



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN EN HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA ACADÉMICO DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN

El impacto de la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector
bancario en el año 2021.

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Isidro Hanco, Angela Inés (0000-0002-7323-0996)

Leturia Herrera, Yahaira Abigail (0000-0003-2126-2993)

ASESOR

Correa Salas, Fernando Raúl (0000-0002-2676-272X)

Lima, 12 de febrero de 2022

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de investigación a mis ejemplares padres Miguel Leturia y Alejandrina Herrera por brindarme su amor y ser mi soporte y fortaleza, a mi hermana Alejandra por apoyarme y ser mi cómplice, a mi padrino Martin Herrera por apostar por mis estudios y a Sergio por estar siempre a mi lado y por darme ánimos para conseguir este objetivo académico.

Yahaira Abigail Leturia Herrera

Dedico este esfuerzo a mis padres y hermanos, que durante toda mi etapa académica y actualmente siempre me han brindado su soporte dándome ánimos para dar lo mejor de mí y sintiéndose orgullosos de lo que hago y a Manuel por ser mi vocecita de perseverancia en este camino.

Angela Inés Isidro Hancoco

AGRADECIMIENTOS

Con mucho amor agradecemos de todo corazón a todas las personas que conforman nuestras familias y amistades, gracias por ser nuestra fuente de inspiración y motor para continuar nuestros estudios.

Y agradecer también a nuestra querida Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por inculcarnos la exigencia e innovación en cada uno de nuestros pasos a lo largo de nuestras carreras, y por brindarnos profesores de calidad y con pasión por la enseñanza.

RESUMEN

En los últimos años, a través de diversos autores se ha identificado que la improvisación teatral aplicada en las organizaciones viene logrando un resultado positivo. De tal manera, el presente estudio tiene como finalidad determinar el impacto de la improvisación teatral en la cultura organizacional específicamente en trabajadores del sector bancario de Lima metropolitana en el año 2021. Esta investigación es a nivel cuantitativo, de alcance correlacional causal y con un diseño no experimental transversal. Se hizo uso de una encuesta como instrumento, la cual fue aplicada en las empresas bancarias del Perú con más trabajadores: Banco de Crédito del Perú - BCP, BBVA Continental, Interbank y Scotiabank (SBS, 2021). Se tomaron 04 dimensiones para cada una de las variables distribuidas en las 36 preguntas del cuestionario y se utilizó la escala Likert. La base de datos recolectada fue procesada con la herramienta estadística informática SPSS versión 25 y los resultados obtenidos muestran un nivel de significancia para el estadístico Chi-Cuadrado de Pearson menor a 0,05, por lo que se aceptan las hipótesis alternativas planteadas. Es así que, se puede concluir que existe un impacto significativo de la improvisación teatral sobre la cultura organizacional de trabajadores del sector bancario en el año 2021.

Palabras clave: Improvisación, improvisación teatral; impacto; cultura organizacional, sector bancario.

The impact of theatrical improvisation on the organizational culture of workers in the
banking sector in 2021

ABSTRACT

In recent years, various authors have identified that the theatrical improvisation applied in organizations has achieved a positive result. In this way, the present study aims to identify the impact of theatrical improvisation on organizational culture specifically in workers in the banking sector of metropolitan Lima in the year 2021. This research is at a quantitative level, of causal correlational scope and with a cross-sectional nonexperimental design. A survey was used as an instrument, which was applied in the banking companies of Peru with more workers: Banco de Crédito del Perú - BCP, BBVA Continental, Interbank and Scotiabank (SBS, 2021). 04 dimensions were taken for each of the variables distributed in the 36 questions of the questionnaire and the Likert scale was used. The collected database was processed with the computer statistical tool SPSS version 25 and the results obtained show a level of significance for the Pearson Chi-square statistic less than 0.05, so the proposed alternative hypotheses are accepted. Thus, it can be concluded that there is a significant impact of theatrical improvisation on the organizational culture of workers in the banking sector in 2021.

Keywords: Improvisation, improv, theatrical improvisation; impact; organizational culture, banking sector.

TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo 1: Introducción	10
1.1. Antecedentes del problema de investigación	12
1.1.1. Antecedentes sobre cultura organizacional.....	13
1.1.2. Antecedentes sobre improvisación teatral.....	14
1.3. Objetivos del estudio	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
1.4. Significancia	16
1.5. Preguntas de investigación	17
1.5.1. Problema principal.....	17
1.5.2. Problemas secundarios.....	17
1.6. Hipótesis	17
1.6.1. Hipótesis general.....	17
1.6.2. Hipótesis específicas	17
1.7. Marco teórico	18
1.7.1. Definición de cultura organizacional	18
1.7.2. Definición de improvisación teatral	25
1.8. Definición de términos	31
1.8.1. Sector bancario peruano	31
1.9. Limitaciones del estudio	32
1.9.1. Limitaciones	32
1.9.2. Viabilidad	32
Capítulo 2: Revisión de la literatura	33
2.1. Tópico 1: Improvisación teatral	33
2.1.1. Resumen histórico.....	33
2.2.2. Principales hallazgos	34
2.2. Tópico 2: Cultura Organizacional	43

2.2.1. Resumen Histórico.....	43
2.2.2. Principales Hallazgos	46
2.3. Tópico 3: Improvisación teatral y cultura organizacional	52
2.3.1. Resumen Histórico.....	52
2.3.2. Principales Hallazgos	53
2.4. Conclusiones	57
Capítulo 3: Metodología	59
3.1. Diseño de Investigación.....	59
3.2. Población	60
3.3. Muestra	63
3.4. Instrumento.....	67
3.5. Recopilación de la información.....	76
3.6. Análisis de la información	77
3.7. Confiabilidad del instrumento	77
Capítulo 4: Resultados.....	79
4.1 Hallazgos	79
4.1.1. Desarrollo del estudio cuantitativo	79
Validación	102
a. Coeficiente Alfa de Cronbach	103
b. Prueba Chi-Cuadrado de Pearson.....	104
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones	111
5.1 Conclusiones	111
5.2 Recomendaciones	112
Referencias.....	116
Anexos	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	61
<i>Cantidad de trabajadores por empresa bancaria en julio 2021</i>	
Tabla 2	62
<i>Cantidad de trabajadores de bancos del Perú en julio 2021</i>	
Tabla 3	65
<i>Distribución normal tipificada $N(0,1)$</i>	
Tabla 4	67
<i>Cantidad de trabajadores a encuestar por empresa bancaria peruana</i>	
Tabla 5	68
<i>Variables de la investigación en la matriz de consistencia</i>	
Tabla 6	71
<i>Matriz de operacionalización de las variables</i>	
Tabla 7	78
<i>Análisis de confiabilidad de la variable improvisación teatral para la muestra piloto</i>	
Tabla 8	78
<i>Análisis de confiabilidad de la variable cultura organizacional para la muestra piloto</i>	
Tabla 9	103
<i>Análisis de confiabilidad de la variable improvisación teatral</i>	
Tabla 10	104
<i>Análisis de confiabilidad de la variable cultura organizacional</i>	
Tabla 11	105
<i>Prueba Chi-Cuadrado de Pearson Hipótesis General</i>	
Tabla 12	106
<i>Prueba Chi-Cuadrado de Pearson Hipótesis Específica 1</i>	
Tabla 13	107
<i>Prueba Chi-Cuadrado de Pearson Hipótesis Específica 2</i>	
Tabla 14	108

Prueba Chi-Cuadrado de Pearson Hipótesis Específica 3

Tabla 15 109

Prueba Chi-Cuadrado de Pearson Hipótesis Específica 4

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 81
Respuestas a la pregunta 4 del cuestionario

Figura 2 83
Respuestas a la pregunta 9 del cuestionario

Figura 3 84
Respuestas a la pregunta 10 del cuestionario

Figura 4 86
Respuestas a la pregunta 15 del cuestionario

Figura 5 87
Respuestas a la pregunta 19 del cuestionario

Figura 6 91
Respuestas a la pregunta 35 del cuestionario

Figura 7 93
Gráfico de la dimensión aceptar y proponer (“Sí, y...”)

