Se realizan aportes importantes desde experiencias y/o conocimientos para las decisiones del equipo.
4. Constantes mejoras y continuadas en el desarrollo de tareas y asignaciones: Cuestiona y busca constantemente aprender e innovar en el día a día. Se mide la preocupación por estar actualizado y buscar información para la mejora del desempeño. Por último, se evalúa el esfuerzo constante para la mejora de desempeño de acuerdo a los estándares de su posición.
5. Relación con clientes externos/internos. Se mide la accesibilidad para con los clientes externos/internos. Además, se evalúa si utiliza una comunicación clara y transparente con

sus clientes externos/internos. Por último, se mide cuanto conoce, entiende y soluciona problemas de los clientes externos/internos de manera proactiva.

Métodos de Evaluación de Desempeño

Para la elección de los indicadores de desempeño laboral a medir Sherman (1999) mencionaba que existen tres métodos de evaluación de desempeño laboral y se clasifican según lo que se mide: características, comportamiento o resultados.

1. En el método basado en característica: Suele ser subjetivo ya que se mide que el colaborador cumpla con las características adecuadas para el perfil del puesto que se ocupa o se quiere ocupar. En este punto se encontraban indicadores como: creatividad, confiabilidad, honesto, etc.
2. Método basado en comportamiento: Evalúa la conducta del evaluado a partir de éxitos y/o fracasos en alguna parte del trabajo. Bajo este método se evalúan indicadores como: conocimiento del puesto, disponibilidad, calidad, objetividad, independencia, negociación, confiabilidad, relaciones interpersonales, compromiso y trabajo en equipo.
3. Método de resultados: En donde se le mide al evaluador los resultados obtenidos por su trabajo. Este último es el método más objetivo ya que mide los avances y mejoras obtenidas a lo largo del trabajo realizado. Por ejemplo, en el caso de un encargado de ventas se mide su volumen de ventas sobre la base de unidades producidas.

Para la ejecución de la correcta evaluación de desempeño se deben cumplir las 3 etapas indicadas en la Figura N°4 presentado a continuación:

Figura N°4: Adecuado seguimiento de una Evaluación de Desempeño

Nota: Basado de desempeño por competencias: Evaluación 360°. Alles A. (2006).

Es importante desarrollar una correcta medición y lo más objetiva posible para que la comunicación entre evaluador y evaluado se realice de manera asertiva y lograr con ello el éxito y cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

Por su parte, Perez (2009) indica que la medición del desempeño es el proceso mediante el cual la organización asegura que el colaborador trabaja alineado con las metas de la organización. Además, se indica que la medición de desempeño debe ser un proceso dinámico que busca la mejora de la organización. El autor utiliza un método que tiene cinco etapas, las cuales se presentan en la Figura N°5.

Figura N°5: Metodología de Evaluación de Desempeño

Nota: Basado en Evaluación del desempeño Laboral. Pérez A. (2009).

De acuerdo la figura, la primera fase es la Evaluación. En esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo los objetivos. Obteniendo de esta manera indicadores de puntos a mejorar o cuales puntos seguir desarrollando de la misma manera en cómo se trabaja actualmente. En segundo lugar, se

encuentra la Conceptualización, la cual es la fase en la que la organización identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. En tercer lugar, se encuentra la fase de Desarrollo, en donde la compañía examina el lugar en el que el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño. En cuarto lugar, se encuentra la Implementación, la cual se realiza mediante mecanismos de monitoreo de desempeño, con sesiones de entrenamiento y revisiones periódicas del desempeño. Por último, se ubica la fase de la Retroalimentación, que es importante durante todo el proceso de medición y también después de la medición para que el colaborador sepa cuáles son los puntos que debe reforzar y cuales debe continuar realizando con la finalidad de lograr un mejor desempeño y en consecuencia lograr el éxito de la organización.

Cultura Organizacional y su impacto con el desempeño laboral

En los siguientes párrafos se mostrará lo que algunos autores mencionan sobre el impacto que tiene la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral y la relación entre ambas.

Es óptimo que una organización inicie por construir una cultura adecuada y acorde a su naturaleza para que sus colaboradores puedan sentirse identificados, motivados y deseosos de alcanzar los objetivos propuestos.

Terán Varela & Lorenzo Irlanda (2011); proponen que todas las organizaciones existentes deben definir cuál será su forma de actuar, de alcanzar sus objetivos y afrontar factores internos y externos que puedan generar variaciones en el desempeño laboral y en la productividad. También plantean la hipótesis de que, si existe una cultura organizacional fuerte y nutrida, esto produce un incremento en el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores. Ellos proponen una relación entre las tres variables

(cultura organizacional, desempeño laboral y productividad), donde al variar la cultura organizacional, se incrementa el desempeño laboral y/o la productividad.

Según Robbins y Judge (2009), citado por Enríquez (2014) menciona que la cultura organizacional es la percepción que forman los colaboradores de una organización en base a diversos factores como el apoyo a las personas y el énfasis en el equipo de trabajo; donde dichas percepciones afectan el desempeño laboral de los colaboradores.

Nelson y Cooper (2007), citado por Enríquez (2014) indican que existe una tendencia a crear una cultura organizacional favorable y positiva, definiéndola como aquella que prioriza el desarrollo de las fortalezas de los colaboradores; incentivos y recompensas en mayor medida que los castigos. Asimismo, recalcan el crecimiento de cada individuo dentro de la organización. Se detallarán cada una de ellas:

Desarrollar las fortalezas del empleado: un factor vital para generar una adecuada cultura organizacional dentro de una organización es la revisión de los problemas de los colaboradores. Una cultura organizacional positiva recalca el mostrar a los colaboradores cómo capitalizar sus fortalezas, aprovecharlas y resolver sus problemas.

Incentivos en mayor medida que los castigos: Las organizaciones muchas veces se centran en ofrecer premios extrínsecos como bonos, salarios y ascensos; dejando de lado el poder de los premios intrínsecos como los elogios y felicitaciones. Muchas veces, debido a que los empleados no piden elogios, los gerentes lo olvidan y no toman en cuenta lo “barato” que sale.

Énfasis en el crecimiento: No solo se hace énfasis en la eficacia de las empresas, sino también en el crecimiento del colaborador. Si a los colaboradores se les trata como parte de la organización o herramientas, no se obtendrán los mejores resultados. Para esto, una cultura organizacional positiva sabe diferenciar entre un trabajo y una carrera

profesional; mostrando un interés no solamente por lo que los colaboradores realizan para contribuir a la eficacia organizacional, sino también en lo que la organización les reintegra.

En el presente trabajo se busca demostrar el impacto que tiene la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios en el Banco de Crédito del Perú. Es por ello, que se abordará el modelo de trabajo presentado en la Figura N°6.

Figura N°6: Modelo de Investigación

Fuente: Elaboración Propia, tomado de Schein, E (1985) y Leveyer, L (1990).

Sector

Sistema Financiero Peruano

El sistema financiero es el conjunto de instituciones bancarias, financieras y demás organismos de derecho público o privado, autorizados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. Operan en la intermediación financiera como el sistema bancario, sistema no bancario y el mercado de valores.

Los intermediarios financieros juegan un rol vital debido a que son los encargados de fomentar la canalización del ahorro hacia la inversión según las necesidades financieras de ahorradores e inversores.

Algunos beneficios que podemos encontrar en relación al sistema financiero son:

- A. Vincula a quienes tienen capital con aquellos que requieren el mismo.
- B. Brinda a los inversionistas fuentes de capital en momentos de expansión económica o crisis.
- C. Crea fuentes de trabajo al permitir el surgimiento de nuevas empresas o la expansión de otras.
- D. Estimula la creatividad al hacer realidad la iniciativa privada con la materialización de proyectos de factibilidad.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), al cierre de diciembre de 2017, el sistema financiero se encontraba conformado por 55 empresas (activos por S/ 413 mil millones, equivalente a US\$ 127 mil millones).

Las empresas bancarias abarcan el 89,89% de los activos con un saldo de S/ 371 303 millones, en tanto las empresas financieras e instituciones microfinancieras no

bancarias (CM, CRAC y Edpyme) representan el 3,23% y el 5,84% del total de activos, respectivamente. Los activos totales crecieron 5,20% entre diciembre 2016 y diciembre 2017.

La Tabla N°4 está basada en la publicación más reciente de la clasificadora de riesgo Equilibrium sobre el sector bancario (2015), se muestra la concentración de la banca múltiple en cuanto a colocaciones directas.

Tabla N°4: Concentración de la Banca Múltiple (Colocaciones Directas a diciembre 2015)

Ranking	Monto (2015 en miles S/.)	Participación %	
		2015	2014
BCP	75.621.782	33,5	34,2
BBVA Continental	49.723.814	22,0	22,7
Scotiabank Perú	36.914.146	16,3	15,6
Interbank	25.080.061	11,1	11,3
BIF	8.142.128	3,6	3,5
Mibanco	7.828.680	3,5	2,7
BFP	6.341.555	2,8	2,2
B. Fallabella Perú	3.856.459	1,7	1,7
GNB	3.727.836	1,6	1,6
BSCH	2.852.187	1,3	1,6
Citibank	2.276.308	1,0	1,3
B. Ripley	1.540.653	0,7	0,6
Comercio	1.140.763	0,5	0,6
B. Cencosud	444.202	0,2	0,3
B. Azteca Perú	434.236	0,2	0,2
B. ICBC	129.702	0,1	0,1

Nota: SBS / Elaboración: Equilibrium

Banco de Crédito del Perú - BCP

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es el banco más grande del país y es parte del conglomerado financiero Credicorp. El Banco de Crédito del Perú cuenta con una extensa gama de productos y servicios bancarios para personas, pymes y empresas, como también para entidades gubernamentales, microfinancieras y organismos internacionales.

En la Figura N°7 se muestra la estructura del grupo financiero de Credicorp, que se encuentra conformado por diversas compañías y subsidiarias.

Figura N°7: Empresas del Grupo Financiero Credicorp

Fuente: Credicorp / Elaboración: Equilibrium

La división de banca mayorista abarca las operaciones de banca de negocios, corporativa e institucional. Incluye leasing, financiamiento corporativo, comercio exterior y servicios para empresas.

El banco también entrega una serie de servicios de banca minorista tales como créditos hipotecarios, tarjetas de crédito, productos de ahorro, y productos para pymes incluyendo crédito rotativo, crédito fijo, leasing y financiamiento de activos fijos. Sus soluciones de gestión de activos cuentan desde servicios de custodia, fideicomisos, administración de portafolio de inversiones hasta corretaje de valores.

En la Figura N°8 se presenta el tipo de producto y la distribución de las colocaciones dentro del banco entre los años 2014 y 2017.

Figura N°8: Evolución de Estructura de la Cartera de Colocaciones por Tipo de Crédito

Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

El banco cuenta con una filial en Bolivia y sucursales en Miami, Florida (EEUU), Chile y Panamá.

A continuación, se listan los principales ejecutivos que conforman el Banco de Crédito del Perú (BCP):

- **Dionisio Romero Paoletti:** Economista y empresario peruano Presidente del directorio del BCP.
- **Luis Nicolini Bernucci:** Empresario especialmente dedicado a actividades financieras, industriales y agroindustriales. Como banquero, desempeña el cargo de Director del Banco de Crédito del Perú.
- **Fernando Fort Marie:** Abogado y Socio de la firma legal Fort, Bertorini Godoy Pollari & Carcelen Abogados S. A. El señor Fort es Director del Banco de Crédito del Perú.
- **Reynaldo Llosa Barber:** Empresario. Director del Banco de Crédito del Perú.
- **Juan Carlos Verme Giannoni:** Empresario. Realizó estudios en la Universidad de Zurich. Director del Banco de Crédito del Perú desde marzo de 1990 a la fecha.
- **Luis Enrique Yarur Rey:** Master en Economía y Dirección de Empresas del IESE, España, y Abogado de la Universidad de Navarra, España. Director del Banco de Crédito del Perú desde febrero de 1995. Fue nombrado Director de Credicorp el 31 de octubre de 2002. Director Independiente.

El propósito del BCP consiste en Transformar Planes en Realidad: Estar siempre con sus clientes, alentando y transformando los sueños y planes en una realidad y, respecto al Perú, construyendo la historia de desarrollo y superación.

La aspiración del BCP se divide en tres puntos:

- A. **“Gestión wow!:** Ser referentes regionales en gestión, potenciando el liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú”.

B. **“Experiencia del Cliente wow!:** El BCP busca ser aquella empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.

C. **“Equipo wow!:** Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que potencia, inspira y dinamiza a los mejores profesionales”.

Asimismo, el BCP posee principios culturales, que son el pilar de la gestión del banco y lo que se encuentra arraigado entre todos sus colaboradores:

1. **Clientecéntrico:** Los clientes están en el centro de todas las decisiones de la organización. Por eso cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión, es para los clientes, por los clientes y con los clientes. El BCP busca entregar siempre una experiencia única, basada en un servicio más simple, ágil y cercano.
2. **Potenciamos tú mejor tú:** El crecimiento personal y profesional no tiene límites. El límite lo pone cada uno. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos.
3. **Sumamos para multiplicar:** Las metas y desafíos de la organización están conectados. Ganan todos o pierden todos. El BCP busca ser un único equipo. Se organizan para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor.
4. **Mínimo damos lo máximo:** El compromiso con la excelencia es parte del día a día de la organización. Dejamos todo en la cancha en cada cosa que hacemos y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.

5. **Emprendemos y aprendamos:** El BCP se caracteriza por ser un banco innovador e indican no tenerle miedo al cambio. Le dan la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entienden que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse constantemente. Se convierte cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.

6. **Seguros y derechos:** Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos los colaboradores son responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que los hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaría la organización. El comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. No hacen algo que no puedan contarles a los hijos de cada uno de los integrantes de la organización.

En el Reporte Anual 2017, el Banco de Crédito del Perú (BCP) resaltó los principales hechos ocurridos durante el último año, los cuales se mencionan a continuación:

- i. Lanzamiento del proyecto “Transformación”, uniendo y consolidando dos proyectos que venían siendo desarrollados por el banco: La transformación digital y la transformación cultural.
- ii. Definición del nuevo propósito del banco, en línea con el nuevo enfoque del proyecto: Transformar planes en realidad.

Para esto, se establecieron los nuevos principios culturales con los que el banco regirá sus operaciones: “somos clientecéntricos”, “potenciamos tu mejor tú”, “sumamos para multiplicar”, “mínimo damos lo máximo”, “emprendemos y aprendemos” y “seguros y derechos”.

- iii. La definición del objetivo de ser el banco con el mejor servicio al cliente en el

2021, para lo cual aspiran a ser “¡wow!” en tres dimensiones: “Gerencia ¡wow!, Equipo ¡wow! y Experiencia del Cliente ¡wow!”

- iv. La consolidación del modelo de riesgos en Banca Minorista, de manera que pueden capturar el potencial de estos segmentos, logrando un crecimiento con rentabilidad, y asumiendo un riesgo razonable.
- v. Continuo progreso en el programa de eficiencia en BCP, donde han logrado sentar los cimientos para asegurar la sostenibilidad de este proyecto, principalmente sobre la base de una cultura de crecimiento eficiente.
- vi. Desempeño sobresaliente de Mibanco, que ha dado lugar a una organización con un modelo de negocio fortalecido, que permite seguir apoyando a los clientes de la pequeña y micro empresa; al mismo tiempo de convertirse en un importante centro de rentabilidad.

Créditos Hipotecarios

El entorno actual de los créditos hipotecarios es favorable en el Perú, ya que la SBS (Súper Intendencia de Banca y Seguros) modificó el Reglamento de Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito en la que incentiva a las entidades pertenecientes al sector financiero a prestar una mayor proporción de créditos hipotecarios por segundo inmueble. Con esto se proyecta a un crecimiento mayor al 10% en ventas para este sector.

Otro factor favorable para los créditos hipotecarios en el entorno actual, es la ley promulgada el 16 de Junio del 2016 por el Estado en el diario el peruano en el que indica a los afiliados de Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) que pueden disponer del 25% de sus fondos para la compra de un primer inmueble (vivienda o terreno) ya sea utilizándolo como cuota inicial, pago en su totalidad o amortización de un crédito ya

existente. Esta noticia generó que el comprar una vivienda sea más accesible a más personas y desde entonces a la actualidad ha aumentado la tasa de ventas hipotecarias en el Perú.

Sin embargo, en este tipo de producto la competencia es más fuerte. El 85% de los créditos hipotecarios en el Perú son financiados por 4 bancos protagónicos (BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank). Esta competencia está haciendo, que este año, se vaya reduciendo la tasa de interés, lo cual es bueno para el consumidor, pero no necesariamente rentable para las entidades prestatarias.

Por su lado, el Banco de Crédito del Perú es líder absoluto en el mercado de créditos hipotecarios actualmente. Lo cual se refleja en la figura 6 en donde se refleja la participación del mercado en el sector hipotecario en los cuatro principales bancos que cuentan con mayor número de ventas en este producto. La Figura N°9 se ha desarrollado con información brindada por la SBS con fecha de diciembre del año 2016 hasta febrero 2018:

Figura N°9: Participación del Mercado en el Sector Hipotecario

Fuente: Reporte Mensual de la Superintendencia de Banca y Seguros

El Banco de Crédito del Perú tiene como principal lema: “En el BCP entendemos que no buscas una casa, sino un hogar y nosotros te ayudamos en convertir tus planes en realidad”.

El área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú, se encarga de los procesos de análisis crediticio de cada solicitud de crédito, evaluación de inmuebles a hipotecar, desembolso del crédito hipotecario e inscripción de la hipoteca en Registros Públicos a favor del BCP en primer y preferente rango.

Para realizar los procesos antes mencionados, el centro hipotecario está distribuido en tres sub-áreas:

- I. Área de análisis crediticio: Está conformado por 18 analistas crediticios, 2 digitadores, un analista contralor y un sub gerente. Son quienes se encargan de evaluar la capacidad económica del cliente identificando distintos indicadores (sueldo mensual, deudas en otras instituciones financieras, ingresos extraordinarios, etc) para con ello, determinar si cuenta con la solvencia requerida para asumir un crédito de tal envergadura o no. Es en este punto donde se determina la cuota mensual del cliente, la tasa, tiempo de deuda y otras especificaciones sobre el pago del crédito.
- II. Área de Gestoría BPO: Está conformado por 10 gestores BPO, 3 asistentes BPO, 1 practicante, un asistente de pago y 1 sub-gerente. Son el área encargada de revisar los datos de los inmuebles a hipotecar y analizar si es que el valor del bien es proporcional al crédito hipotecario otorgado al cliente. Además, se encargan de gestionar la emisión de los seguros tanto de vida como del inmueble. Por último, son quienes se encargan de desembolsar el crédito y entregar el cheque a las respectivas notarias para que sea entregado al cliente a

la firma de la escritura pública (contrato de préstamo hipotecario que se eleva a RRPP en la partida del inmueble hipotecad).

- III. Área de Post-venta: Se conforma de 8 analistas, 3 asistentes y 1 jefe de área. Esta área se encarga de todo lo que sucede en la operación después de entregado el cheque a notaria. Realizan el seguimiento al cliente para que se acerque a firmar la escritura pública (EEPP). Posterior a la firma de la EEPP, se efectúa el debido seguimiento a notaria durante el proceso de inscripción en registros públicos (RRPP) de la hipoteca a favor del BCP y que esta se encuentre en primer y preferente rango. Es en este punto donde se acaba el proceso ya que el BCP debidamente respaldado ante RRPP con una hipoteca en el inmueble por si es que el cliente se vuelve moroso (deja de pagar su préstamo hipotecario) y con ello se reduce el riesgo de pérdida por parte del banco en un mínimo porcentaje.

El negocio hipotecario del BCP presenta diversidad de productos a sus clientes para que elijan el que mejor le convenga. Entre los principales productos vendidos son:

- A. Los compra-venta de hipotecario tradicional, son aquellos créditos que se otorgan para que el cliente compre un inmueble que no tenga fines comerciales.
- B. Los créditos Mivivienda, son aquellos créditos que se otorgan para comprar un primer inmueble con apoyo del Fondo Mivivienda quienes otorgan un bono al cliente para que puedan brindar una mayor cuota inicial. Es un programa que es subsidiado por el Estado y es regulado por COFIDE.
- C. Créditos de libre disponibilidad, es aquel producto en que se le otorga al cliente un préstamo por un monto elevado en la que el cliente decide hipotecar su vivienda a fin de garantizar el pago del mismo.

En conclusión, podemos decir que los créditos hipotecarios en el Perú son un mercado con potencial crecimiento. Lo cual es beneficioso para todas las entidades

prestatarias de este tipo de producto. Sin embargo, al existir una competencia feroz entre los principales 4 bancos del Perú, el BCP debe cuidar sus colocaciones y un correcto desempeño laboral de sus colaboradores para permanecer liderando en el sector.

Capítulo II: Plan de Investigación

Estado de la Cuestión

En la presente investigación se abordará diferentes problemas que giran en torno la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú.

Problema General

¿Cuál es el impacto de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018?

Así mismo, abordaremos los siguientes problemas específicos:

Problemas Específicos

- a) ¿Cuál es la relación de la dimensión artefactos de la cultura organizacional en el desempeño laboral en los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018?
- b) ¿Cuál es la relación de la dimensión valores y creencias de la cultura organizacional en el desempeño laboral en los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018?

- c) ¿Cuál es la relación de la dimensión supuestos básicos de la cultura organizacional en el desempeño laboral en los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018?

En el año 2017 en el Banco de Crédito del Perú se desplegó una nueva cultura organizacional con la que se esperaba obtener mejores resultados en cuanto a la satisfacción de sus clientes. Este despliegue se realizó con la finalidad de poner a los clientes como centro de cualquier decisión, producto o servicio creado, entregándoles una atención más ágil, rápida y eficaz. Esta nueva cultura se ha estado aplicando en las diferentes áreas del Banco con éxito. Anualmente se realizan encuestas de clima laboral las cuales se realizan a colaboradores de cada área y a clientes que interactúen con las mismas. A partir del despliegue de la nueva cultura la mayoría de las diferentes áreas del Banco de Crédito del Perú han obtenido un puntaje óptimo por encima del 80%. Sin embargo, en el área de Créditos Hipotecarios del BCP se obtuvo un 47% en las encuestas de clima laboral. Además, en el año 2017 el área perdió participación de mercado, siendo superado por el Banco BBVA Continental. Es por ello, que la presente investigación se centrara en determinar el impacto de la Cultura Organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú.

A la fecha no hay investigaciones acerca de Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú. Sin embargo, existen investigaciones como:

De la Torre & Themme-Afan (2017) desarrollaron la investigación de la Cultura Organizacional y la Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016. En tal

investigación se determinó que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores y por ello al mejorar la Cultura Organizacional se verán cambios positivos en el desempeño laboral. Los valores, las creencias el clima laboral, las normas institucionales, los símbolos institucionales y la filosofía institucional de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.

Trinidad Pérez & García Rodríguez (2016); Ellos relacionan la Cultura Organizacional con el sentido de identidad y si el sentido de identidad está bien formado los colaboradores consideraran los objetivos de la institución como propios. También indican que los colaboradores ya no solo se les retiene por el salario, sino que también por aquellos factores que influyen en su grado de satisfacción como, por ejemplo: reconocimiento, remuneración, capacitación, relación con el jefe de área, flexibilidad y posibilidad de ascenso.

Calderon, Murillo & Torres (2003). - Investigaron la relación entre La Cultura Organizacional y el Bienestar Laboral en 204 trabajadores de siete empresas de la Ciudad de Manisales, llegando a la conclusión con resultados estadísticos que hay una asociación relevante entre la Cultura Organizacional y el Bienestar Laboral. Además, identificaron la existencia de sub culturas que se originaron por percepciones en el ámbito ocupacional y antigüedad de la empresa.

Figuerroa Monterroso (2015) menciona que las organizaciones están prestando especial interés en la cultura organizacional como pieza fundamental para generar un mejor desempeño en sus colaboradores. Esto a través de la comprensión de situaciones

y/o factores tanto internos como externos que pueden condicionar su desempeño y productividad.

Por tanto, en la actualidad, se ha identificado que la brecha del conocimiento de créditos hipotecarios, referente al impacto de cultura organizacional en el desempeño laboral, no ha sido investigada.

Justificación o Relevancia

- I. La presente investigación es relevante para fines académicos ya que se desarrollará a profundidad el impacto de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del BCP. Un sector que aún no se había abordado antes y que por ende existe escasez de conocimientos.
- II. Es importante para fines empresariales ya que se proporcionará información del impacto de una de las más grandes instituciones en el sector financiero. Además, que ayudará al Banco de Crédito del Perú a tener visibilidad sobre el impacto de su cultura organizacional en el desempeño de sus colaboradores del área de Créditos Hipotecarios.

Objetivos

Objetivo General

Determinar si la cultura organizacional tiene impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

Objetivos Específicos

Determinar la relación de la dimensión artefactos de la cultura organizacional en el desempeño laboral en los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

Determinar la relación de la dimensión valores y creencias de la cultura organizacional en el desempeño laboral en los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

Determinar la relación de la dimensión supuestos básicos de la cultura organizacional en el desempeño laboral en los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

Hipótesis

Hipótesis General

La Cultura Organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

Hipótesis Específicas

La dimensión artefactos de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

La dimensión valores y creencias de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

La dimensión de supuestos básicos de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

Presupuesto

Para el desarrollo de la presente investigación se requerirá del presupuesto presentado en la Tabla N°5:

Tabla N°5: Presupuesto

PRESUPUESTO	
Concepto	Costo
Curso de titulación	S/. 6,800.00
Copias	S/. 10.00
Impresión	S/. 250.00
Pasajes	S/. 100.00
Folder	S/. 2.00
Cuaderno	S/. 5.00
Lapicero	S/. 4.00
Anillado	S/. 20.00
TOTAL:	S/. 7,191.00

Fuente: Elaboración propia

Limitaciones y Parámetros

Las principales limitaciones que se tuvieron dentro de la investigación fueron:

La disponibilidad de los colaboradores del Centro Hipotecario para el desarrollo de las encuestas ya que se efectuarán en cierre de campaña hipotecario. Sin embargo, se logrará obtener el total de encuestas requeridas.

Por otro lado, también fue una limitación el poco interés y conocimiento de los colaboradores del área sobre la cultura organizacional de la empresa para el desarrollo completo de las entrevistas.

Capítulo III: Metodología

Tipo de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que la investigación exploratoria sirve para “preparar el terreno” y que, por lo general, se realizan previo a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Este tipo de estudios se realizan cuando el fin es ahondar en un tema o problema poco estudiado, o del cual aún se tienen muchas dudas. Asimismo, cuando se desean abarcar áreas desde nuevas perspectivas. Los autores indican también que los estudios explicativos se utilizan para responder por las causas de los eventos que se susciten y se centra en explicar por qué ocurre un cierto fenómeno y en qué condiciones se manifiesta.

Para el desarrollo de la presente investigación, probar las hipótesis y el logro de objetivos, se utilizó una metodología del tipo exploratoria ya que se está realizando una investigación que no se ha estudiado en el sector y que puede servir como base para futuros estudios. Además, del tipo explicativo ya que se busca entender el problema identificado.

Enfoque de la Investigación

Se utilizará una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa). Del tipo cuantitativo ya que los datos se analizarán con métodos estadísticos y un análisis cualitativo que se obtendrá de una entrevista a profundidad en las instalaciones del área.

- Investigación Cualitativa

Instrumento: Entrevista en profundidad

- Investigación Cuantitativa

Instrumento: Encuestas

Para la medición y análisis de la variable de Cultura Organizacional, se utilizó un tipo de encuesta desarrollada por Reyna Diaz Lorena, Campos Garcia Erika, Martinez Guillen Karen (2015), que se apoya en las dimensiones explicadas por Schein (1992):

1. Artefactos
2. Valores y Creencias
3. Supuestos Básicos

Por otro lado, para la medición de la variable de Desempeño Laboral, se desarrolló una encuesta basada en el Método de Escalas de Observación de Comportamiento, explicado por Claude Levy Leboyer (1990) y basado en Latham (1979), el cual determinó el desempeño en el puesto de cada colaborador en relación con los comportamientos que se presentan. Los comportamientos evaluados en dicho instrumento fueron:

1. Conocimiento del puesto
2. Disponibilidad
3. Calidad
4. Objetividad
5. Independencia
6. Negociación
7. Confiabilidad
8. Relaciones interpersonales
9. Trabajo en equipo
10. Compromiso

Alcance de investigación

La presente investigación busca explicar el impacto que existe entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los colaboradores del área de Crédito Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el 2018. Para lo cual, la investigación se centró a la información recogida por parte de 44 colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú que laboraban en el periodo de ejecución del estudio (Enero 2018 – Julio 2018) y se encontraban de acuerdo con participar en la misma. Además, para el desarrollo de la presente investigación se recogió comentarios y experiencias de 2 expertos del rubro de Recursos Humanos.