Figura 8 94
Gráfico de la dimensión vivir en el presente y escucha activa

Figura 9 95
Gráfico de la dimensión aceptación de los errores

Figura 10 96
Gráfico de la dimensión trabajo en equipo

Figura 11 98
Gráfico de la dimensión sentido de pertenencia

Figura 12 99
Gráfico de la dimensión imagen del líder

Figura 13 100
Gráfico de la dimensión estilo gerencial

Figura 14 102

Capítulo 1: Introducción

La presente investigación tiene por objetivo determinar el impacto que tiene la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario en el año 2021.

En ese sentido, se desarrollaron los conceptos e implicancias de cada una de las variables del estudio: improvisación teatral y cultura organizacional.

Como parte del inicio de la investigación resalta la opinión de Barret (1998), quien sostiene que todas las organizaciones enfrentan a lo largo de los años la necesidad de que los trabajadores de todos los niveles tengan la capacidad de pensar, planificar, innovar y procesar información. En otras palabras, Barret (1998) cree que las organizaciones requieren de trabajadores capaces para ocupar puestos desde la gerencia hasta el menor de los puestos. Año tras año, el mercado y entorno presentan nuevos retos para las organizaciones y es en ese punto en el que los trabajadores deben estar preparados para los retos y el trabajo que se avecine. Aquí, la improvisación teatral surge como una propuesta y alternativa de empuje y solución para lograr el desarrollo y potenciación de las habilidades de los trabajadores.

Como su nombre menciona, la improvisación teatral proviene del teatro y es un arte que implica actuar sin un guion preestablecido con el que se desarrolla una historia a través de los aportes y sugerencias del público, es decir, se crea algo fantástico y coherente desde lo desconocido. A lo largo de la presente investigación se abordan los principales principios de la improvisación teatral, tales como la aceptación y propuesta, aceptación de errores, escucha activa, creatividad, pensamiento divergente, tolerancia a la incertidumbre, vivir en el presente, manejo del estrés, trabajo en equipo y liderazgo (Benjamin. y Kline, 2019; Berk y Trieber, 2009; Chen et al., 2020; Crossan, 1998; Felsman et al., 2020; Gagnon et al., 2012; Koppett,

2001; Lewis y Lovatt, 2013; Méndez y Fernández-Río, 2020; Newton, 2004; Robson et al., 2015; Schwenke et al., 2020; Skalican, 2018; Vera y Crossan, 2004; West et al., 2017).

Es importante mencionar que la aplicación de los principios de la improvisación teatral se presenta como una oportunidad para el desarrollo de habilidades en las personas y supone una ventajosa oportunidad para las organizaciones que están en la búsqueda de nuevas alternativas de inducción y capacitación al personal.

Felsman et. al, (2020), mencionan que actores y escritores famosos como Tina Fey (Fey, 2013) y magnates de negocios como Dick Costolo, Ex CEO de Twitter (Bilton, 2012) consideran que su éxito en la vida ha sido gracias a su entrenamiento en improvisación, ya que, la aplicaron en sus organizaciones a través de la acción de sus trabajadores y también aplicaron los principios que brinda en su vida personal.

Por otro lado, Fisher y Barrett (2018) consideran que las organizaciones deben enfocarse en aplicar la improvisación, ya que, es una fuente de creatividad y es un elemento crucial del desempeño y de la supervivencia de muchas organizaciones. Asimismo, implica para los trabajadores salir de su zona de confort, puesto que, es el peligro al fracaso lo que hace que la improvisación sea estimulante y excitante.

En cuanto a la cultura organizacional, Chiavenato (2015) la define como un sistema de creencias y valores compartidos que guía y orienta la conducta de sus miembros. En relación con lo sostenido por el autor, se entiende que es la fuente que determina la conducta que comparten los trabajadores de una empresa. Así también, dentro de una organización existen diferentes estímulos para fomentar la convivencia y se consideran características como la innovación, correr riesgos, ser minucioso, orientarse a los objetivos como un conjunto (liderazgo), orientarse a la interacción con las personas del entorno (trabajo en equipo), la comunicación y la estabilidad. Sobre la base de esos estímulos, en el transcurso del tiempo y con la ejecución de actividades estimulantes se logra constituir la unión de todos los miembros

en torno de los mismos objetivos, lo que sirve de enlace entre el presente y el pasado, y en última instancia contribuye a la permanencia y cohesión de la organización (Orozco y Sabido, 2020; Pedraza et al., 2015, Robbins, 2010).

De acuerdo con otros estudios, resulta relevante aplicar ciertas técnicas innovadoras dentro de las organizaciones, a fin de que se promueva la colaboración y se forme un compromiso laboral más fuerte y positivo, pues todo ello permitirá contar con una cultura organizacional fortalecida (Al-Abdullat y Dababneh, 2018; Gelfand et al., 2012; Liao et al., 2012; Ruiz-Palomino et al., 2012; Ugwu et al., 2014; Schulte et al., 2006; Walumbwa y Lawler, 2003).

En adición a la definición de las variables, se presentarán diferentes dimensiones de la cultura organizacional. De acuerdo con los estudios precedentes de Ortega (1982), Ureta (2021), Camarena y Rodríguez (2010) y Falcones (2014), las dimensiones de la cultura organizacional se agrupan, a grandes rasgos, en el sentido de pertenencia del trabajador en su organización, en la imagen que proyecta el líder para guiar y lograr los objetivos como un conjunto, los estilos y orden que tiene la organización, las interacciones o relaciones entre los trabajadores y el sistema de reconocimiento.

Para esta investigación el sector bancario de Lima metropolitana es el objeto de estudio, a través del análisis de empresas bancarias del Perú dentro de las que destacan el Banco de Crédito del Perú - BCP, BBVA Continental, Interbank y Scotiabank por contar con mayor cantidad de trabajadores (SBS, 2021).

1.1. Antecedentes del problema de investigación

A través de la revisión y análisis de antecedentes de diversos autores y sus estudios respecto a las variables improvisación teatral y cultura organizacional realizados en el Perú y en otros países, se obtuvo información relevante para la presente investigación, lo que permitió

delimitar los objetivos, preguntas de investigación, hipótesis del estudio y la contribución para el sector elegido y otros sectores.

1.1.1. Antecedentes sobre cultura organizacional

Para la variable cultura organizacional se tienen estudios importantes que revelan la ventaja de tener una cultura fuerte, así también, los autores indican que resulta relevante aplicar ciertas técnicas innovadoras para lograr la cohesión del personal dentro de una organización.

En los estudios más relevantes se han desarrollado investigaciones con alcance correlacional bajo un diseño no experimental transversal a través de encuestas al personal del sector bancario, logrando confirmar que el desarrollo de la cultura organizacional mediante la innovación de las empresas, aplicada a sus trabajadores, afianza la colaboración colectiva y permite obtener satisfacción y un compromiso laboral más fuerte y positivo, que desencadena en que las actitudes dentro del grupo laboral generen una cultura organizacional fortalecida (Al-Abdullat y Dababneh, 2018; Gelfand et al., 2012; Liao et al., 2012; Ruiz-Palomino et al., 2012; Ugwu et al., 2014; Schulte et al., 2006; Walumbwa y Lawler, 2003).