Diseño de investigación

Cabrero (2001) mencionan que existen dos diferentes tipos de diseño de investigación. El diseño experimental, donde el investigador desea comprobar los efectos de una intervención específica, en este caso el investigador tiene un papel activo, pues lleva a cabo una intervención dentro del área. Por otro lado, el no experimental, indica que el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo. De acuerdo, a nuestra investigación, el tipo de diseño será no experimental.

Los elementos a observar son:

Donde:

M = Muestras (Cuantitativa= encuesta / Cualitativa= entrevista a profundidad)

V1 = Variable 1

V2= Variable 2

R = Correlación

Investigación Cualitativa

Según Jiménez-Domínguez (2000), citado por Salgado Levano (2007), los métodos cualitativos inician del supuesto de que el mundo social está hecho de significados y símbolos. También define la investigación cualitativa como el intento de obtener una comprensión de los significados y definiciones de las situaciones que las personas nos presentan, en lugar de una medición cuantitativa de sus características.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que la investigación cualitativa utiliza la recolección de información no numérica para descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación y que proporciona detalle y profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno y un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos.

Balcázar y otros (2013), indican que para que se puedan lograr los objetivos de la investigación cualitativa, es necesario que se realice un esfuerzo para comprender la información obtenida y que, a través del diálogo, se pueda interpretar lo que las personas comunican al investigador.

Definición de la población

La población que será tomada en cuenta para la realización de las entrevistas en profundidad serán personas de altos grados gerenciales expertos en la rama de recursos humanos, tanto de la empresa del Banco de Crédito del Perú, para conocer la perspectiva sobre cultura organizacional y desempeño laboral dentro de la empresa en investigación; Así como también, de una consultora externa enfocada dedicada a la gestión de recursos

humanos dentro de la empresa Lukoll, a fin de contar con una apreciación acerca de la cultura organizacional y desempeño laboral fuera del ámbito financiero y bancario.

Definición de la muestra

Para la elaboración de la presente investigación, se efectuaron 2 entrevistas a profundidad. La primera se realizó a Fiorella Pineda Ruiz, quien se desempeña desde hace 2 años en el cargo de Sub-Gerente dentro de la División de Gestión y Desarrollo Humano del Banco de Crédito del Perú.

La segunda entrevista a profundidad se efectuó a Mireya Morita Oshiro, quién se desempeña como consultora externa dedicada a la gestión de recursos humanos dentro de la empresa Lukoll durante más de 15 años.

Tabla N°6: Listado de Expertos

Nombre	Cargo	Empresa
Fiorella Pineda Ruiz	Sub-Gerente de Gestión y Desarrollo Humano	BCP
Mireya Morita Oshiro	Gerente de Recursos Humanos	MEP (Mi Empresa Propia)

Fuente: Elaboración propia

Aplicación de instrumentos de entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad a realizarse a la muestra escogida consta de dieciocho (18) preguntas abiertas que, además de interrelacionar los conceptos y variables de Levy Leboyer (1990) por el Método de Escalas de Observación de Comportamiento y Schein (1985) sobre las dimensiones de la Cultura Organizacional, se adicionan preguntas propias de la empresa en investigación.

Investigación Cuantitativa

Pita y Pértegas (2002) indican que la investigación cuantitativa busca determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados por medio de una muestra. Ello, con la finalidad de hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Posterior a la evaluación, el método cuantitativo con la asociación o correlación pretende, también, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una manera determinada.

Adicionalmente, Salgado (2007) menciona que los métodos cuantitativos se refieren a las técnicas experimentales aleatorias, cuasi-experimentales, tests “objetivos” de lápiz y papel, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestras, encuestas, etc.

Es por ello, que en el presente trabajo de investigación se determinó utilizar las encuestas como un instrumento de método cuantitativo, con la finalidad de probar las hipótesis planteadas y lograr los objetivos.

Definición de la Población

De acuerdo con López (2004), la población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación y que poseen algunas características comunes identificables en un momento y en un lugar determinado. En la presente investigación, la población se encuentra conformada por todos los trabajadores del área de Créditos Hipotecarios que trabajan en el Banco de Crédito del Perú y que se encontraban laborando en el periodo de aplicación de la encuesta (Enero 2018 – Julio 2018).

Definición de la Muestra

Según López (2004) indica que el método más recomendable para una investigación cuantitativa es el probabilístico por que se caracteriza porque todos los

componentes tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Además, indica que el muestreo probabilístico aleatorio simple es el más idóneo con poblaciones pequeñas.

Por su parte Torres, Paz y Salazar (2006) coinciden en que, en el muestreo probabilístico, todos los individuos o elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra extraída, asegurándonos la representatividad de la misma.

Es por ello, que, para determinar el número de participantes mínimo en la presente investigación, se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple, empleando la presente formula estadística para poblaciones finitas.

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n : Muestra

N : Tamaño poblacional

Z : Coeficiente del 95% de confiabilidad

P : Proporción de trabajadores con cultura organizacional de valores (0.5)

q : Proporción de trabajadores sin cultura organizacional de valores (0.5)

e : Margen de error mínimo tolerable en las estimaciones (0.05)

Aplicándolo en nuestra población:

N = X
n = 50
Z = 1.96
p = 0.5
q = 0.5
e = 0.05

TAMAÑO DE MUESTRA	
N	44

Se determinó que el tamaño de la muestra es de 44 colaboradores del área de créditos hipotecarios, que se realizará de acuerdo a su unidad orgánica según indica la tabla.

UNIDAD ORGANICA	MUESTRA
TOTAL	44
GERENTES	3
ANALISTAS	24
GESTORES	5
ASISTENTES	12

Aplicación del instrumento

Para el análisis cuantitativo, de acuerdo a lo anteriormente mencionado se utilizaron encuestas las cuales estaban conformadas por 38 preguntas. De las cuales, las 28 primeras preguntas están relacionadas a la medición de la cultura organizacional y las 10 preguntas restantes a desempeño laboral. Las respuestas deberán realizarse mediante escala de Likert con los intervalos del 1 al 5 donde 1=Totalmente Desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni De acuerdo, ni desacuerdo, 4=De acuerdo, 5=Totalmente De acuerdo. La entrevista anteriormente mencionada se podrá visualizar en el apéndice X.

Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación

Desarrollo del Estudio Cualitativo

A continuación, se detallará los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad a los expertos entrevistados.

- a) Entrevista al especialista 1: Fiorella Pineda Ruiz – Sub-Gerente de Gestión y Desarrollo Humano – Banco de Crédito el Perú.

Tabla N°7: Respuesta de la entrevista al Especialista 1

Preguntas	Respuestas del especialista 1
¿Cómo deberían ser las instalaciones de un área en relación a la distribución, iluminación, ventilación, etc?	Todos los que laboramos pasamos muchas horas del día dentro de la oficina por lo que las instalaciones deben contar con todas las prestaciones de amplitud, ventilación, iluminación, entre otros. Así mismo, se debe tener en cuenta la limpieza y el confort ya que podrían repercutir en el estado emocional, salud y en la productividad de los colaboradores.
¿Cómo considera usted que debería ser la comunicación entre los colaboradores en una institución?	La comunicación entre los colaboradores es clave para el desarrollo de la organización, debe ser directa, efectiva y transparente apuntando a lograr alcanzar los objetivos de la empresa.

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Respuestas del especialista 1
<p>¿Cree usted que es importante la vestimenta en una institución como el Banco de Crédito?</p>	<p>Dentro del banco existen áreas de trabajo administrativo y otras de cara a los clientes. Considero que todo el personal que labora de cara al público debe tener una vestimenta más formal o que lo identifique con el banco por un tema de respeto hacia los clientes. Por otro lado, el personal administrativo podría tener una vestimenta más casual pero siempre preservando la buena imagen de la institución.</p>
<p>¿Es importante que los colaboradores de una institución conozcan la historia de la misma, ceremonias importantes, logo, colores, etc?</p>	<p>Sí, es importante que los colaboradores estén identificados con la historia de su centro laboral, así como su misión, visión e imagen institucional ya que permitirá sensibilizarse con la organización apuntando a cumplir los objetivos encomendados.</p>
<p>¿Considera usted que es importante que exista algún tipo de estímulo para premiar un correcto desempeño laboral? ¿Por qué? De ser la respuesta afirmativa: ¿Qué tipo de estimulación recomendaría usted para recompensar un correcto desempeño laboral?</p>	<p>El correcto desempeño laboral es responsabilidad de cada colaborador, pues para ello se le ha contratado y recibe un sueldo al respecto. Sin embargo, si es importante medir el desempeño laboral para incentivar la sana competencia al interno entre colaboradores para el cumplimiento de los objetivos del área. La estimulación que podría recomendar es la del reconocimiento público ante sus demás compañeros para dejar en precedente del buen desempeño alcanzado.</p>

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Respuestas del especialista 1
¿Considera usted que la empresa debe contar con alguna religión representativa?	La religión es un acto libre en todo ciudadano, por lo que no debe ser impuesta o influenciada por ninguna organización.
¿Cree usted que se debe tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de alguna decisión?	Si se debe tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de alguna decisión porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia que pueden tener para tomar mejores decisiones. Así mismo, cuando los colaboradores participan en la toma de alguna decisión, se sienten más comprometidos a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para el equipo de trabajo.
¿Cree usted que la empresa debería preocuparse en la vida personal y familiar del colaborador?	Si el colaborador cuenta con el apoyo de la empresa en su vida personal y familiar como un seguro médico por ejemplo se sentirá más comprometido por los beneficios que cuenta en su centro laboral y de alguna manera tratará de cuidarlo para no perderlo.

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Respuestas del especialista 1
¿Está de acuerdo usted con que se le debe medir al colaborador el conocimiento de su puesto y la noción que debería tener de áreas anexas?	Es importante medir su conocimiento del puesto ya que lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla no se mejora. Esta medición permitirá identificar que oportunidades de mejora debe trabajar el colaborador para desarrollar de una manera más eficiente las labores encomendadas.
¿Considera usted importante en la medición del desempeño laboral la puntualidad y accesibilidad del colaborador?	Si se deberían medir ambos aspectos porque permitirá conocer su nivel de compromiso y predisposición con las labores encomendadas.
¿El colaborador debería demostrar precisión y efectividad en su puesto?	Si porque contribuirá a ser más eficiente y efectiva a su organización.
¿Considera usted que el colaborador debería buscar el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la Institución?	De acuerdo. Lo que nosotros buscamos es que el colaborador conozca completamente la empresa, a donde nos dirigimos y en donde nos encontramos, con la finalidad de que el colaborador actúe según los parámetros de la institución.
¿El empleado debería desempeñar su trabajo con poca o ninguna supervisión?	La supervisión es importante en toda organización para asegurar el correcto cumplimiento de los objetivos del área.
¿Cómo considera usted que los colaboradores deberían afrontar alguna negociación?	La deberían afrontar siempre buscando prevalecer los intereses de la organización.

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Respuestas del especialista 1
¿Cómo debería ser la confianza que se debe otorgar a los colaboradores en la empresa?	La confianza es clave para que el colaborador pueda desarrollarse cómodamente en una organización.
¿Cuál considera usted que debería ser la forma correcta de relacionarse entre colaboradores de la empresa?	La escucha activa y el lenguaje corporal son clave para lograr relacionarse entre los colaboradores de una empresa.
¿Cómo definiría usted el trabajo en equipo y cómo cree usted que debería ser la forma más adecuada de hacerlo?	El trabajo en equipo se define como la suma de esfuerzos entre dos o más personas, las cuales cooperan para alcanzar un objetivo común y la forma más adecuada de hacerlo es con una comunicación efectiva, tomando decisiones en conjunto y no perdiendo de vista el objetivo del trabajo encomendado.
¿Considera importante que el colaborador realice todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la empresa? ¿Cómo cree usted que podría demostrar el colaborador su compromiso frente a la empresa?	Si de acuerdo y la forma como puede demostrar el colaborador su compromiso frente a la empresa es con resultados tangibles sobre las tareas encomendadas y prevaleciendo en todo momento la lealtad con su organización.

Nota: Elaboración propia

Tabla N°8: Respuesta de la entrevista al Especialista 2

- b) Entrevista al especialista 2: Mireya Morita Oshiro – Consultor de Recursos Humanos – Lukoll

Preguntas	Respuestas del especialista 2
¿Cómo deberían ser las instalaciones de un área en relación a la distribución, iluminación, ventilación, etc?	Las instalaciones deberían ser las adecuadas de acuerdo al trabajo que realizan las personas. Creo que un adecuado ambiente en cuanto a iluminación, ventilación, espacio, mobiliario ergonómico, utilización de filtros en pantallas de PCs, entre otros, favorecen la productividad de los colaboradores y previenen enfermedades ocupacionales.
¿Cómo considera usted que debería ser la comunicación entre los colaboradores en una institución?	Me parece que una comunicación fluida, clara y a tiempo es muy importante en las empresas. Ayuda a que los procesos se lleven a cabo correctamente. Lo ideal es que la comunicación sea de puertas abiertas, que las jefaturas escuchen al personal de sus áreas y por otro lado que estos tengan la confianza para dar su opinión y decir lo que piensan.
¿Cree usted que es importante la vestimenta en una institución como el Banco de Crédito?	En el BCP: pienso que la vestimenta sí es importante y más en el personal que se relaciona con clientes, proyectan la imagen del banco.

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Respuestas del especialista 2
<p>¿Es importante que los colaboradores de una institución conozcan la historia de la misma, ceremonias importantes, logo, colores, etc?</p>	<p>Por supuesto, es muy importante que a todo nuevo integrante de una empresa se le cuente (ó se le entregue folletos, etc) sobre la historia de la empresa, ceremonias, íconos que tiene la empresa, tradiciones; de esta manera, el colaborador conocerá la cultura de la empresa, se integrará, ayudará a la identificación y compromiso con la empresa.</p>
<p>¿Considera usted que es importante que exista algún tipo de estímulo para premiar un correcto desempeño laboral? ¿Por qué? De ser la respuesta afirmativa: ¿Qué tipo de estimulación recomendaría usted para recompensar un correcto desempeño laboral?</p>	<p>Sí, los colaboradores se motivan con estímulos. Me parece que la motivación es importante para el buen desempeño y en consecuencia para el logro de los objetivos. Los estímulos podrían ser por ejemplo reconocimiento (el reconocimiento así sea unas palabras del jefe o gerente general, motiva bastante al colaborador), incentivo económico, pago de una capacitación, premios como viajes, etc.</p>
<p>¿Considera usted que la empresa debe contar con alguna religión representativa?</p>	<p>Pienso que sí, pero teniendo en consideración la libertad de los colaboradores de participar o no en las ceremonias. Nosotros en la empresa tenemos la religión católica como representativa, celebramos misa de aniversario (normalmente). Sabemos que hay religiones y respetamos la religión de los colaboradores.</p>

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Respuestas del especialista 2
¿Cree usted que se debe tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de alguna decisión?	Claro, me parece muy importante conocer la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones si estas influyen en su área. Ellos son los que conocen su trabajo, qué mejoras pueden haber. Su opinión es de mucha ayuda.
¿Cree usted que la empresa debería preocuparse en la vida personal y familiar del colaborador?	Sí, es de suma importancia que la empresa se preocupe de la vida personal y familiar del personal. Apoyarlos dentro de lo posible, ya que el bienestar personal – familiar hace que la persona trabaje tranquilo.
¿Está de acuerdo usted con que se le debe medir al colaborador el conocimiento de su puesto y la noción que debería tener de áreas anexas?	Nosotros no lo hacemos, y sí me parece una buena opción, evaluar al colaborador respecto al conocimiento de su puesto y el de áreas relacionadas, porque si no se conoce su puesto cómo puede realizar bien sus funciones.
¿Considera usted importante en la medición del desempeño laboral la puntualidad y accesibilidad del colaborador?	Dependiendo del puesto, por ejemplo en la empresa en la que trabajo, la puntualidad “en el ingreso” (hora de ingreso) no es un punto importante para el personal de oficina y sí lo es para el personal de ventas.

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Respuestas del especialista 2
<p>¿El colaborador debería demostrar precisión y efectividad en su puesto?</p>	<p>La efectividad es lo que buscamos, es un objetivo de la empresa. La precisión es relativa, depende del puesto, por ejemplo para el área de planillas de pago de sueldos, contabilidad si exigimos precisión.</p>
<p>¿Considera usted que el colaborador debería buscar el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la Institución?</p>	<p>Creo que sí, el colaborador debe intentar entender la situación de la empresa y tenerla en cuenta en conflictos que puedan presentarse, sin afectar sus derechos (del colaborador).</p>
<p>¿El empleado debería desempeñar su trabajo con poca o ninguna supervisión?</p>	<p>La supervisión depende del puesto, hay puestos que requieren mayor supervisión que otros. La supervisión no solo es que el jefe controle al colaborador, sino que lo oriente y lo ayude.</p>
<p>¿Cómo considera usted que los colaboradores deberían afrontar alguna negociación?</p>	<p>Teniendo claro el objetivo al que se quiere llegar, lo que se quiere obtener de la negociación y que el resultado sea beneficioso para ambas partes.</p>

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Respuestas del especialista 2
<p>¿Cómo debería ser la confianza que se les debe otorgar a los colaboradores en la empresa?</p>	<p>En la empresa en donde trabajo, la confianza es fundamental, se la damos al colaborador desde que ingresa y si esta se rompe no es posible continuar. Al contratar a una persona le decimos eso.</p>
<p>¿Cuál considera usted que debería ser la forma correcta de relacionarse entre colaboradores de la empresa?</p>	<p>Que exista integración y trabajo en equipo entre todos.</p>
<p>¿Cómo definiría usted el trabajo en equipo y cómo cree usted que debería ser la forma más adecuada de hacerlo?</p>	<p>El trabajo en equipo es apoyarse entre todos para llegar a un mismo objetivo. Debe ser organizado y con comunicación fluida.</p>
<p>¿Considera importante que el colaborador realice todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la empresa? ¿Cómo cree usted que podría demostrar el colaborador su compromiso frente a la empresa?</p>	<p>Por supuesto, la entrega y compromiso son fundamentales. Podemos saber que un colaborador está comprometido porque es responsable, colaborador, es leal, logra los objetivos propuestos, es eficiente, va más allá de sus funciones, da valor agregado a su trabajo.</p>

Nota: Elaboración propia

Desarrollo del Estudio Cuantitativo

A continuación, se presentarán los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta formulada a los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú.

Tabla N°9: Respuestas de la Pregunta 1 del cuestionario

En relación a las instalaciones, considero que el área donde trabajo está correctamente distribuida	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	14
De acuerdo	21
Totalmente De Acuerdo	8
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°10: Respuestas de la Pregunta 1 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

De acuerdo a la información obtenida podemos identificar que más del 60% de los colaboradores concuerda que las instalaciones dentro del centro hipotecario se encuentran adecuadamente distribuidas y solo un 2.2% indica que la distribución debería mejorar.

Tabla N°10: Respuestas de la Pregunta 2 del cuestionario

La ventilación y temperatura en mi área es adecuada	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	8
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	25
Totalmente De Acuerdo	8
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°11: Respuestas de la Pregunta 2 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En cuanto a la ventilación y temperatura del área, se puede identificar que la mayor parte de los colaboradores considera que es la adecuada. Sin embargo, existe un 18.8% que considera que se encuentra en desacuerdo con la ventilación y temperatura.

Tabla N°11: Respuestas de la Pregunta 3 del cuestionario

La iluminación en mi lugar de trabajo es la idónea		
Clasificación	Cantidad	
Totalmente Desacuerdo	0	
Desacuerdo	3	
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0	
De acuerdo	35	
Totalmente De Acuerdo	6	
Total	44	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°12: Respuestas de la Pregunta 3 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En cuanto a la iluminación dentro del área, el 93.16% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sea la idónea para ejercer las labores diarias, frente a un 6.82% que considera que la iluminación no es la apropiada.

_Tabla N°12: Respuestas de la Pregunta 4 del cuestionario

En relación al lenguaje, el lenguaje que se usa con los colaboradores es el adecuado	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	15
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	16
Totalmente De Acuerdo	12
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°13: Respuestas de la Pregunta 4 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En cuanto al lenguaje que se usa con los colaboradores, más del 50 % de los colaboradores considera que el lenguaje que se utiliza con ellos es el adecuado. Sin embargo, en este punto existe un importante número de la muestra (34.09%) que no considera adecuado el lenguaje que se utiliza con ellos. Por lo cual, podemos concluir que existe una parte considerable descontenta en este punto.

Tabla N°13: Respuestas de la Pregunta 5 del cuestionario

La comunicación con mis compañeros es correcta	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	26
Totalmente De Acuerdo	18
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°14: Respuestas de la Pregunta 5 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

La totalidad de los colaboradores en el área de créditos hipotecarios consideran que la comunicación entre ellos mismos, si es la correcta con un 59% de acuerdo y un 41% totalmente de acuerdo a lo indicado en el enunciado.

Tabla N°14: Respuestas de la Pregunta 6 del cuestionario

Mis superiores se comunican correctamente conmigo	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	17
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	16
Totalmente De Acuerdo	11
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°15: Respuestas de la Pregunta 6 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Respecto a la comunicación entre los superiores con el colaborador. Un 39% presenta un descontento con la comunicación. Mientras que el 36% se encuentra de acuerdo y el 25% totalmente de acuerdo con los superiores se comunican correctamente con ellos.

Tabla N°15: Respuestas de la Pregunta 7 del cuestionario

En relación a la vestimenta, me siento cómodo con la vestimenta que utilizo en el trabajo	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	35
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°16: Respuestas de la Pregunta 7 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Respecto a la vestimenta, el total de la muestra se encuentra cómodo con la vestimenta que utiliza en el área, obteniendo un 20% de colaboradores de acuerdo y un 80% totalmente de acuerdo.

Tabla N°16: Respuestas de la Pregunta 8 del cuestionario

Es importante la adecuada vestimenta en mi lugar de trabajo	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	34
Totalmente De Acuerdo	7
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°17: Respuestas de la Pregunta 8 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Para los colaboradores del área de créditos Hipotecarios es importante una adecuada vestimenta en su área ya que obtuvieron entre las respuestas “De acuerdo” y “Totalmente De Acuerdo” un 93% de votos. Adicionalmente, existe un 7 % de personas que no están totalmente convencidos que la vestimenta sea parte importante de las labores.

Tabla N°17: Respuestas de la Pregunta 9 del cuestionario

Tengo sanciones en el trabajo si es que no cuento con la correcta vestimenta	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	33
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	6
Totalmente De Acuerdo	0
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°18: Respuestas de la Pregunta 9 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario: De acuerdo a la mayor parte de los encuestados, podemos determinar que el área de Créditos Hipotecario (CHIP), no cuenta con sanciones internas si es que no cuentan con una vestimenta correcta.

Tabla N°18: Respuestas de la Pregunta 10 del cuestionario

En relación a mito, reconozco el logo, colores y ceremonias representativas de mi empresa	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	20
Totalmente De Acuerdo	24
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°19: Respuestas de la Pregunta 10 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación al conocimiento de mitos, logo, colores, ceremonias representativas de la empresa, los colaboradores expresan tener conocimiento de los mismos.

Tabla N°19: Respuestas de la Pregunta 11 del cuestionario

Conozco la historia de cómo se creó la organización	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	2
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	12
De acuerdo	12
Totalmente De Acuerdo	18
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°20: Respuestas de la Pregunta 11 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación al conocimiento de la historia de creación del Banco de Crédito del Perú, el 68% de la muestra indica conocer la historia, un 27% no afirma ni des afirma conocer la historia y un 5% indica no conocer la historia de la creación del banco. Se entiende que, en el caso del segundo punto, los colaboradores pueden conocer, por completo.

Tabla N°20: Respuestas de la Pregunta 12 del cuestionario

En relación a la autoridad, la empresa tiene más beneficios para autoridades mayores a mi cargo	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	3
Desacuerdo	16
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	10
Totalmente De Acuerdo	15
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°21: Respuestas de la Pregunta 12 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación a la presente pregunta, la opinión se encuentra dividida. Mientras que un 57% considera que la empresa tiene más beneficios para autoridades mayores a su cargo actual, el otro 47% afirman que no existen diferencias.

Tabla N°21: Respuestas de la Pregunta 13 del cuestionario

Los beneficios suelen ser equitativos para todos los colaboradores	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	3
Desacuerdo	19
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	17
Totalmente De Acuerdo	4
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°22: Respuestas de la Pregunta 13 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En cuanto a los beneficios en el área, el 50% de los colaboradores consideran que los beneficios no son equitativos. Un 2% considera que no es ni muy equitativo ni tampoco es desigual y, por último, un 48% si percibe que existe equidad entre los beneficios para los colaboradores.

Tabla N°22: Respuestas de la Pregunta 14 del cuestionario

El jefe inmediato me permite participar en la toma de decisiones	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	17
Desacuerdo	1
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	21
Totalmente De Acuerdo	4
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°23: Respuestas de la Pregunta 14 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación a la pregunta, la opinión se encuentra dividida. Un 48% considera que el jefe inmediato los permite participar en la toma de decisiones y su punto de vista es valorado; mientras que un 9% considera totalmente esta opinión. Por otro lado, un 38% no considera rotundamente que sus jefes los incluyan en las tomas de decisiones. Esta división en las respuestas puede deberse a la variabilidad de áreas participantes en la encuesta.

Tabla N°23: Respuestas de la Pregunta 15 del cuestionario

En relación a la estimulación, la empresa me incentiva de alguna manera por un trabajo bien desempeñado	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	6
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	30
Totalmente De Acuerdo	8
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°24: Respuestas de la Pregunta 15 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación a la estimulación, la mayor parte de los colaboradores considera que la empresa los incentiva por un trabajo bien desempeñado con un 86% de acuerdo o totalmente de acuerdo. Sin embargo, existe una proporción de 14% de colaboradores que perciben que por más que trabajen correctamente, no recibirán ninguna especie de incentivo.

Tabla N°24: Respuestas de la Pregunta 16 del cuestionario

La empresa presenta interés por mi bienestar	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	2
Desacuerdo	19
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	6
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	8
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°25: Respuestas de la Pregunta 16 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Según la encuesta realizada, el 48% no considera que la empresa muestre interés por su bienestar; mientras que un 38% considera percibe lo contrario. Un 14% no se encuentra ni de acuerdo ni desacuerdo con la pregunta planteada.

Tabla N°25: Respuestas de la Pregunta 17 del cuestionario

El sueldo que percibo es acorde a las labores que desempeño	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	22
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	14
Totalmente De Acuerdo	8
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°26: Respuestas de la Pregunta 17 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación al sueldo que se percibe en el área, la opinión se encuentra dividida ya que la mitad del equipo no considera que su sueldo sea acorde con sus labores. Sin embargo, la otra mitad si se siente satisfecho con su sueldo por la labor desempeñada.

Tabla N°26: Respuestas de la Pregunta 18 del cuestionario

En relación a la creencia, la empresa cuenta con algún tipo de imagen religiosa	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	37
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	6
De acuerdo	0
Totalmente De Acuerdo	0
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°27: Respuestas de la Pregunta 18 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Con respecto a la pregunta de si la empresa cuenta con algún tipo de imagen religiosa, un 86% se encuentra en desacuerdo (considerando la respuesta de total desacuerdo) y un 14% no se encuentra ni de acuerdo ni desacuerdo. No existió ninguna respuesta afirmativa dado que la empresa no influye o muestra alguna imagen religiosa hacia los colaboradores en ninguna de sus comunicaciones, imagen empresarial ni cultura.

Tabla N°27: Respuestas de la Pregunta 19 del cuestionario

La empresa me incentiva una religión	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	23
Desacuerdo	20
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	0
Totalmente De Acuerdo	0
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°28: Respuestas de la Pregunta 19 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación a la pregunta N°19, los colaboradores casi en la totalidad de las respuestas, considera que la empresa no le incentiva a una determinada religión con un total de 98% de respuestas en desacuerdo y totalmente desacuerdo. Sólo existe un 2% que no está totalmente convencido de que la empresa le incentive o no alguna religión.

Tabla N°28: Respuestas de la Pregunta 20 del cuestionario

La empresa respeta el tipo de religión o creencia que profeso	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	1
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	11
Totalmente De Acuerdo	31
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°29: Respuestas de la Pregunta 20 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Según la encuesta, un 96% de los encuestados se encuentra de acuerdo en que la empresa el tipo de religión o creencia, dado que la empresa no incursiona o trata de cambiar las creencias religiosas de sus colaboradores. Sin embargo, existe un 4% de entrevistados que considera que no se respetan sus creencias. Esto puede deberse a casos puntuales en algunas áreas.

Tabla N°29: Respuestas de la Pregunta 21 del cuestionario

En relación a percepciones, la empresa toma en cuenta la opinión de sus colaboradores	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	17
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	7
De acuerdo	15
Totalmente De Acuerdo	5
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°30: Respuestas de la Pregunta 21 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En cuanto a la pregunta N° 21, la mayor proporción de respuestas es que los colaboradores están en desacuerdo con que la empresa tome en cuenta la opinión de los colaboradores. Sin embargo, entre la opción de acuerdo y totalmente de acuerdo se obtuvo un 45% de colaboradores que considera que su opinión si es valorada en la institución.