Otros autores evidencian que la aplicación de iniciativas y programas de enseñanza y comunicación en trabajadores aumentan significativamente el dinamismo y la competitividad de una organización, además, los mecanismos de comunicación facilitan una mayor participación con los trabajadores y fortalecimiento dentro de la cultura de la empresa. Por ello, mientras más sean utilizados estos procesos de exploración de conocimientos y desarrollo grupal, la organización tendrá éxito y se encaminará hacia la innovación y el empoderamiento (Al-Abdullat y Dababneh, 2018; Badham et al., 2015; Cegarra-Navarro et al., 2019; Liao et al., 2012; Michel, 2011; Mousa et al., 2021; Wallace y De Chernatony, 2011; Wilderom et al., 2012).

Adicionalmente, gracias a Fernández et al. (2019), se identificó que los trabajadores expuestos a un ambiente de comunicación mejoran su resistencia al cambio. En ese sentido, los

autores recomiendan a las organizaciones fomentar estas prácticas, a fin de lograr una mejora respecto a la aceptación de cambios organizacionales.

1.1.2. Antecedentes sobre improvisación teatral

A través de varios de los autores se menciona el impacto favorable y los efectos del uso de los principios de la improvisación teatral en las organizaciones. Dichos estudios utilizan alcances como el correlacional y descriptivo, y aplican las entrevistas y encuestas como instrumento.

Entre los hallazgos más relevantes se encuentra que los principios de la improvisación teatral permiten estimular la creatividad y el autodescubrimiento, reforzando así el papel de cada individuo en el proceso de creación colectiva (Méndez y Fernández-Río, 2020; Nisula y Kianto, 2018; Vargas, 2015)

A su vez, en los estudios que anteceden, se promueve el pensamiento divergente, la tolerancia a la incertidumbre y se produce la sensación cómoda de que está bien estropear (cometer errores), porque puede corregirse y aprender de ello. Asimismo, permite la creatividad conjunta al descubrir ideas nuevas al trabajar con otros (Felsman et al., 2020; Lewis y Lovatt, 2013; Vera y Crossan, 2005).

Adicional a ello, la improvisación teatral permite desarrollar el liderazgo a través de la escucha, la formulación de acuerdos, aceptar las ideas de los demás, apoyarse entre compañeros y el trabajo en equipo, lo que da como resultado una conexión grupal que fortalece los lazos en los grupos y la creación de un entorno propicio para la toma de riesgos, así como ayuda a fomentar una actitud abierta a la exploración y al intercambio (Benjamin y Kline, 2019; Fleming, 2018; Rice-Bailey, 2020; Skalican, 2018).

Es curioso que el uso de los principios de la improvisación teatral por parte de las organizaciones, en muchas ocasiones, se traduce en decisiones con base en la intuición y en herramientas que han sido utilizadas sin conocer que son ejes de la improvisación, resultando

ser importantes para el diseño de programas de capacitación, puesto que, contribuyeron en la mejora de la creatividad y respuesta a los cambios y eventos dentro de la organización. Además, se identificó que los gerentes de las organizaciones deben fomentar un espacio propicio para facilitar la ocurrencia de comportamientos emergentes, debido a su importancia al enfrentar situaciones inesperadas (Chen et al., 2020; Leybourne y Sadler-Smith, 2006; Magni et al., 2009; Schwenke et al., 2020).

1.3. Objetivos del estudio

1.3.1. Objetivo general

Determinar el impacto que tiene la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario en el año 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “aceptar y proponer (“Sí, y...”)” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021.

Determinar el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “vivir en el presente y escucha activa” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021.

Determinar el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “aceptación de errores” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021.

Determinar el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “trabajo en equipo” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021.

1.4. Significancia

Si bien existen diversos estudios internacionales en los cuales la improvisación teatral se aplica en las organizaciones, por el contrario, en Perú no se encontraron estudios precisos al respecto, por ello, los estudios reflejan una realidad un tanto diferente a la del territorio peruano. La contribución del presente estudio permitirá que diversas empresas y tesistas, del Perú y también del exterior, puedan contar con la información y alcances trabajados dentro del territorio peruano acerca del impacto de la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario en el año 2021. Al tener como referencia el presente estudio, se espera que las organizaciones del sector bancario y otros sectores conozcan y sean conscientes del impacto y beneficios de la improvisación teatral para estimular y desarrollar las habilidades en los trabajadores, alimentando su creatividad y su capacidad de respuesta de manera individual y colectiva. Además, al tomar conocimiento de los principios de la improvisación aplicables a sus organizaciones se fomenta la buena convivencia y el intercambio de experiencias, para que así los trabajadores perciban un mejor ambiente de trabajo (Nisula y Kianto, 2018).

Es por ello que los gerentes y empleadores pueden utilizar la improvisación teatral para impulsar la generación de ideas y soluciones a diversos problemas imprevistos, y así obtener una mejor reacción de sus trabajadores ante la existencia de los mismos (Magni et al., 2009).

Además, la pandemia a nivel mundial por COVID-19 declarada por el organismo World Health Organization (2020) es un claro ejemplo de un escenario imprevisto que llevo a muchas organizaciones a un cambio constante y adaptación.

1.5. Preguntas de investigación

1.5.1. Problema principal

¿Qué impacto tiene la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario en el año 2021?

1.5.2. Problemas secundarios

¿Cuál es el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “aceptar y proponer (“¿Sí, y...”)” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021?

¿Cuál es el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “vivir en el presente y escucha activa” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021?

¿Cuál es el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “aceptación de errores” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021?

¿Cuál es el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “trabajo en equipo” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021?

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Existe un impacto significativo de la improvisación teatral sobre la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario, 2021.

1.6.2. Hipótesis específicas

La improvisación teatral, mediante el uso del principio “aceptar y proponer (“Sí, y...”)", tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

La improvisación teatral, mediante el uso del principio “vivir en el presente y escucha activa”, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

La improvisación teatral, mediante el uso del principio “aceptación de errores”, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

La improvisación teatral, mediante el uso del principio “trabajo en equipo”, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

1.7. Marco teórico

Se definieron los conceptos de las variables cultura organizacional e improvisación teatral a través de la revisión de la literatura de diferentes autores.

1.7.1. Definición de cultura organizacional

Partiendo desde el concepto de cultura, como bien menciona Saltzmann (1997, citado por Orozco y Sabido, 2020, p. 17) “todas las culturas son dinámicas”. Desde la aparición de la cultura organizacional como tal, se han tenido varias versiones de su definición que han ido cambiando de acuerdo a diferentes épocas y circunstancias. Por otra parte, el individuo que conforma la cultura organizacional en las empresas posee una serie de características y valores particulares que se comparten al momento de interactuar en el grupo. Por ello, siguiendo la misma línea, el autor nos dice que las organizaciones, al formarse del conjunto de individuos, poseen también sus propias características y personalidad.

La cultura organizacional se define como un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrollan dentro de una organización o dentro de una subunidad que guía y orienta la conducta de sus miembros, es decir que existen diferentes estímulos para fomentar una

convivencia con valores que generan un ambiente propicio para la cultura organizacional, considerando características básicas como la innovación, correr riesgos, ser minucioso, orientarse a los objetivos como un conjunto (liderazgo), orientarse a la interacción con las personas del entorno (trabajo en equipo), la comunicación y la estabilidad. Estas características hacen que los integrantes compartan conocimientos y supuestos para descubrir formas de desarrollo y adaptación tanto interna como externa. Así también, en el transcurso del tiempo y con la ejecución de actividades estimulantes se logra constituir la unión de todos los miembros en torno de los mismos objetivos, lo que sirve de enlace entre el presente y el pasado, y en última instancia contribuye a la permanencia y cohesión de la organización (Chiavenato, 2015; Orozco y Sabido, 2020; Robbins, 2010; Pedraza et al., 2015).