Tabla N°30: Respuestas de la Pregunta 22 del cuestionario

La empresa me permite progresar y aprender como persona	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	4
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	22
De acuerdo	15
Totalmente De Acuerdo	3
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°31: Respuestas de la Pregunta 22 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación al progreso y aprendizaje como persona que les permite la empresa a los colaboradores, un 59% se encuentra en desacuerdo, mientras que un 41% se encuentra de acuerdo. Se puede concluir que existe un mayor volumen de descontento en cuanto a las capacitaciones y/o aprendizaje a nivel humano que brinda la empresa.

Tabla N°31: Respuestas de la Pregunta 23 del cuestionario

La empresa cuenta con un ambiente de cooperación	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	25
Totalmente De Acuerdo	15
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°32: Respuestas de la Pregunta 23 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Respecto a si la empresa cuenta con un ambiente de cooperación, los colaboradores consideran en mayor proporción de que si existe tal tipo de ambiente en el área de créditos hipotecarios.

Tabla N°32: Respuestas de la Pregunta 24 del cuestionario

En relación a pensamientos, la empresa escucha mis opiniones propuestas relacionadas con mi labor diaria	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	14
De acuerdo	20
Totalmente De Acuerdo	9
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°33: Respuestas de la Pregunta 24 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación a la valoración de las opiniones de los colaboradores con respecto a la labor diaria realizada, un 66% considera que sí se escuchan sus opiniones, mientras que un 34% considera que la empresa no las escucha ni las toma en cuenta. Las opiniones se encuentran divididas y de la encuesta podemos considerar que la empresa, en su mayoría, sí considera las opiniones de los colaboradores.

Tabla N°33: Respuestas de la Pregunta 25 del cuestionario

La empresa escucha mis opiniones propuestas relacionadas a mejoras en el área	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	4
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	35
Totalmente De Acuerdo	4
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°34: Respuestas de la Pregunta 25 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Los colaboradores consideran en mayor proporción que su opinión si es escuchada con propuestas de mejoras relacionadas en el área con un casi 80% de personas de acuerdo y un 9% totalmente de acuerdo. Solo un 9% considera que no se escuchan sus opiniones.

Tabla N°34: Respuestas de la Pregunta 26 del cuestionario

En relación a sentimientos, la empresa se preocupa por mi vida familiar y personal	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	5
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	34
Totalmente De Acuerdo	1
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°35: Respuestas de la Pregunta 26 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Según la encuesta, un 80% de los encuestados considera que la empresa sí se preocupa por su vida familiar y personal. Por otro lado, un 20% no percibe una

preocupación por parte de la empresa. Este último resultado puede deberse a situaciones particulares en las que la empresa no ha podido apoyar a los colaboradores en situaciones personales o en caso de trabajo extra.

Tabla N°35: Respuestas de la Pregunta 27 del cuestionario

La empresa permite relaciones interpersonales (amicales, sentimentales) entre los empleados.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	2
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	37
De acuerdo	4
Totalmente De Acuerdo	1
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°36: Respuestas de la Pregunta 27 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Respecto a las relaciones interpersonales (sentimentales) entre los empleados, no están ni de acuerdo, ni desacuerdo. Tal proporción puede relacionarse a que no tienen mayor conocimiento por no haber tenido experiencias dentro del área de este tipo de relación.

Tabla N°36: Respuestas de la Pregunta 28 del cuestionario

Comprendo los elementos funcionales de mi puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas. Conozco el campo especializado y técnico de mi puesto	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	17
Totalmente De Acuerdo	26
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°37: Respuestas de la Pregunta 28 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación a la comprensión de las funciones que desempeñan los colaboradores encuestados y al campo especializado y técnico de sus puestos, un 98% afirma comprender los elementos funcionales para el desempeño de sus funciones. Podemos relacionar esto al tiempo de experiencia (amplio) que poseen la mayoría de encuestados.

Tabla N°37: Respuestas de la Pregunta 29 del cuestionario

Soy puntual, y por lo regular observo los períodos prescritos para cada tarea	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	17
Totalmente De Acuerdo	26
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°38: Respuestas de la Pregunta 29 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación a la puntualidad, la mayor parte del equipo indica ser puntual con un 98% entre respuestas en “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Seguido por un 2% de colaboradores que indican no estar de acuerdo ni desacuerdo.

Tabla N°38: Respuestas de la Pregunta 30 del cuestionario

Cumplimiento con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	37
Totalmente De Acuerdo	7
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°39: Respuestas de la Pregunta 30 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Según la encuesta, el 100% de encuestados considera que realizan su trabajo con precisión y aceptabilidad, en relación a lo que se les haya sido solicitado.

Tabla N°39: Respuestas de la Pregunta 31 del cuestionario

Busco el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en mi puesto de trabajo, basándome en el análisis de la situación real de la Institución	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	6
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	32
Totalmente De Acuerdo	6
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°40: Respuestas de la Pregunta 31 del cuestionario

Pregunta 31: Busco el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en mi puesto de trabajo, basándome en el análisis de la situación real de la Institución.

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

La mayor proporción de colaboradores indica que resuelve los conflictos o diferentes situaciones basándose en los principios y situación real de la organización.

Tabla N°40: Respuestas de la Pregunta 32 del cuestionario

Desempeño mi trabajo con poca o ninguna supervisión	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	7
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	28
Totalmente De Acuerdo	5
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°41: Respuestas de la Pregunta 32 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

En relación a la supervisión en el desempeño de las labores, un 75% considera que si es supervisado por el jefe inmediato o algún superior; mientras que un 16% considera que realiza su trabajo sin ninguna supervisión. Un 9% no se encuentra ni de acuerdo ni desacuerdo, lo que se puede interpretar como una intermitencia en la supervisión de sus labores (supervisión esporádica o por ciertas actividades relevantes).

Tabla N°41: Respuestas de la Pregunta 33 del cuestionario

Enfrento y resuelvo los conflictos con audacia, rapidez y objetividad	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	3
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	19
Totalmente De Acuerdo	22
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°42: Respuestas de la Pregunta 33 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Un 93.18% de los colaboradores del área de créditos hipotecarios consideran enfrentar y resolver los conflictos con audacia, rapidez y objetividad. Mientras que un 6.82% considera que no enfrenta los conflictos de esa manera.

Tabla N°42: Respuestas de la Pregunta 34 del cuestionario

Mi labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	31
Totalmente De Acuerdo	13
Total	44

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Figura N°43: Respuestas de la Pregunta 34 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

Comentario:

En relación a la pregunta, se obtuvo que el 100% de los encuestados consideran que su labor es confiable en cuanto al cumplimiento de las mismas y que por ende se cumplen los objetivos.

Tabla N°43: Respuestas de la Pregunta 35 del cuestionario

Mi relación es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	3
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	27
Totalmente De Acuerdo	11
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°44: Respuestas de la Pregunta 35 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Respecto a la relación entre los integrantes de la organización, un 86.36% de los colaboradores del área de créditos hipotecarios considera que la relación es efectiva. Mientras que un 6.82% se encuentra en desacuerdo con el enunciado.

Tabla N°44: Respuestas de la Pregunta 36 del cuestionario

Estoy comprometido con el cumplimiento de objetivos comunes por medio de la comunicación y colaboración de mis demás compañeros	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	17
Totalmente De Acuerdo	27
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°45: Respuestas de la Pregunta 36 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS

Comentario:

En relación al compromiso con el cumplimiento de objetivos a través de la comunicación y colaboración con los demás compañeros, el 100% considera que si los cumple tomando en cuenta el trabajo en equipo.

Tabla N°45: Respuestas de la Pregunta 37 del cuestionario

Pregunta 37: Realizo todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución.	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	3
Ni De acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	27
Totalmente De Acuerdo	12
Total	44

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°46: Respuestas de la Pregunta 37 del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, tomado de SPSS.

Comentario:

Por último, en cuanto a la realización de actividades, un 88.63% considera que lo realizan con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de

la institución. Mientras que solo un 6.82% no considera que realice sus actividades de esa manera.

Capítulo V: Análisis de Resultados

Análisis Cualitativo

En el presente punto se analizará cada una de las respuestas de los expertos a los que se les realizó la entrevista a profundidad acerca de la cultura organizacional y el desempeño laboral de colaboradores dentro de un área de trabajo.

Preguntas	Análisis de las Respuestas
¿Cómo deberían ser las instalaciones de un área en relación a la distribución, iluminación, ventilación, etc?	Según las opiniones de los expertos, se puede concluir que las instalaciones deben contar con una adecuada estructura de ventilación, un espacio amplio para comodidad y accesorios que ayuden a que los colaboradores se sientan a gustos, dado que esto es fundamental para promover la productividad y mejorar el estado emocional y de salud de los mismos.
¿Cómo considera usted que debería ser la comunicación entre los colaboradores en una institución?	Podemos concluir que la comunicación entre colaboradores es importante dado que esto ayuda a que los procesos se ejecuten adecuadamente. Asimismo, debe apoyar la consecución de objetivos. No solo es importante la comunicación entre los colaboradores sino también con las jefaturas y gerencias más altas; una política de “puertas abiertas” mejora la fluidez de la información en la organización.

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Análisis de las Respuestas
<p>¿Cree usted que es importante la vestimenta en una institución como el Banco de Crédito?</p>	<p>Considerando las respuestas de los expertos, podemos concluir que la vestimenta juega un papel importante en el banco y sobretodo en el personal que atiende directamente al público, quienes deben tener una vestimenta que los identifique con el banco (colores, logo). Por otro lado, el personal administrativo puede utilizar una vestimenta casual, pero manteniendo una adecuada imagen.</p>
<p>¿Es importante que los colaboradores de una institución conozcan la historia de la misma, ceremonias importantes, logo, colores, etc?</p>	<p>Se puede concluir que es importante que los colaboradores sepan la historia y temas relacionados a la institución dado que esto ayuda a acelerar el involucramiento y compromiso por la empresa. Además, permite que se sensibilice, promoviendo el cumplimiento de objetivos. Esto se puede incentivar a través de programas de inducciones, entrega de documentos informativos, boletines y otras herramientas.</p>
<p>¿Considera usted que es importante que exista algún tipo de estímulo para premiar un correcto desempeño laboral? ¿Por qué? De ser la respuesta afirmativa: ¿Qué tipo de estimulación recomendaría usted para recompensar un correcto desempeño laboral?</p>	<p>Podemos concluir que es importante que se estimule al colaborador, ya sea con reconocimientos públicos en la institución, bonificaciones económicas o capacitaciones, para premiar su desempeño laboral. Esto permite motivar a los colaboradores e incentivar el cumplimiento de objetivos.</p>

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Análisis de las Respuestas
<p>¿Considera usted que la empresa debe contar con alguna religión representativa?</p>	<p>Concluimos que está bien que la empresa cuenta con una religión, pero sin imponerla a ningún colaborador, ya que la religión es una elección libre.</p>
<p>¿Cree usted que se debe tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de alguna decisión?</p>	<p>Según las opiniones de los expertos, podemos concluir que es muy importante valorar las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones dado que son ellos quienes tienen el expertiz de los procesos y pueden sentirse motivados al saber que se toma en cuenta sus puntos de vista.</p>
<p>¿Cree usted que la empresa debería preocuparse en la vida personal y familiar del colaborador?</p>	<p>Concluimos que es importante que la empresa muestre un interés por la vida personal y familiar de los colaboradores para que estos se sientan más comprometidos y parte de la empresa. Un seguro médico (EPS) por ejemplo es importante y motiva a los colaboradores.</p>
<p>¿Está de acuerdo usted con que se le debe medir al colaborador el conocimiento de su puesto y la noción que debería tener de áreas anexas?</p>	<p>Concluimos que es necesario medir al colaborador para poder tener una noción de sus capacidades en el puesto, así como las oportunidades de mejora. También es vital para tener información sobre las cualidades sobre la ejecución de sus funciones.</p>

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Análisis de las Respuestas
<p>¿Considera usted importante en la medición del desempeño laboral la puntualidad y accesibilidad del colaborador?</p>	<p>Se puede concluir que la puntualidad y accesibilidad son factores importantes para una empresa ya que esta representa respeto, compromiso y predisposición a esta.</p>
<p>¿El colaborador debería demostrar precisión y efectividad en su puesto?</p>	<p>Podemos concluir que la precisión y efectividad son vitales para que la institución alcance los objetivos y que es importante que un colaborador los demuestre. También se les puede medir a través de estos factores.</p>
<p>¿Considera usted que el colaborador debería buscar el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la Institución?</p>	<p>Concluimos que es de vital importancia que, en primer lugar, los colaboradores entiendan los principios y la situación de la institución para que puedan identificarlos y resolver problemas en base a estos.</p>
<p>¿El empleado debería desempeñar su trabajo con poca o ninguna supervisión?</p>	<p>Podemos concluir que la supervisión es pieza fundamental en la organización, dado que ayuda a controlar las actividades del colaborador y a orientarlo en lo que haga falta. Asimismo, cabe resaltar que la supervisión no solo se trata de corregir sino también de retroalimentar.</p>

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Análisis de las Respuestas
¿Cómo considera usted que los colaboradores deberían afrontar alguna negociación?	Concluimos que las negociaciones deben ser afrontadas tomando en cuenta los objetivos que se quieren alcanzar y los beneficios que se obtendrían. Es importante poner por delante los intereses de la institución.
¿Cómo debería ser la confianza que se le debe otorgar a los colaboradores en la empresa?	Dadas las respuestas, podemos concluir que la confianza debe ser otorgada a los colaboradores y debe primar principalmente para un correcto desarrollo del colaborador en la institución y para que sienta comodidad al momento de desempeñar sus funciones.
¿Cuál considera usted que debería ser la forma correcta de relacionarse entre colaboradores de la empresa?	Concluimos que la comunicación, la escucha activa y el trabajo en equipo son las formas que ayudan a la relación entre colaboradores y que apoyan a que se puedan absolver dudas y generar participación entre los mismos.
¿Cómo definiría usted el trabajo en equipo y cómo cree usted que debería ser la forma más adecuada de hacerlo?	Podemos definir el trabajo en equipo como la unión de opiniones, puntos de vista y esfuerzos para lograr un objetivo en común. La manera más adecuada y efectiva de hacerlo es con una adecuada comunicación, tomando en cuenta todas las opiniones y puntos de vista y siempre teniendo en consideración el objetivo final.

Continuación en la siguiente página

Preguntas	Análisis de las Respuestas
<p>¿Considera importante que el colaborador realice todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la empresa? ¿Cómo cree usted que podría demostrar el colaborador su compromiso frente a la empresa?</p>	<p>Concluimos que es vital que el colaborador entregue todo de sí por alcanzar las metas y lograr beneficios también para la empresa. El colaborador puede demostrarlo con lealtad, responsabilidad, siendo eficiente y mostrando resultados sobre sus funciones.</p>

Nota: Elaboración propia

Análisis Cuantitativo

En este punto analizaremos los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú que se encontraban laborando dentro de los meses enero 2018 a junio 2018. Se dividirá el análisis en dos partes. Por un lado, el análisis de Cultura Organizacional se realizará dividiendo las preguntas por cada uno de los factores dentro de las dimensiones detalladas por Shein. Por otro lado, el análisis del Desempeño Laboral se realizará detallando cada uno de los factores indicados por Levy Levoyer para finalmente identificar el impacto que existe entre ellos con las validaciones correspondientes.

Análisis de la Cultura Organizacional

El análisis de la Cultura Organizacional se realizará dividido entre los factores de cada una de las dimensiones indicadas por Shein. Por el lado de artefactos, se encuentran las preguntas acerca de las instalaciones, lenguaje, vestimenta y mito. Por el lado de los valores y creencias se encontrarán las preguntas acerca de autoridad, estimulación y creencias. Por último, en relación a los supuestos básicos, se encuentran las preguntas acerca de percepciones, pensamientos y sentimientos. Ello con la finalidad de realizar un análisis más exhaustivo del presente constructo.

Análisis de Artefactos

- Instalaciones

El área de Créditos Hipotecarios está distribuida en tres sub-áreas: Análisis Crediticio quienes se encuentran en la zona N°2, Post-venta quienes están ubicados en la zona N°3 y Gestoría BPO, ubicados en la zona N°1 presentados en la Figura N°47.

Figura N°47: Croquis del área de Créditos Hipotecarios del BCP

Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta relacionada a la distribución del área, la mayor proporción indica que es adecuada y acorde a las labores que se desempeña. Esto puede ser debido a que cada equipo se encuentra en una zona diferenciada de la otra. Sin embargo, se encuentran a la vez cercanos como para apoyarse mutuamente en algunos casos que lo requieran. Además, en cuanto a la ventilación, temperatura e iluminación, los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios consideran que es la idónea. Por el lado de ventilación y temperatura, se debe a que el área cuenta con un moderno sistema de ventilación que se adecua a la temperatura del ambiente de tal manera que el colaborador perciba un temple cálido. Respecto a la iluminación, todo el centro hipotecario se encuentra iluminado con fluorescentes de luz blanca. Los cuales, cada vez que se queman se debe enviar una solicitud para que los cambien cuya atención se realiza entre las siguientes 24 horas.

- Lenguaje

Respecto al lenguaje se pudo determinar que la totalidad de colaboradores consideran que la comunicación entre sí es adecuada. Sin embargo, cuando se involucra a superiores o personas externas al área, existe una gran proporción que se encuentra desacuerdo con el enunciado. En las presentes figuras se busca visualizar la proporción de personas desacuerdo con el enunciado en referencia al lenguaje:

Figura N°48: Análisis de resultados de la pregunta N°4

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°49: Análisis de resultados de la pregunta N°6

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo indicado en las figuras, se puede identificar que la mayor proporción de colaboradores en desacuerdo con el lenguaje utilizado se encuentra en el área de análisis crediticio. Esto puede deberse al descontento que puede estar provocando el lenguaje que utiliza su jefatura directa para comunicarse con sus subordinados.

- Vestimenta

En cuanto a la vestimenta dentro del área, todos concuerdan en que la vestimenta en el trabajo es cómoda y adecuada. Esto se debe a que un comunicado del mes de Abril del presente año, indicaba que dado a la nueva cultura organizacional desplegada dentro del Banco de Crédito del Perú se otorgaba a las áreas que no tengan contacto con cliente final, caso que incluye al Centro Hipotecario, puede utilizar vestimenta sport (jean, blusa, zapatillas), sport elegante o elegante. El colaborador decide cómo vestirse.

Esto se desarrolló con la finalidad de que el colaborador se sienta cómodo con su vestimenta para el desarrollo de sus actividades diarias.

Con ello podemos concluir que en el centro hipotecario del Banco de crédito no existen sanciones críticas por contar con un código de vestimenta flexible.

- Mito

En cuanto a la pregunta sobre el reconocimiento del logo, colores y ceremonias representativas del Banco de Crédito del Perú, todos los colaboradores del área concuerdan en conocer estos distintivos. Esto tiene relación con las capacitaciones que existen en el área, donde el equipo de Gestión Humana (GDH) introduce al área los objetivos de corto, mediano y largo plazo con la finalidad de que todos se encuentren en la misma sintonía. Por el lado, de la historia del banco, si existió un grupo pequeño que

indicaban no contar con mucho conocimiento. En la figura N°50 se detalla las respuestas obtenidas en esta pregunta según el rango de tiempo en la institución.

Figura N°50: Conocimiento de la historia del banco según tiempo en la institución

Fuente: Elaboración Propia

En el presente cuadro se puede apreciar que los colaboradores con más tiempo dentro de la institución, son los que cuentan con una mayor proporción en responder como totalmente de acuerdo con conocer la historia de la institución. Esto evidencia que a más tiempo en la institución mayor es el conocimiento de las raíces y orígenes de la empresa.

Valores y Creencias

- Autoridad

En cuanto a la autoridad, una gran proporción de los colaboradores, perciben que no existe equidad en cuanto a los beneficios que se otorgan ya que se considera que mientras más alto sea tu cargo, mayores beneficios obtienes dentro de la empresa. Por

otro lado, en cuanto a si el jefe inmediato les permite participar en la toma de decisiones se pudo identificar una diferencia dentro de los equipos y se presentará en la siguiente figura N°51.

Figura N°51: Participación en la toma de decisiones según equipos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Con la figura podemos visualizar que el único equipo que considera que su jefe inmediato no le permite participar en la toma de decisiones es el de Análisis Crediticio. Por lo que, junto con el punto previo acerca del Lenguaje, se puede concluir que el área puede estar presentando problemas de comunicación interna y escaso empoderamiento de los colaboradores.

- Estimulación

En cuanto a la estimulación, los colaboradores consideran que la empresa los incentiva cuando realizan un trabajo bien desempeñado. Esto debido a que existen

premiaciones trimestrales a los mejores colaboradores de cada equipo. Donde se les mide productividad, efectividad y satisfacción de cliente interno con su respectivo trabajo. Sin embargo, se identificó que una gran proporción de los colaboradores del área no sienten que la empresa se preocupe por su bienestar. Ello se ve reflejado en la figura N°52 en donde se visualiza las respuestas por equipo de trabajo.

Figura N°52: Preocupación por el bienestar personal según equipos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En la presente figura podemos identificar nuevamente que el descontento de parte del equipo de análisis crediticio, ya que son la mayor proporción de colaboradores que consideran que no existe preocupación por su bienestar personal.

Por otro lado, en la figura N°53 se pueden ver los resultados de las respuestas según rango de tiempo en la institución, respecto a si el sueldo que perciben los colaboradores va acorde a las labores que desempeñan.

Figura N°53: Sueldo percibido es acorde a las labores según tiempo en la institución

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los rangos, se puede visualizar que el rango que presenta mayor descontento con el sueldo en relación a las labores que se desempeña son los colaboradores que cuentan con más de 5 años en la institución. Esto se puede deber a por que no existe un aumento de sueldo de acuerdo a los años que se va cumpliendo en la organización o a la escasa oportunidad de ascensos internos dentro del área.

- Creencia

En cuanto al tipo de religión, los colaboradores concuerdan en que no se impone ningún tipo de religión dentro de la empresa, ni existe una imagen religiosa dentro de la misma. Se respeta la religión que profesa cada uno y no existe ningún tipo de preferencia por dicho factor.

Supuesto Básicos

- Percepciones

En relación al punto de percepciones, en la pregunta que hace referencia de si la empresa toma en consideración la opinión de los colaboradores, la mayor proporción de desacuerdos se encuentra en el equipo de análisis crediticio. Lo mismo que se ve reflejado en la presente figura N°54.

Figura N°54: Resultados sobre la aceptación de opiniones de los colaboradores según equipo de Análisis Crediticio

Fuente: Elaboración Propia

El 77% de los colaboradores del área de Análisis Crediticio consideran que la empresa no toma en cuenta sus opiniones. Por lo cual, seguimos identificando que el área anteriormente mencionada. Es la que presenta mayor descontento en cuanto Valores y Creencias en todo el equipo del centro hipotecario.

Por otro lado, los colaboradores en una mayor proporción consideran que la empresa les permite progresar y aprender como personas. Esto mediante talleres y programas de capacitación externa e interna, cuya certificación beneficia al colaborado. Por último, consideran también que en el área existe un ambiente de cooperación entre sí cuando se requiere.

- Pensamientos

En cuanto a la opinión de los colaboradores específicamente relacionados a mejoras dentro de la labor diaria de cada uno y mejoras dentro del área, los colaboradores consideran que sí son escuchados. Esto es beneficioso para la empresa ya que los mismos colaboradores pueden solucionar problemas internos sin tener que contratar a un consultor externo que podría generar mayor gasto de lo presupuestado. Sin embargo, cabe mencionar que una gran proporción de los colaboradores del área de Análisis Crediticio, consideran no estar ni desacuerdo, ni de acuerdo con la pregunta por lo cual podemos identificar que en este punto no consideran firmemente que se toma su opinión en cuanto una mejora dentro del área.

- Sentimientos

En el punto de sentimientos, los colaboradores consideran en mayor proporción que la empresa se preocupa por su vida familiar y personal. Ello se vio reflejado en el desastre natural del fenómeno del niño en donde a los colaboradores que vivían en las zonas afectadas, se les adelantó la entrega de sus utilidades para que puedan hacer uso de ellas en la reparación de lo dañado. Las respuestas pueden visualizarse en la figura N°55 donde se identifica la percepción de los colaboradores según equipo de trabajo.

Figura N°55: Preocupación sobre la vida personal y familiar de colaboradores

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, en cuanto a las relaciones interpersonales, la mayor cantidad de colaboradores optaron por la opción “Ni de acuerdo, ni desacuerdo” ya que afirmaban no haber experimentado este tipo de situación dentro del área, por lo cual, no saben cómo la empresa lo manejaría.

Análisis del Desempeño Laboral

En cuanto a la variable de Desempeño Laboral, en general, se tienen resultados bastante positivos y que reafirman el adecuado desempeño que tienen los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú.

- Conocimiento del puesto

En relación a este punto, en la figura N°56 se muestra la autoevaluación de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú según al quipo en el que pertenecen.

Figura N°56: Conocimiento de las actividades de un puesto según equipo de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En el presente punto se visualiza que los tres equipos concuerdan en que tienen noción completa acerca de los elementos funcionales de su puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas y que conocen el campo especializado y técnico del puesto que desempeñan.

- Disponibilidad

Respecto a la disponibilidad, se consultó a los colaboradores si se consideraban puntuales en sus labores diarias. En la figura N°57 se puede identificar los resultados que arrojó la pregunta según equipo de trabajo.

Figura N°57: Puntualidad en las labores según equipos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro refleja que los colaboradores de cada uno de los equipos del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú consideran ser puntuales en el desarrollo de sus actividades.

- Calidad

Respecto a la calidad, se les consultó a los colaboradores si es que considera que cumplen con la precisión y aceptabilidad en su trabajo desempeñado. En donde respondieron lo indicado la figura N°58, donde se detalla según la opinión de cada equipo su percepción de acuerdo a su desempeño.

Figura N°58: Precisión y aceptabilidad de un puesto según equipos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Se llegó a la conclusión que todos los colaboradores del área desempeñan sus actividades con precisión y aceptabilidad en los tres diferentes equipos del área de créditos hipotecarios.

- Objetividad

Para el presente punto se realizó la pregunta “Busco el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en mi puesto de trabajo, basándome en el análisis de la situación real de la Empresa.” Para la que los colaboradores respondieron según lo indicado en la siguiente figura N°59.

Figura N°59: Análisis de la situación real del BCP según equipos de trabajo

Elaboración Propia

En el presente cuadro se identifica que en los tres equipos se busca el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en mi puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la empresa. Sin embargo, cabe mencionar que en este punto existe un 14% de colaboradores que no se basan en los criterios de la empresa para la resolución de conflictos. Lo cual, refleja que aún la empresa y, en este caso, el área de créditos hipotecarios deben fortalecer más los lazos entre los colaboradores con la empresa.

- Independencia

Respecto al factor independencia se preguntó al colaborador si desempeñaba su trabajo con poca o ninguna supervisión. Para lo que respondieron según lo que se indica en la figura N°60.

Figura N°60: Desempeño de actividades laborales con poca o nula supervisión según equipos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En mayor proporción el equipo de Análisis Crediticio considera que no cuenta con supervisión para el desarrollo de sus actividades laborales.

Un 77% de participantes considera que desempeña su trabajo con poca o nula supervisión. Podemos decir que el nivel de empoderamiento que los jefes y/o gerentes les brindan a sus colaboradores es alto, esperando solo resultados finales. Sin embargo, una proporción puede deberse al poco tiempo que tienen los jefes inmediatos para supervisar las tareas que asignan a su equipo.

- Negociación

Por parte de la negociación, se consultó a los colaboradores si consideraban que enfrentan y resuelven conflictos con audacia, rapidez y objetividad según cada uno de los equipos. Los cuales, podrá ser visualizado en la figura N°61.

Figura N°61: Resolución de conflictos según equipos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En el presente punto podemos identificar que los colaboradores de las tres áreas consideran que resuelven conflictos internos con audacia, rapidez y objetividad.

- **Confiabilidad**

En el presente punto se consultó acerca de la labor de cada colaborador, si es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea que desempeña. La misma que arrojó los resultados expuestos en la figura N°62.

Figura N°62: Actividades confiables en el término y seguimiento de la labor diaria según equipos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En el presente cuadro se evidencia que la totalidad de los colaboradores del área de créditos hipotecarios, consideran que sus actividades son completamente confiables de inicio a fin.

- Relaciones Interpersonales

En el presente punto se efectuó la pregunta: “La relación es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales del Banco de Crédito del Perú” a los colaboradores del centro hipotecario. Los resultados se han resumido en la figura N°63 en donde se detalla la información dividida en cada equipo del área.

Figura N°63: Relación efectiva con todos los niveles de la organización según equipos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En el presente gráfico se logra identificar que la mayor proporción considera contar con una relación efectiva con los demás miembros de la organización. Lo cual es importante para poder lograr el cumplimiento de objetivos de la empresa.