Para Schneider et al. (2013), se concibe como “los supuestos básicos sobre el mundo y los valores que guían la vida en las organizaciones”, lo que quiere decir que las organizaciones funcionan como culturas que fortalecen los lazos entre sus trabajadores para que lleguen a los objetivos en conjunto y descubran lo variante que es el entorno, con el fin de adaptarse a él.

Abravanel et al. (1987, citado por Camarena y Rodríguez, 2010, p. 5) ilustra a las culturas organizacionales como “entidades más trascendentes que una simple conglomeración de personas con un objetivo común en un espacio”, con el fin de ser considerados como una pequeña sociedad en la que se presentan una serie compleja de características que son inherentes a un sistema social tal como una cultura propia.

Asimismo, Salazar et al. (2009) la definen como un patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, en donde estos últimos determinan la cultura en gran parte y ejercen una influencia directa, puesto que las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

De acuerdo a Hatch (1997, citado por García, 2006, p. 165), la cultura se concibe como “una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y funciona a través de la membrecía”, es decir que cuando los trabajadores entran por primera vez a la organización traen influencias de múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad y educación, nutriendo así la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está impregnada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen.

De este modo, dentro de las investigaciones que brindan definiciones sobre la cultura organizacional se habla del grupo que forman los individuos de la empresa teniendo en común la integración, valores y características que la definen como una cultura única, además, indican que se ve influenciada por la cultura que dichos individuos traen consigo desde otros ámbitos y que mientras más se les estimule con herramientas y técnicas, podrán explotar su potencial y tendrán mayor éxito.

Así también, se definen dimensiones en las que se desarrolla la variable cultura organizacional, entre ellas, Ortega (1982) indica que existen cinco (05) dimensiones que son: dimensión racional, que a grandes rasgos se enfoca en la efectividad y eficiencia; dimensión relacional, que tiene un valor intrínseco y es el satisfactor potencial de los múltiples objetivos y necesidades de quienes la integran; dimensión estructural, que se considera como un conjunto de actividades y puestos, fijos y oficiales, insertos en una estructura firmemente ordenada y organizada; dimensión política, cuya naturaleza le imprime un carácter altamente variable, impredecible y en flujo continuo; y dimensión simbólica, que se considera como un conjunto significativo de ritos, símbolos, ceremonias, etc. que permite que sus acciones y comportamientos no sean necesariamente racionales, predecibles, definidos o en relación causa efecto con lo que se supone consiguen.

De otra parte, Schein (2016, citado en Ureta, 2021) indica que la cultura organizacional tiene tres (03) dimensiones que son:

- Artefactos, que a su vez se dividen en mitos, clima, rituales y comportamiento.
- Creencias y valores, que a su vez se dividen en filosofía, ideología, organización y objetivos.
- Supuestos básicos subyacentes, que a su vez se dividen en naturaleza humana, percepción de las cosas, pensamientos y valores inconscientes.

Así también, Hofstede (1999, citado en Ureta, 2021) identificó seis (06) dimensiones:

- Empleados frente al trabajo, en donde se identifica si el enfoque de la organización se basa en el trabajador o en la realización de las actividades.
- Corporativismo frente a profesionalidad, en donde el trabajador percibe su identidad dentro de la organización o según su profesionalidad y demuestra qué tanto puede involucrarse la organización en la vida personal del trabajador.
- Proceso frente a resultado, en donde la preocupación es por los medios que se utilizan para obtener el logro de los objetivos.
- Sistema abierto frente a cerrado, que es la que mide el grado de apertura, la adaptación, el tipo de comunicación, entre otros.
- Control laxo frente a control estricto, en donde se muestran las percepciones ante las preocupaciones de la organización por el manejo de los costos, el comportamiento individual, la presentación o la puntualidad.
- Pragmatismo frente a normativismo, donde priman los resultados ante los procedimientos.

Por otro lado, como menciona Allaire y Firsirotu (1992, citado por Camarena y Rodríguez, 2010), el concepto de cultura se puede dimensionar o enfocar en:

- Enfoque funcionalista, en el que el individuo forma parte del grupo con el fin de lograr sus propias metas personales, es decir, lo usa como un medio para alcanzar sus objetivos.
- Enfoque funcionalista estructuralista, en el que el individuo se mantiene en el grupo, pues le brindan un lugar, existe sentido de pertenencia.
- Enfoque adaptacionista, en el que el individuo se adapta a los comportamientos para lograr comunidades humanas con el medio.
- Enfoque histórico-difusionista, en el que la cultura se percibe como una configuración históricamente determinada.
- Enfoque cognoscitivo, en el que la cultura se concibe como una serie de conocimientos que se transmiten.
- Enfoque estructuralista, en el que se comparte a niveles inconscientes una serie de procesos mentales que componen la cultura.
- Enfoque simbólico, en el que se comparten una serie de valores, de significados y de símbolos.

Es así que, gracias a este autor, la cultura organizacional se puede analizar desde unas dimensiones teóricas que ayudan a interpretar y entender la complejidad de la misma.

Además, se contempla que Zapata y Rodríguez (2008, citado por Camarena y Rodríguez, 2010) han elaborado un modelo de análisis de la cultura organizacional, teniendo en cuenta trece (13) dimensiones que la determinan y que son:

- La historia, que permite comprender la evolución del contexto social en el que se desarrolla la cultura organizacional.

- La sociedad, la cual influencia a la cultura organizacional por dos vías, la primera son las restricciones que impone a la acción organizacional, y la segunda, los miembros de la organización, que llegan a ella con una carga cultural.
- El habla, lengua y lenguaje, que son fenómenos biopsicosociales y propios de la naturaleza humana que conforman el lenguaje organizacional, es decir la comunicación propia que crean y manejan los miembros de la organización.
- El proyecto formal de empresa, que involucra a los trabajadores con la misión, visión, principios y valores y credo organizacional.
- El sistema de producción de bienes materiales, que se refiere a los diversos en la relación de los seres humanos y sus herramientas durante los procesos de transformación de materiales y recursos en bienes y servicios, en donde manifiestan la cultura de las organizaciones que satisfacen las necesidades y expectativas de sus usuarios y consumidores.
- El sistema de producción de bienes inmateriales, que se trata de “relaciones cambiantes con el medio (proceso) de transformación (producción) simbólica (inmaterial), destinadas a procurar al individuo o a la sociedad (bienes: variaciones culturales) medios sobrenaturales de supervivencia y de reproducción. Esta producción se realiza a través de la representación.
- El sistema de producción de bienes sociales, que se comprende de reglas, leyes, costumbres, ceremonias, normas, valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección.
- Las relaciones interpersonales, cuyo fin es alcanzar la identidad en la organización mediante interacciones entre los individuos que buscan alcanzar un objetivo común.
- Relaciones de parentesco, que identifica los intereses grupales originados en los vínculos de consanguinidad o afinidad, por las cuales se establecen y manifiestan

relaciones interpersonales y/o sociales que van a perdurar en el tiempo y en el espacio, diferenciándose en la sociedad mediante la unión de familias o clanes que van a liderar procesos sociales.

- Relaciones de poder, que comprende los mecanismos sutiles de solución de los conflictos de intereses mediante el ejercicio del poder y el manejo de las relaciones de subordinación.
- Liderazgo y estilos de dirección, que se refiere al rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional.
- Las subculturas, que comprende la identificación de variables comunes y homogéneas a los grupos que conforman la organización.
- La identidad, que constituye el aspecto central de la cultura y que es el fruto de los aportes individuales y las relaciones con los otros grupos de estrategia de identidad colectiva e individual, es parte de las políticas de la empresa.

Por su parte, Falcones (2014) realizó un estudio de las dimensiones de la cultura organizacional e identificó nueve (09) que son:

- Alineamiento, que mide la comprensión acerca de la estrategia y los objetivos de la compañía.
- Mantenimiento de la compañía, que corresponde a la estructura, administración y organización, visión y perspectiva del negocio y su capacidad de respuesta a los cambios del entorno.
- Liderazgo de equipo, que mide como el líder es responsable de crear un ambiente de confianza y apertura, así como de alentar su equipo hacia el logro de objetivos compartidos.