- Trabajo en equipo

Respecto al trabajo en equipo, la pregunta se encontraba relacionada al compromiso de los colaboradores del área con el cumplimiento de objetivos comunes por medio de la comunicación y colaboración del resto de compañeros. En la pregunta se obtuvieron los resultados detallados en la figura N°64 donde se realiza la división por equipos.

Figura N°64: Cumplimiento de objetivos con trabajo en equipo según equipos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Podemos determinar entonces en cuanto al trabajo en equipo, que los colaboradores del área de créditos hipotecarios le dan importancia al trabajo en equipo y se utiliza la comunicación y colaboración entre los miembros para el logro de los objetivos planteados en el área y, por ende, en la organización.

- Compromiso

En relación al compromiso, la pregunta a los colaboradores fue si realizaban todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la organización. Los resultados se encuentran presentados en la figura N°65 según equipo dentro del área de créditos hipotecarios.

Figura N°65: Defensa de intereses de la empresa según equipos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Por último, en relación al compromiso del área de créditos hipotecarios podemos decir que la mayor proporción de los colaboradores realizan todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la organización. Ello se refleja en los tres equipos del área.

En conclusión, podemos decir que los colaboradores del Banco de Crédito del Perú cumplen los elementos básicos para un desempeño laboral que promueva el cumplimiento de objetivos y metas.

Validación

Para la validación de la prueba se empleará en primer lugar, el instrumento de alfa de Cronbach. El mismo que determina el grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento. La medida de la

fiabilidad, mediante el alfa de Cronbach, asume que el cuestionario (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988).

En segundo lugar, para determinar la relación o independencia de las dos variables cualitativas (Cultura Organizacional y Desempeño Laboral) se empleará la prueba Chi Cuadrado. Es aquí donde se contrastará una hipótesis nula y una hipótesis alterna por cada uno de los factores de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Alfa de Cronbach

Para poder identificar el nivel de fiabilidad de la prueba se determinó el alfa de Cronbach. La misma que a mayor nivel es mayor la fiabilidad. El mayor valor que puede obtenerse es 1 y hasta 0.80 es considerado un nivel de fiabilidad aceptable. En la figura N°66 se determinó el alfa de Cronbach de la prueba:

Figura N°66: Estadísticas de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,865	,875	37

Fuente: Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo a lo detallado en la Figura N°1, se determinó que el nivel de fiabilidad es de 0,865. Por lo cual, se puede decir que cuenta con un nivel aceptable de fiabilidad.

Prueba de Chi cuadrado

Para validar si existe o no impacto entre la cultura organizacional con el desempeño laboral en el área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018 se empleó la prueba de chi cuadrado para cada una de las hipótesis específicas:

HIPOTESIS GENERAL:

H₀: La cultura organizacional no se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

H₁: La cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

Figura N°67: Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis General

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,176 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	24,855	2	,000
N de casos válidos	44		

Fuente: Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo a los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos determinar que la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

HIPOTESIS ESPECÍFICA N° 1:

H₀: La dimensión artefactos de la cultura organizacional no se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

H₁: La dimensión artefactos de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

Figura N°68: Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 1

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,111 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	34,375	1	,000		
Razón de verosimilitud	42,601	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
N de casos válidos	44				

Fuente: Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo a los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos determinar que el factor artefactos de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

HIPOTESIS ESPECÍFICA N° 2:

Ho: La dimensión valores y creencias de la cultura organizacional no se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

H1: La dimensión valores y creencias de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

Figura N°69: Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,626 ^a	2	,099
Razón de verosimilitud	4,260	2	,119
N de casos válidos	44		

Fuente: Elaboración Propia / SPSS

En la segunda hipótesis y de acuerdo a los resultados obtenidos, al ser el nivel de significancia mayor a 0.05 se acepta la hipótesis nula por lo que podemos determinar que el factor valores de la cultura organizacional no se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

HIPOTESIS ESPECÍFICA N° 3:

Ho: La dimensión supuestos básicos de la cultura organizacional no se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

H1: La dimensión de supuestos básicos de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

Figura N°70: Pruebas Chi-Cuadrado – Hipótesis 3

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,412 ^a	3	,001
Razón de verosimilitud	21,479	3	,000
N de casos válidos	44		

Fuente: Elaboración Propia / SPSS

Por último, los resultados obtenidos de la tercera hipótesis reflejan que el nivel de significancia es menor a 0.05 por lo cual, se rechaza la hipótesis nula y podemos determinar que el factor supuestos básicos de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Tras la investigación realizada, se puede determinar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral. Es por ello, que si la Cultura Organizacional en sus diferentes factores, en especial artefactos y supuestos básicos, tienen cambios positivos, el desempeño laboral también será positivo.
- La dimensión artefactos de la cultura organizacional se relaciona directamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018. Por lo cual, si es que existen cambios positivos en los artefactos de la cultura organizacional (instalaciones, lenguaje, vestimenta, mito), el desempeño laboral también tendrá cambios positivos.
- La dimensión que presenta independencia según el indicador Chi cuadrado es el de valores y creencias. Entonces, se puede determinar que en el área de créditos Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018, al tener un cambio positivo o negativo en la Cultura Organizacional no impactaría en el desempeño laboral de sus colaboradores.
- La dimensión supuestos básicos de la cultura organizacional se relaciona directamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018. Por lo cual, si es que existen cambios positivos en los supuestos básicos de la cultura organizacional (percepciones, pensamientos, sentimientos), el desempeño laboral de los colaboradores también sufrirá cambios positivos.

Recomendaciones

- Mantener las instalaciones correctamente distribuidas, con la iluminación adecuada y la temperatura cálida. De tal forma que el colaborador pueda desempeñarse correctamente en sus labores diarias.
- Actualmente, existe evidencia de que el equipo de Análisis Creditico presenta problemas con el jefe directo ya que se ha determinado que no están conformes con el tipo de lenguaje que se utiliza entre el jefe y los colaboradores. Es importante cuidar este punto ya que presenta un fuerte impacto con el desempeño laboral de los colaboradores.
- Implementar actividades en las que se les motive a los colaboradores a conocer sobre el detalle de la historia de la organización, sobre todo en los nuevos ingresantes, ya que este factor dentro de la Cultura Organizacional impactaría positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores.
- El equipo de análisis siente que no se toma la opinión del colaborador y que no se preocupan por su bienestar. A pesar de que no se esté afectando significativamente el desempeño laboral es importante poner énfasis en que debe existir armonía y una buena comunicación con los colaboradores. Esto ayudará a fomentar un clima de cooperación y mejorar el trabajo en equipo.
- Es necesario que los jefes y gerentes tomen en cuenta las opiniones de todos sus colaboradores dados que contar con puntos de vista diferentes alimenta una misma base de conocimientos que resulta más enriquecedor dentro de la organización.
- Implementar nuevos sistemas de reconocimientos e incentivos como “colaborador del mes/trimestre”, premio al equipo que alcanza ciertas metas, vales de consumo, diplomas de reconocimiento de Gerente General, entre otras actividades, pueden incrementar la motivación y promover una mejor cultura organizacional dentro del Banco de Crédito del Perú. El hecho de que los colaboradores sientan que se reconoce su esfuerzo y/o que sienten la cercanía con las más altas gerencias y que estas también reconocen su trabajo, es un potencial motivador.

- Realizar una revisión anual o bianual entre el gerente de área con cada uno de los colaboradores, en donde se revisen las actividades que realizan a la fecha y con eso, de manera consensuada y analizada a detalle, determinar según su nivel de carga laboral si amerita o no un aumento de sueldo. Esto debido a que existe una proporción considerable de colaboradores que no sienten que el sueldo que perciben este acorde a sus actividades.
- Una opción para impactar positivamente a la cultura organizacional y por ende mejorar el desempeño laboral, es promover concursos de mejora de procesos, en los que se deban armar equipos de distintas áreas (incentivando el trabajo en equipo), analizando alguna problemática dentro de la empresa y proponiendo soluciones en conjunto. Todo esto bajo un esquema de promover la escucha de propuestas de mejoras por parte de los colaboradores y conocer su opinión de los procesos actuales y sobre que podría mejorar dentro del área y de la empresa. Con ello, por un lado, se promueve el compañerismo y la creación de nuevas ideas, otorgando tanto motivadores intrínsecos como extrínsecos. Por otro lado, beneficiaría a la empresa con las ideas de mejora y al colaborador con el premio, nuevas experiencias y nuevos compañeros.
- La empresa debe mantener su preocupación por la vida familiar y personal de los colaboradores ayudando a los colaboradores cuando presenten algún problema de grande y mediana magnitud. Ello con la finalidad de que impacte positivamente en el desempeño laboral.
- Es recomendable que la supervisión de las labores se implemente al 100 por ciento en el área de créditos hipotecarios para que no existan porcentajes que puedan deslindarse de responsabilidades en sus labores debido a la falta de revisión de tareas. La supervisión y retroalimentación son factores importantes que promueven un mejor desempeño laboral a cualquier nivel jerárquico.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2006) *Desempeño por competencias. Evaluación 360*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica, 1ra Edición.

Arismendi, M. y Santis, E. (2011) *Critical analysis of the quantitative approach of the study "Organizational climate and job performance in the universities of departamento de La Guajira"*. *Revista Economicas CUC*, 32(1), 223-236

Armijo, M. (2011) *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Balcázar, P. González-Arratia, N. Gurrola, G. y Moysén A. (2013) *Investigación Cualitativa*. Universidad Autónoma del Estado de México.

Bautista, L. Jiménez, S. y Meza, J. (2012) *Desempeño laboral de los enfermeros (a) egresados de la Universidad Francisco de Paula Santander*. *Revista Ciencia y Cuidado*.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Wiley & sons.

Cabrero, J. y Richart, M. (2001) *Investigar en enfermería: concepto y estado actual de la investigación en enfermería*. San Vicente de Raspeig. Publicaciones de la Universidad de Alicante. España.

Calderón, G. Maurillo, S. y Torres, K. (2003) *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral*. Cuad. Adm. Bogota (Colombia), 16 (25), 109-137.

Calvo, A. Parejo, J. Rodríguez, L. y Curvo, A. (2014) *Manual del sistema financiero español*. 25° Edición. España. Ariel.

Carro, J. Sarmiento, S. y Rosano, G. (2017) *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial*. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Revista Estudios Gerenciales* 33(2017), 352- 365.

Chan, L. Shaffer, M. y Snape, E. (2004) *In search or sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance*. International Journal of Human Resource Management, 15(1), 17-35.

Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mac Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (2006) *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw-Hill, 5t Edición.f

Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. Octava Edición México. Editorial McGraw-Hill.

De La Torre, L. y Them-Afan, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú 2016* (Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, International busines. Lima, Perú).

Cuenca, J. (2014) *Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza*. Universidad Nacional de Trujillo.

El Comercio (2018) *¿Qué factores podrían impulsar los créditos hipotecarios?*. Lima, Perú. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/factores-impulsar-creditos-hipotecarios-noticia-513284>

Enriquez, A. (2006) *La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional Univ. Psychol*. Bogotá (Colombia) 6 (1): 155-162

Enríquez, P. (2014) *Motivación y Desempeño Laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México* (Tesis de Maestría, Universidad de Morelos, Nueva León, México).

Fernández, Y. (2010) *La evaluación del desempeño y su contribución en el mejoramiento del comportamiento organizacional*. 2 pág.

Figueroa, L. (2014) *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. (Tesis de Licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Humanidades, Guaemala de la Asunción-Guatemala)

Fontalvo, T. y Morelos, J. (2014) *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*. Entramado. (19) 96-105.

García, C. (2005) *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Universidad Piloto de Colombia – Pontificia Universidad Javeriana.

Gil, C. y Alías, A. (2007) *Aprendizaje cooperativo y desarrollo de competencias*. Universidad de Almería, España, Escuela Politécnica Superior.

Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (1999) *Gestión de Recursos Humanos*. España. Prentice Hall

Gonzales, J. y Parra, C. (2008) *Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. (Tesis Doctoral. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamos, Escuela de Postgrado, Cundinamarca-Colombia)

Guillén, I. y Aduna, A. (2008) *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional*. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Revista Estudios Gerenciales* 24(106), 47- 64.

Hernández, M. Moheno, J. y González, L. (2007) *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*.

Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2010) *Metodología de la investigación*. 5a. ed. Mc Graw Hill. México.

Hooghiemstra, T. (1992) *Gestión integrada de recursos humanos*. En. A. Mitraní y otros (Coords.), *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto, 13-42.

Juarez, S. (2012) *Clima organizacional y satisfacción laboral*. *Revista Med Inst Seguro So*, 50 (3), 307-314.

Kopelman, R.E. (1990) *Administración de la Productividad en las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

La República (2016) Ejecutivo publicó ley que permite usar 25% del fondo de AFP para vivienda. Lima, Perú: <https://larepublica.pe/economia/951532-ejecutivo-publico-ley-que-permite-usar-25-del-fondo-de-afp-para-vivienda>

La República (2018) Las tasas de créditos hipotecarios bajarían por la mayor competencia. Lima, Perú: <https://larepublica.pe/economia/1167197-las-tasas-de-los-creditos-hipotecarios-bajarian-por-la-mayor-competencia>

Leite, D. (2009) *A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro*. *Psicologia IESB*, 1, 21 (33).

Levy-Leboyer, C. (1990) *Evaluación del Personal*. Ediciones Díaz de Santos.

López, F. (2004) *Investigación Cualitativa en Administración*. *Cinta Moebio* 35:128-145.

Lusthaus, C. Adrien, M. Anderson, G. Carden, F. y Montalvan G. (2002) *Evaluación organizacional*. Washington DC: BID.

Martínez, H. & Dávila, A. (1998) *Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación: el estudio de la cultura en instituciones educativas*. Revista Mexicana de investigación educativa. Vol 3, Num 6.

Milkovich, G y Boudrem, T. (1994) *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

Ouchi, W.G. (1981) *Teoría Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pariente, J. (1999) *Cultura y administración intercultural*. Universidad Autónoma de Tamaulipas

Pariente, J. (2000) *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*. Cd. Victoria, Tam: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Colección Centro de Excelencia. No. 1.

Pariente, J. (2003) *Cultura y Administración Intercultural*. UAT.

Pita, S. y Pértegas, S. (2002) *Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Universitario de A Coruña (España) CAD ATEN PRIMARIA 2002; 9: 76-78.

Pérez, L. (2009) *Competencia y Estabilidad en el Sistema Bancario: Evidencia para la República Dominicana* (Tesis de Grado de Magíster en Economía. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile).

Peters, T.J. y Waterman, R.H. Jr. (1982) *In search of excellence*. NY: Harper and Row.