- Cultura de desempeño, que refiere si la evaluación de desempeño es objetivo y justo, y si el proceso de feedback entre jefe y colaborador es claro y periódico.
- Procesos de trabajo, refiere a todo lo relacionado con los procesos de trabajo, tecnología, procedimientos, niveles de eficiencia y productividad, estándares, etc.
- Conducta de gerente, refiere al líder de la empresa y a sus habilidades de escucha, consistencia en sus actuaciones, facilitador en el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, guía y motivador.
- Respeto y trato, que refiere al respeto y consideración de la compañía para con el personal.
- Entrenamiento y desarrollo, aquí se busca medir las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades y competencias para ser más efectivos en el trabajo y línea de carrera.
- Premio y reconocimiento, refleja la percepción de los trabajadores sobre beneficios, relación entre el desempeño y la remuneración, percepción de un salario justo por el trabajo que se realiza y reconocimiento al trabajo bien hecho.

De acuerdo a los estudios precedentes, las dimensiones de la cultura organizacional se ven de diversas perspectivas agrupándolas a grandes rasgos en el sentido de pertenencia del trabajador en su organización, la imagen que proyecta el líder para guiar y lograr los objetivos como un conjunto, los estilos y orden que tiene la organización, las interacciones o relaciones entre los trabajadores y el sistema de reconocimiento.

1.7.2. Definición de improvisación teatral

La improvisación en el teatro apareció en la antigüedad, la mayor parte o todo lo que se realiza no está planificado o escrito, sino más bien, es creado espontáneamente y comprende

actuar sin un guion contando únicamente con las sugerencias de la audiencia y la capacidad de respuesta del improvisador. Es así que, la improvisación ha empezado a reconocerse como una herramienta útil para promover la creatividad, intuición, empatía, comunicación no verbal, juego de roles, toma de riesgos, trabajo en equipo y pensamiento crítico. Y como indican varios autores de los antecedentes, cuando la improvisación se aplica en actividades de aprendizaje colaborativo puede ser una poderosa herramienta de enseñanza (Berk y Trieber, 2009; Chelariu et al., 2002; Eisenberg, 2019; Felsman et al., 2020; Leybourne y Sadler-Smith, 2006; Rajeev y Kalpathi, 2016).

Eisenberg (2019) indica que al momento de pensar en la palabra improvisación, suele pensarse en la música y en específico en música jazz, sin embargo, la improvisación puede ser encontrada en diversas áreas e incluso en las acciones de respuesta a las diversas situaciones que acontecen a diario.

Para Leybourne y Sadler-Smith (2006), la improvisación es identificada como una combinación de intuición y creatividad impulsada por las presiones del tiempo, dado a que, el tiempo para que el improvisador dé una respuesta con coherencia y siga la secuencia de una idea planteada es escaso y casi inmediato.

En el caso de Lewis y Lovatt (2013) y Vera y Crossan (2004), la improvisación es el acto de crear algo nuevo, una acción espontánea y guiada por la intuición, así como un proceso creativo no planificado para lograr un objetivo.

La improvisación teatral es considerada una habilidad deseable, no sólo en ámbitos artísticos que van desde la música hasta el teatro y la danza, sino también en muchos aspectos y diversas áreas profesionales y organizativas. La diferencia clave entre improvisación y creatividad es que la improvisación debe llevarse a cabo espontáneamente, en el lugar, sin dejar oportunidad para la corrección ni tiempo para la preparación consciente del material. También, tiene base en la construcción de un equipo, en la aceptación de errores, en la escucha y el

enriquecimiento de la historia, todo ello en el momento exacto de la improvisación, y sin importar cuán extrañas o absurdas pueden parecer las ideas, pues de una forma u otra se sale adelante (Eisenberg, 2020; Gagnon et al., 2012; Lewis y Lovatt, 2013).

La improvisación supone una oportunidad en la orientación de los trabajadores y la respuesta a eventos en la organización, ya que es esencial en entornos inciertos y complejos al lidiar con obstáculos imprevistos siendo cada vez más aceptada como medio para los logros en las organizaciones (Chelariu et al., 2002; Felsman et al., 2020; Fisher y Barrett, 2018; Magni et al., 2009). La improvisación aplicada individualmente también es clave para establecer distinciones, implementar nuevas ideas y convertir el conocimiento y la percepción en acción en tiempo real (Miner et al., 2001).

Principios de la Improvisación

A través de diversos autores podemos encontrar algunos de los principales principios que utiliza la improvisación teatral, que son la aceptación, escucha activa, la creatividad, el pensamiento divergente, la tolerancia a la incertidumbre, vivir el presente, manejo del estrés, trabajo en equipo, liderazgo, etc. A continuación, se muestran algunos de los principios mencionados con mayor frecuencia por los autores.

- **Aceptación y propuesta:** Este principio demuestra la disposición y apertura de aceptar una nueva idea, a fin de explorar nuevas posibilidades que surgen a partir de ella. El improvisador acepta ("sí") la idea que le propone otra persona y contribuye ("y") con otra idea que se suma a la que antecede, con el fin de construir nuevas ideas coherentes en conjunto impulsando la creatividad e innovación (Benjamin y Kline, 2019; Berk y Trieber, 2009; Koppett, 2001; Schwenke et. al., 2020), es así que al aceptar las ideas y propuestas no se descartan los aportes de los demás. Por otra parte, cuando ocurre lo inesperado, los improvisadores aprenden a

abrazar lo recibido y a construir sobre ello en lugar de rechazarlo (Eisenberg, 2019; Felsman et. al., 2020; Rice-Bailey, 2020; Robson et. al., 2015).

- **Aceptación de errores:** En la improvisación no hay errores, solo oportunidades y esto permite que se aumente la flexibilidad y comodidad con lo desconocido, así como incentivar a correr riesgos generando un espacio donde es posible responder a lo imprevisto (Benjamin y Kline, 2019; Schwenke et. al., 2020).
- **Escucha activa:** Según Barrett (1998) y Gagnon et al. (2012) escuchar de manera integral es el acto de prestar completa atención al entorno en que uno se encuentra, sin la distracción de planes futuros, errores pasados o preocupaciones interpersonales. La escucha activa no es solo escuchar de manera auditiva sino también comprender y prestar atención a todas las formas de información sensorial. El prestar atención permite aumentar la comprensión mutua y la comunicación efectiva (Berk y Trieber, 2009).
- **Creatividad:** El entrenamiento en improvisación actúa rompiendo patrones y estimulando la creatividad de cada persona. La creatividad, en este contexto, es una construcción colectiva que desarrolla ideas una por una y de la que nadie es dueño de las mismas ni de los resultados (Nisula y Kianto, 2018). Así también, se define a la creatividad como un proceso espontáneo y creativo de intentar lograr un objetivo de una manera nueva (Vera y Crossan, 2004) y que las organizaciones interesadas en mejorar la creatividad de los trabajadores deberían fomentar la improvisación y considerarla un aporte valioso en el lugar de trabajo (Chen et al., 2020). La improvisación permite que los trabajadores rompan las rutinas y tomen riesgos cuando suceden eventos nuevos y críticos (Lewis y Lovatt, 2013). Según West et al. (2017), los equipos creativos involucrados en un entrenamiento de improvisación muestran un aumento de alegría y creatividad en el lugar de trabajo.

Además, Lewis and Lovatt (2013) identificó conexiones entre la improvisación y la creatividad a través de la improvisación verbal en estudiantes universitarios y músicos. Y, por último, en el caso de Méndez y Fernández-Río (2020) se tuvo como resultado que la improvisación teatral aumentó significativamente la creatividad motora (fluidez, flexibilidad, imaginación y originalidad) de estudiantes de educación secundaria.

- **Pensamiento divergente:** Es la capacidad de explorar y proponer diversas soluciones a un problema, que es lo contrario al pensamiento convergente que es la capacidad de llegar a una única solución definitiva (Felsman et. al. 2020; Lewis y Lovatt, 2013). Partiendo de ello, los autores sustentan que la improvisación es una herramienta que alienta a las personas a romper con patrones de pensamientos establecidos, concretando el acto de crear algo con base en los principios del pensamiento divergente.
- **Tolerancia a la incertidumbre:** Se refiere a la orientación cognitiva y emocional de las personas hacia situaciones inesperadas, inseguras o críticas (Schwenke et. al., 2020). Para Chen et al. (2020), cuando suceden eventos nuevos y críticos se debe alentar a los trabajadores a romper con las rutinas y tomar riesgos calculados. De acuerdo a Felsman et al. (2020), la improvisación teatral se desarrolla sin un guion y en el momento, por lo que al ser una experiencia directa y repetida permite aumentar la tolerancia a la incertidumbre. Es importante mencionar que la improvisación teatral permite encontrar dicha incertidumbre en un ambiente sin prejuicios, de confianza y apoyo mutuo (Berk y Trieber, 2009).
- **Vivir en el presente:** Realizar una actuación espontánea y en el momento implica poner toda la concentración y atención enfocada en el presente, lo cual significa estar consciente y receptivo a lo que está sucediendo alrededor en ese preciso

momento. En otras palabras, vivir en el presente responde a escuchar completamente a la persona con quién se está hablando y a lo que ocurre en el entorno (Crossan, 1998; Vera y Crossan, 2004; Robson et al., 2015).

- **Manejo del estrés:** A través del estudio de Benjamin y Kline (2019) se incorporaron talleres y cursos de improvisación en el ámbito del turismo y hotelería, y se identificó que las herramientas y conocimientos ayudaron a los estudiantes a aprender a pensar con rapidez, desarrollar confianza para tratar situaciones de estrés o intensas con los clientes y visitantes en sus puestos de trabajo futuro. Es importante mencionar que en los bancos al igual que en hotelería y turismo, existen muchos puestos de trabajo para atención al cliente, por lo cual aplicar la improvisación para el desarrollo de estas habilidades de manejo de estrés resulta indispensable.
- **Trabajo en equipo:** Para Crossan (1998), en la improvisación las personas aceptan la propuesta que les hace el otro, la aprovechan y la complementan con el objetivo de construir una escena, eso define a un trabajo en equipo. Si bien es cierto, muchas personas están acostumbradas a trabajar de manera individual y resulta un poco difícil aplicarlo en las organizaciones, con la aplicación de la improvisación se facilita el trabajo, pues se desarrolla el trabajo en equipo. La improvisación colectiva es más que la suma de improvisaciones individuales, es el resultado de una cercana interacción entre los miembros de un grupo (Vera y Crossan, 2004). Asimismo, según estudios de Chen et al. (2020), las organizaciones deben fomentar la improvisación en los trabajadores, a fin de potenciar su creatividad individual y con ello incrementar la efectividad de los equipos de trabajo y de la organización.
- **Liderazgo:** Según Newton (2004), practicar la improvisación teatral permite desarrollar habilidades de liderazgo, ya que en circunstancias de cambio el líder

debe prestar mucha atención en su grupo. Por otra parte, Crossan (1998) menciona que en la improvisación las personas toman diferentes roles en diferentes momentos, es así que les permite estar alerta a las oportunidades que se presentan y cómo continuar liderando la escena. En cuanto a Skalican (2018), narra que los líderes se enfrentan cada vez más a situaciones inesperadas e inciertas y a un entorno que exige habilidades de liderazgo adicionales, incluidas habilidades de improvisación.

Bien pues, de acuerdo a los autores tenemos que la improvisación aplicada a diversidad de entornos es un detonante para la creación, creatividad, trabajo en equipo, liderazgo, adaptación al cambio, aceptación de errores y fortalecimiento del individuo y grupo.

1.8. Definición de términos

1.8.1. Sector bancario peruano

La presente investigación toma como objeto de estudio al sector bancario, específicamente a las empresas bancarias de Lima metropolitana en el presente año 2021.

Según la información obtenida de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2021), las empresas bancarias activas son Banco de Comercio, Banco de Crédito del Perú, Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), Banco Pichincha, BBVA, Citibank Perú, Interbank, MiBanco, Scotiabank Perú, Banco GNB Perú, Banco Falabella, Banco Ripley, Banco Santander Perú, Banco Azteca, Bank of China, Cencosud Scotia y ICBC PERU BANK (SBS, 2021).

De las entidades mencionadas, las que predominan en el mercado siendo las empresas bancarias del Perú con mayor cantidad de trabajadores en orden descendente son el Banco de Crédito del Perú - BCP, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank (SBS, 2021).

1.9. Limitaciones del estudio

1.9.1. Limitaciones

El 11 de marzo de 2020, el gobierno peruano declaró estado de emergencia sanitaria a nivel nacional a raíz de la pandemia por COVID-19. Las medidas dadas, así como sus respectivas modificaciones y prórrogas en las que se dispusieron una serie de medidas de prevención y control de la enfermedad como la cuarentena, han sido factores determinantes para la aplicación del estudio, ya que diversas empresas han optado por realizar trabajo remoto y ello implicó la no realización de estudios presenciales y, por consiguiente, se limitó el alcance para llegar a todas las empresas del sector bancario que tienen sedes en Lima metropolitana. En ese sentido, para la investigación y aplicación de las encuestas se optó por un medio virtual para lograr el objetivo y recopilación de información. Además, existió la imposibilidad de contratar personal adicional para realizar las encuestas, debido a que el gobierno exige cumplir con las medidas de bioseguridad y distanciamiento social.

Asimismo, no se han encontrado trabajos de investigación o antecedentes dentro del Perú referentes al impacto de la improvisación en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, a pesar de que los beneficios de la improvisación teatral están siendo cada vez más populares en la actualidad. De acuerdo a lo expuesto, existe la oportunidad de realizar un estudio inicial que pueda servir de precedente para futuras investigaciones.

1.9.2. Viabilidad

Se cuenta con recursos económicos para el acceso a las fuentes de interés que requieren un pago. Asimismo, una de las tesistas es parte del elenco de una escuela de improvisación en Lima metropolitana y ha facilitado información y contactos de primera mano de empresas del sector bancario en las que se han desarrollado talleres de improvisación obteniendo así data relevante que permitió determinar las hipótesis. Por otro lado, se cuenta con las herramientas necesarias para la investigación (laptops, internet, programas estadísticos, etc.).

Capítulo 2: Revisión de la literatura

A fin de contar con información relevante, en la presente investigación se realizó un resumen histórico de los antecedentes nacionales e internacionales hallados sobre cada una de las variables del estudio.

2.1. Tópico 1: Improvisación teatral

2.1.1. Resumen histórico

La improvisación teatral es una herramienta casi nueva en el territorio peruano que además de tener impactos positivos en el individuo funciona también dentro del ámbito organizacional. Como lo mencionan los autores que preceden, la improvisación teatral estimula la creatividad conjunta, mejora el desempeño colaborativo (trabajo en equipo), fomenta la tolerancia entre individuos y al fracaso, la escucha y comunicación, el liderazgo, entre otros aspectos que impactan positivamente en la cultura organizacional (Benjamin y Kline, 2019; Felsman et al., 2020; Fleming, 2018; Magni et al., 2009; Nisula y Kianto, 2018; Skalin, 2018; Vera y Crossan, 2005).