Pettigrew, A. (1979) *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly, 24, 570-581.

Queipo, B. y Useche, M. (2002) *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. VIII, núm3.

Quero, Y. Mendoza, F. y Torres Y. (2014) *Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica*. Negotium, vol. 9, núm27.

Reyna, L. Campos, E. y Martinez, K. (2015) *El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.* Revista RAITES, 1 (1), 10-30.

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10a. ed. Pearson Educación. México.

Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 12a. ed. Pearson Educación. México.

Rodríguez, M. y Acosta, J. (2009) *Orientaciones hacia el aprendizaje y el desempeño; con el trabajo duro e inteligente de la fuerza de ventas en las empresas del país*. (Tesis de Grado Previa la obtención del Título de Economía con mención en Gestión Empresarial. Guayaquil-Ecuador. Escuela superior Politécnica del Litoral, Facultad de Economía y Negocios).

Rodriguez, R. (2009) *La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Invenio, 12 (22), 67-92. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/877/87722106/>

Ruiz, J. Silva, V. Vanga, A. (2008) *Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)*. Revista Venezolana de Gerencia v13 n.43

Salas Perea, R. (2005) *La evaluación en la educación superior contemporánea*. 2ª edición. San Francisco de Macorís: Universidad Católica Nordestana; 2005.

Salazar, J. Guerrero, J. Machado, Y, y Canedo, R. (2009) *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED. 2009, vol.20, n.4, pp. 67-75.

Salgado, A. (2007) *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Liberabit. Revista de Psicología 2007, 13.

Sanin, J. y Salanova. M (2014) *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios*. Univ. Psychol. 13(1). 2014.

Schein, E. (1985). *Organizational culture*. Working Paper. Massachussets: Sloan School of Management MIT.

Schein, E. (1988) *Innovative Cultures and Organizations*. 90s: 88-064. Masschusetts Institute of Technology

Schein, E. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition. The Jossey-Bass Business & Management Series

Schwartz, H. y Davis, S. (1981) *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. Organizational dynamics, summer, 30-48.

Sherman, Jr. y Chruden, H. (1999) *Administración de Personal*. 12a. ed. Compañía Editorial Continental. México.

Soria, R. (2008) *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Red Académica Iberoamericana Local – Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España; Cota, B. y Calvillo, F. Capítulo 2: La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco, 36-65.

Stoner, J. Freeman, R. y Gilbet, D. (1996) *Administración*. Edit. Educación. Sexta edición. México.

Terán, O. y Lorenzo, J. (2011) *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior*. *Revista OMNIA*, 17(1), 96-110.

Threvenet, M. (1992) *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

Toro, F. (2010) *Validación psicométrica de un conjunto de instrumentos que evalúan efectos individuales de diversos factores psicosociales*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29 (2), 193-225.

Trinidad, J. y Garcia, J. (2016) *La cultura organizacional y la satisfacción laboral en la delegación federal de la secretaría de educación pública (sep) en el estado de tabasco*. (Tesis de Licenciatura. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Ciencias Económicas Administrativas, Tabasco-Mexico).

Torres, M. Paz, K. y Salazar, F. (2006) *Tamaño de una muestra para una investigación de mercado*. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ingeniería. Boletín Electrónico, 2. Recuperado de <http://www.tec.url.edu.gt/boletin/>

Udaondo, M. (1992) *Gestión del Talento Humano*. España. Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Vroom, H. (2014) *Work and Motivation*. New York. Carnegie Institute of Technology, Pittsbuh, PA.

Zenteno, A. y Durán, C. (2016) *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso*. *Revista INNOVAR*, 26 (59), 119-135.

ANEXOS PERTINENTES

Apéndice A: Árbol del Problema

Apéndice B: Matriz de consistencia: Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del **Banco de crédito del Perú** en el año 2018.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
<p>Problema Principal</p> <p>¿Cuál es el impacto de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar si la cultura organizacional tiene impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La Cultura Organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <p>- Artefactos: Instalaciones, lenguaje, vestimenta, mito.</p> <p>- Valores: Autoridad, estimulación, creencia.</p> <p>- Supuestos Básicos: Percepciones, pensamientos, sentimientos.</p>	<p>1. Tipo y diseño de investigación:</p> <p>Explicativa. Mixta</p> <p>Investigación Cualitativa</p> <p>Instrumento: Entrevista en profundidad.</p> <p>Población de la muestra: 4</p> <p>Investigación Cuantitativa</p> <p>Instrumento: Encuestas.</p> <p>Población de la muestra: 44</p> <p>2. Unidad de análisis:</p>	<ul style="list-style-type: none">• La Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral• La dimensión artefactos de la cultura organizacional se relaciona directamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018.• El área de créditos Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018, al tener un cambio positivo o negativo en la Cultura Organizacional no impactaría en el desempeño laboral de sus colaboradores.• La dimensión supuestos básicos de la cultura organizacional se relaciona directamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de
<p>Problemas Específicos</p> <p>a) Explicar el impacto de la dimensión artefactos de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP.</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Determinar la relación de la dimensión artefactos de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>a) La dimensión artefactos de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral con los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP.</p>			

Continuación en la siguiente página

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
<p>Problemas Específicos</p> <p>b) Explicar el impacto de la dimensión valores y creencias de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP.</p> <p>c) Explicar el impacto de la dimensión supuestos básicos de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>b) Determinar la relación de la dimensión valores y creencias de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP.</p> <p>c) Determinar la relación de la dimensión supuestos básicos de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>b) La dimensión de valores y creencias de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP.</p> <p>c) La dimensión de los supuestos básicos de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP.</p>	<p>Variable Dependiente: Desempeño laboral.</p> <p>Dimensiones: - Conocimiento - Disponibilidad - Objetividad - Independencia - Negociación - Confiabilidad - Relaciones Interpersonales - Trabajo en equipo - Compromiso</p>	<p>• Cultura Organizacional y desempeño.</p> <p>• Colaboradores del área de Créditos Hipotecarios.</p> <p>Alfa de cronbach: 0,865</p> <p>Chi-cuadrado hipótesis general: 0,000</p> <p>Chi-cuadrado hipótesis Específica 1: 0,000</p> <p>Chi-cuadrado hipótesis Específica 2: 0,099</p> <p>Chi-cuadrado hipótesis Específica 3: 0.001</p>	<p>Crédito del Perú en el año 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener las instalaciones correctamente distribuidas, con la iluminación adecuada y la temperatura cálida. De tal forma que el colaborador pueda desempeñarse correctamente en sus labores diarias. Actualmente, existe evidencia de que el equipo de Análisis Creditico presenta problemas con el jefe directo ya que se ha determinado que no están conformes con el tipo de lenguaje que se utiliza entre el jefe y los colaboradores. Es importante cuidar este punto ya que presente un fuerte impacto con el desempeño laboral de los colaboradores. Implementar actividades en los que se motive a los colaboradores a conocer sobre el detalle de la historia de la organización, sobre todo en los nuevos ingresantes, ya que este factor dentro de la Cultura Organizacional impactaría positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores. Es necesario que los jefes y gerentes tomen en cuenta las opiniones de todos sus colaboradores dados que contar con puntos de vista diferentes alimenta una misma base de conocimientos que resulta más enriquecedor dentro de la organización.

Nota : Elaboración propia

Apéndice C: Entrevista a Profundidad

Entrevista en Profundidad de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

Nombre: _____	Cargo: _____
Empresa: _____	Tiempo de experiencia: _____

Como parte del programa de titulación de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, la presente entrevista tiene la finalidad de conocer su percepción como experto que nos permite enriquecer el presente trabajo de investigación para validar el contenido del instrumento.

1. ¿Cómo deberían ser las instalaciones de un área en relación a la distribución, iluminación, ventilación, etc?
2. ¿Cómo considera usted que debería ser la comunicación entre los colaboradores en una institución?
3. ¿Cree usted que es importante la vestimenta en una institución como el Banco de Crédito?
4. ¿Es importante que los colaboradores de una institución conozcan la historia de la misma, ceremonias importantes, logo, colores, etc?

5. ¿Considera usted que es importante que exista algún tipo de estímulo para premiar un correcto desempeño laboral? ¿Por qué? De ser la respuesta afirmativa: ¿Qué tipo de estimulación recomendaría usted para recompensar un correcto desempeño laboral?
6. ¿Considera usted que la empresa debe contar con alguna religión representativa?
7. ¿Cree usted que se debe tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de alguna decisión?
8. ¿Cree usted que la empresa debería preocuparse en la vida personal y familiar del colaborador?
9. ¿Está de acuerdo usted con que se le debe medir al colaborador el conocimiento de su puesto y la noción que debería tener de áreas anexas?
10. ¿Considera usted importante en la medición del desempeño laboral la puntualidad y accesibilidad del colaborador?
11. ¿El colaborador debería demostrar precisión y efectividad en su puesto?
12. ¿Considera usted que el colaborador debería buscar el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la Institución?

13. ¿El empleado debería desempeñar su trabajo con poca o ninguna supervisión?
14. ¿Cómo considera usted que los colaboradores deberían afrontar alguna negociación?
15. ¿Cómo debería ser la confianza que se le debe otorgar a los colaboradores en la empresa?
16. ¿Cuál considera usted que debería ser la forma correcta de relacionarse entre colaboradores de la empresa?
17. ¿Cómo definiría usted el trabajo en equipo y cómo cree usted que debería ser la forma más adecuada de hacerlo?
18. ¿Considera importante que el colaborador realice todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la empresa?
¿Cómo cree usted que podría demostrar el colaborador su compromiso frente a la empresa?

Apéndice D: Encuesta de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

Cuestionario de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

El presente cuestionario forma parte de la investigación “Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018”, con el objeto de contar con su valiosa opinión profesional y experiencia.

La información obtenida será utilizada solo con fines académicos y es de carácter confidencial y reservado.

Nombre: _____	Equipo: _____
Cargo: _____	Tiempo en la institución: _____

Marque con un aspa de acuerdo a la siguiente escala:

1	Totalmente Desacuerdo
2	Desacuerdo
3	Ni De acuerdo, ni desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente De acuerdo

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

CULTURA ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
A R T E F A C T O S	Instalaciones					
	Considero que el área donde trabajo está adecuadamente distribuida.					
	La ventilación y temperatura en mi área es adecuada.					
	La iluminación en mi lugar de trabajo es la idónea.					
	Lenguaje					
	El lenguaje que se usa con los colaboradores es el adecuado.					
	La comunicación con mis compañeros es correcta.					
	Mis superiores se comunican correctamente conmigo.					
	Vestimenta					
	Me siento cómodo con la vestimenta que utilizo en el trabajo.					
	Es importante la adecuada vestimenta en mi lugar de trabajo.					
	Tengo sanciones en el trabajo si es que no cuento con la correcta vestimenta.					
	Mito					
	Reconozco el logo, colores y ceremonias representativas de mi empresa.					
	Conozco la historia de cómo se creó la organización.					
V A L O R E S	Autoridad					
	La empresa tiene más beneficios para autoridades mayores a tu cargo.					
	Los beneficios suelen ser equitativos para todos los colaboradores.					
	El jefe inmediato me permite participar en la toma de decisiones.					
	Estimulación					
	La empresa me incentiva de alguna manera por un trabajo bien desempeñado.					
	La empresa demuestra interés por mi bienestar.					
	El sueldo que percibo es acorde a las labores que desempeño.					
	Creencia					
	La empresa cuenta con algún tipo de imagen religiosa.					
	La empresa me incentiva una religión.					
	La empresa respeta el tipo de religión o creencia que profeso.					
S U B P U S E S T O S	Percepciones					
	La empresa toma en cuenta la opinión de sus colaboradores.					
	La empresa me permite progresar y aprender como persona.					
	La empresa cuenta con un ambiente de cooperación.					
	Pensamientos					
	La empresa escucha mis opiniones propuestas relacionadas con mi labor diaria .					
	La empresa escucha mis opiniones propuestas relacionadas a mejoras en el área.					
	Sentimientos					
	La empresa se preocupa por mi vida familiar y personal.					
	La empresa permite relaciones interpersonales (amicales, sentimentales) entre los empleados.					

Cuestionario de Desempeño Laboral

El presente cuestionario forma parte de la investigación “Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018”, con el objeto de contar con su valiosa opinión profesional y experiencia.

La información obtenida será utilizada solo con fines académicos y es de carácter

Nombre: _____	Equipo: _____
Cargo: _____	Tiempo en la institución: _____

confidencial y reservado.

Marque con un aspa de acuerdo a la siguiente escala:

1	Totalmente Desacuerdo
2	Desacuerdo
3	Ni De acuerdo, ni desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente De acuerdo

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

DESEMPEÑO LABORAL		1	2	3	4	5
Conocimiento del puesto	Comprendo los elementos funcionales de mi puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas. Conozco el campo especializado y técnico de su puesto.					
Disponibilidad	Soy puntual, y por lo regular observa los períodos prescritos para cada tarea.					
Calidad	Cumplo con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado.					
Objetividad	Busco el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándome en el análisis de la situación real de la Institución.					
Independencia	Desempeño mi trabajo con poca o ninguna supervisión.					
Negociación	Enfrento y resuelvo los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.					
Confiabilidad	Su labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.					
Relaciones Interpersonales	Mi relación es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales.					
Trabajo en equipo	Estoy comprometido con el cumplimiento de objetivos comunes por medio de la comunicación y colaboración de mis demás compañeros.					
Compromiso	Realizo todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución.					

Apéndice E: Cronograma

				Semana													
Actividades	Inicio	Fin	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Planeamiento del Problema - Preguntas de Investigación	23-feb	03-mar	1														
Objetivos e Hipótesis	05-mar	10-mar	2														
Matriz de Consistencia- Cronograma - Limitaciones - Referencias Bibliográficas	12-mar	17-mar	3														
Plan de Investigación: Presentación de Plan de Investigación	19-mar	24-mar	4														
Introducción - Inicio del Capítulo 1: Marco Teórico	26-mar	31-mar	5														
Marco Teórico Constructo 1	02-abr	07-abr	6														
Marco Teórico Constructo 2 y Sector	09-abr	14-abr	7														
Presentación de Marco Teórico Completo	16-abr	21-abr	8														
Capítulo 3: Introducción Metodológica	23-abr	28-abr	9														
Análisis Cualitativo (Trabajo de Campo)	30-abr	05-may	10														
Análisis Cuantitativo (Trabajo de Campo)	07-may	12-may	11														
Presentación Capitulo 3	14-may	19-may	12														
Presentación Capitulo 4 - Conclusiones y Recomendaciones.	21-may	26-may	13														
Entrega de Tesis Final - Revisión de Tesis Completa	28-may	02-jun	14														