El entrenamiento en improvisación teatral en las organizaciones resulta ser un estímulo de gran valor, el cual conduce al autodescubrimiento de las personas y al cambio consciente de su propio comportamiento en los distintos escenarios que se presentan durante la jornada laboral, ya que el papel de cada individuo en el proceso de la creación colectiva puede alimentar la creatividad en su propio trabajo y comunidad laboral. Además, a través de la convivencia, el intercambio de experiencias y la vinculación, los trabajadores de una organización pueden percibir un mejor ambiente de trabajo (Nisula y Kianto, 2018).

Otra de las características más relevantes de la improvisación teatral aplicada en las organizaciones es que conduce al descubrimiento de ideas espontáneas al trabajar con otros y estimula la salud psicológica. Es decir, que con su aplicación se generan beneficios más allá de las interacciones sociales y rutinarias, y se despliegan en procesos más cognitivos. Esto último

redundará en la relación con uno mismo y con el otro, fortaleciendo la imagen individual y grupal. Añadido a esto, es importante mencionar que se genera la autogestión, lo cual suele ser fundamental para el éxito en los esfuerzos grupales y en la cocreación con dirección hacia los objetivos deseados (Chelariu et al., 2002; Felsman et al. 2020; Nisula et al., 2019; Rice-Bailey, 2020; West et al., 2017).

Entonces, la aplicación de la improvisación teatral impacta en la experiencia colaborativa, siendo su valor la creación de un entorno propicio para la toma de riesgos, la creatividad, la colaboración y el apoyo, lo que fomenta una actitud abierta a la exploración y el intercambio, y que, además, permite prepararse a enfrentar el fracaso, permanecer en el momento y escuchar con empatía. Incluso, se puede decir que ayuda a aliviar la ansiedad y el estrés gracias al mejoramiento de la confianza (Benjamin y Kline, 2019).

2.2.2. Principales hallazgos

- Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional existen estudios como el caso de Vargas (2015), quien realizó el estudio de “la improvisación teatral y sus nuevas posibilidades”, donde tuvo como objetivo identificar el potencial que ofrece la improvisación al mundo audiovisual, específicamente en el género del entretenimiento televisivo del Perú, para así determinar las características que presenta la improvisación teatral como producto escénico y conocer cuál es la visión que se tiene de ella desde la perspectiva de quienes están ligados a la actividad escénica y a la "movida impro". Así también, buscó describir las posibilidades y limitaciones a nivel de producción y de contenido que presenta la adaptación de la improvisación teatral a un medio audiovisual en nuestro país, específicamente el televisivo. Para esta investigación, la autora utilizó un alcance correlacional y empleó un diseño experimental. El estudio se desarrolló en Lima - Perú aplicando instrumentos como entrevistas personales y observación realizadas a dieciocho (18) personas relacionadas al teatro, improvisación y producción televisiva, divididas en un grupo

de trece (13), otro de cuatro (04) y el último de una persona. El estudio concluye afirmando que la improvisación ha conseguido más que sólo ser un espectáculo en sí misma, pues en su forma más pura puede ser entendida como un conjunto de herramientas y principios que te entrenan en la creación de cosas nuevas. Además, concluyó que la improvisación, al convertirse en un estilo actoral, amplía aún más sus horizontes, pues existen muchos formatos y temáticas que la pueden envolver para evolucionar junto con los improvisadores que aplican a nuevos rubros de trabajo a nivel corporativo.

- **Antecedentes internacionales**

En el estudio de Nisula y Kianto (2018), “La estimulación de la creatividad organizacional mediante improvisación teatral”, las autoras tuvieron como objetivos explorar cómo la improvisación teatral podría fomentar la creatividad organizacional, vincular la improvisación teatral con la creatividad organizacional, entendiendo la primera como un método potencial para el desarrollo organizacional y comprender la mejora de la creatividad organizacional como un fenómeno multinivel, así como las posibilidades de aplicar métodos basados en las artes al desarrollo organizacional. Para esta investigación, se utilizó un alcance exploratorio y un diseño no experimental longitudinal, en el contexto de una organización municipal finlandesa en la que se utilizaron instrumentos como encuestas y talleres aplicados a una muestra de dos (02) grupos de doce (12) participantes cada uno (principalmente gerentes y expertos de nivel medio) seleccionados de una población de seis mil (6.000) trabajadores de la organización mencionada. Los resultados confirman y concluyen que el entrenamiento con improvisación teatral estimula la creatividad como un fenómeno multinivel y conduce al autodescubrimiento de los participantes, lo que hace que puedan cambiar conscientemente su comportamiento y afirman que este resultado también puede ocurrir en entornos organizacionales más tradicionales. Así también, los participantes descubrieron el papel de

cada individuo en el proceso de la creación colectiva y que pueden estimular la creatividad en su propio trabajo y comunidad laboral.

En el estudio de Skalican (2018), el objetivo fue determinar la relevancia para el liderazgo y el desarrollo de las habilidades básicas involucradas en el teatro de improvisación, identificar lo que se enseña en los talleres de introducción al teatro de improvisación, examinar la metodología de enseñanza utilizada en esos talleres, entendiendo cómo aquellos que son expuestos a aprender estas habilidades las utilizan fuera del teatro y, también, comprender por qué las personas eligen inscribirse en un taller de teatro de improvisación. Para esta investigación, se usó un alcance exploratorio y diseño experimental, se desarrolló en el contexto del noroeste del Pacífico, en donde se utilizaron las herramientas de entrevista y observación aplicados a un taller de introducción al teatro de improvisación dirigido a estudiantes adultos de City Theatre. Mediante la investigación, el autor concluye que se podría transferir el aprendizaje de la improvisación fuera del teatro al campo del desarrollo del liderazgo corporativo. Además, de los datos que surgieron de las observaciones, creó un plan de estudios específicamente para equipos y eventos de liderazgo organizacional, en el cual su modelo de diseño ha identificado cinco componentes clave del liderazgo de improvisación: la escucha, presentar ideas, lo que incluye ser claro y usar el humor, la creatividad o imaginación, las ventas y el trabajo en equipo.

Por su parte, Fleming (2018) realizó el estudio del “Uso de técnicas y entrenamiento de teatro improvisado de formato largo para construir una conexión grupal más fuerte y fortalecer el liderazgo igualitario”, que tuvo como objetivo descubrir si el proceso de práctica de improvisación de formato largo puede ser una herramienta útil para desarrollar un grupo que sea capaz de compartir el liderazgo y crearlo de manera constante. Para esta investigación, el autor utilizó un alcance exploratorio y empleó el diseño experimental dentro del contexto de una casa de enseñanza teatral utilizando estudios de teatro, cintas de vídeo y talleres de

improvisación de formato largo aplicados a dos (02) grupos de trabajo conformados por siete (07) artistas interesados en la improvisación. El autor concluye afirmando que es posible crear una fuerte conexión de grupo al utilizar los principios que brinda la improvisación teatral. Además, mediante su uso, se fomenta el liderazgo, el acuerdo y el apoyo al compañero de escena, lo que llevó a una escucha intensa y una conexión cognitiva que, con el tiempo, fortaleció los lazos en cada grupo.

De acuerdo al estudio “La experiencia de improvisación promueve el pensamiento divergente, la tolerancia a la incertidumbre y el bienestar afectivo”, Felsman et al. (2020) tuvo como objetivo vincular el entrenamiento en improvisación con mejoras en el pensamiento divergente. Es así que se utilizó un alcance experimental y explicativo, y se empleó el diseño exploratorio en el contexto de una universidad del medio oeste en la que se aplicaron experimentos de observación a dos (02) grupos de estudiantes universitarios. En el primer grupo participaron setenta y cuatro (74) estudiantes y en el segundo grupo, ciento treinta y un (131) universitarios. Este artículo replica el hallazgo anterior de los autores Lewis y Lovatt (2013) y Sowden et al. (2015) que indican que el entrenamiento de teatro de improvisación puede mejorar el pensamiento divergente y proporciona nuevos hallazgos para impulsar el afecto positivo y aumentar la tolerancia a la incertidumbre en relación con otras interacciones sociales. La investigación de Felsman et al. (2020) destaca y afirma que existen dos (02) características importantes de la improvisación, una es que involucra la creatividad conjunta y el descubrimiento de ideas al trabajar con otros, y la segunda, que es impredecible porque el guion se genera en el momento. Si bien otras interacciones sociales pueden ofrecer beneficios similares, se demuestra que la improvisación produce beneficios más allá de las interacciones sociales cotidianas y rutinarias. Además, la improvisación sirve como medio para mejorar la salud psicológica y los entrenamientos ofrecen beneficios sin el estigma negativo y las dificultades de acceso que rodean a otros tratamientos o intervenciones. Por otro lado, afirman

que la improvisación mejora las interacciones sociales y personales en una variedad de entornos, tal cual mencionan Tint y Froerer (2014).

Adicionalmente, Benjamin y Kline (2019), quienes realizaron el estudio “Cómo hacer sí-y: Uso de juegos de improvisación para improvisar en técnicas de comunicación, escucha y colaboración en la educación turística y hotelera”, exploraron cómo los talleres de improvisación pueden ayudar a las personas a sentirse bien, mejorar en su trabajo e improvisar en sus entornos de aprendizaje colaborativo. Para esta investigación, los autores utilizaron un alcance exploratorio con un diseño no experimental transversal en el contexto de universidades de Estados Unidos y Canadá con la utilización de entrevistas, talleres y encuestas aplicados a noventa y cinco (95) profesores y estudiantes graduados de las carreras de hostelería, turismo, disciplinas de educación y geografía. Las autoras concluyen que el uso de la improvisación mejoró enormemente la experiencia colaborativa en el aula de los estudiantes e instructores, además, afirman que el valor de la improvisación es la creación de un entorno propicio para la toma de riesgos, la creatividad, la colaboración y el apoyo, lo que fomenta una actitud abierta a la exploración y el intercambio. Concluyen también que, participar en talleres de improvisación proporcionó herramientas para ayudar a los instructores y estudiantes a mejorar su confianza y que, gracias a los principios aprendidos, los ayudaron a aliviar la ansiedad y el estrés.

Dentro del estudio “Improvisación y actuación innovadora en equipos”, Vera y Crossan (2005) tuvieron como objetivo aclarar la confusión conceptual sobre la improvisación mediante la presentación de los diversos aspectos de la preparación que se requieren para una improvisación eficaz y delinear cómo los principios del teatro de improvisación de práctica, colaboración, estar de acuerdo, aceptar y agregar, estar presente en el momento y aprovechar la reincorporación y estar preparándose pueden utilizar para comprender lo que hace falta para improvisar bien en equipos de trabajo y crear un contexto que favorezca estos esfuerzos. Para

esta investigación, los autores utilizaron un alcance descriptivo y diseño no experimental longitudinal en el contexto de un entorno municipal en la que se utilizaron encuestas preliminares y encuestas de seguimiento aplicados dos meses después de la capacitación con escalas Likert de siete puntos con las anclas “totalmente en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Se aplicó a cincuenta (50) equipos de trabajo con una participación de trescientos cuarenta y ocho (348) trabajadores en total. Los autores concluyen que la experiencia tuvo un efecto moderador positivo en el vínculo entre la improvisación y la innovación. Otra conclusión es que la aplicación de la improvisación da una sensación cómoda de que está bien estropear, porque puede arreglarse y aprender de ello. Finalmente, concluyen que existe un efecto moderador positivo en la relación entre improvisación colectiva e innovación, es decir, cuanto mayor es el nivel de información y comunicación en tiempo real dentro del equipo, más positiva será la relación entre la improvisación colectiva y la innovación.

Leybourne y Sadler-Smith (2006) realizaron el estudio “El papel de la intuición y la improvisación en la gestión de proyectos”, donde se tuvieron como objetivos explorar las condiciones y razones por las cuales los gerentes pueden desplegar la intuición y la improvisación, y examinar el papel que juega la experiencia en este proceso e investigar la efectividad de intuir e improvisar en proyectos. Para esta investigación, los autores utilizaron un alcance correlacional y un diseño no experimental transversal en el contexto del país Reino Unido, utilizando encuestas inventario de experiencia racional de Epstein (REI) en un formato abreviado y aplicado a un total de ciento sesenta y tres (163) gerentes de proyectos. Los autores concluyen que existe una creciente evidencia de que uno de los antecedentes de la improvisación son los juicios de base cognitiva no conscientes y cargados afectivamente a los que se refieren como intuición, corazonada o instinto. Así también, concluyen que el hecho de que los gerentes de proyectos utilicen la intuición y la improvisación, tal vez de manera encubierta en sus organizaciones, es un argumento para incluir la intuición y la improvisación

como temas de discusión en la capacitación de todos los gerentes de proyecto, con el fin de “sacar ambos temas del armario” para que puedan entenderse mejor y gestionarse de manera más eficaz.

Así también, Lewis y Lovatt (2013), a través del estudio “Romper con patrones de pensamiento establecidos: improvisación y pensamiento divergente”, buscaron identificar si hay diferencia en las puntuaciones de una tarea de pensamiento divergente, la AUT, después de una serie de ejercicios de improvisación en comparación con un grupo de control. La investigación es de alcance correlacional que emplea un diseño experimental en el contexto de la Universidad de Hertfordshire, Reino Unido. Se realizaron dos (02) experimentos mediante talleres aplicados a participantes que fueron reclutados a través del sistema de participación en estudios de investigación de la Universidad de Hertfordshire. El primer grupo fue de cuarenta y un (41) estudiantes de licenciatura en psicología y el segundo grupo fue de treinta y seis (36) músicos de la Guildhall School of Music and Drama y del Departamento de Música. Los autores de la investigación concluyen que existen resultados interesantes para apoyar la idea de que la improvisación tiene beneficios cognitivos para el pensamiento divergente. Así también, se apoya que la improvisación ayuda a romper con los patrones de pensamiento cotidianos, permitiendo pensar de formas más diversas.

Para Rice-Bailey (2020), quien realizó el estudio “Los beneficios de los juegos de improvisación en el TC Classroom”, el objetivo era examinar la pregunta: ¿Cómo perciben los estudiantes de comunicación técnica el valor de la formación en improvisación? La investigación es de alcance descriptivo y emplea un diseño no experimental transversal en el contexto de la Escuela de Ingeniería de Milwaukee en Wisconsin, Estados Unidos, utilizando encuestas con preguntas abiertas y en la escala Likert, además, contó con la aplicación de talleres a cincuenta (50) estudiantes. El autor de la investigación concluye que los juegos de improvisación se pueden usar para practicar habilidades interpersonales como interactuar con

gente nueva, compartir ideas y aceptar las ideas de los demás. Adicionalmente a ello, concluyen que los juegos de improvisación brindan la oportunidad de practicar muchas de las habilidades interpersonales y de autogestión que en esta investigación han demostrado ser fundamentales para el éxito en los esfuerzos grupales.

En el estudio “Efectos de un programa de improvisación teatral en la creatividad motora de los estudiantes”, Méndez y Fernández-Río (2020) tuvieron como objetivo evaluar los efectos de un programa de improvisación teatral sobre la creatividad motora de los estudiantes. La investigación es de alcance descriptivo y emplea un diseño no experimental longitudinal en el contexto de un instituto situado en el norte de España, utilizando encuestas de Evaluación de la Creatividad Motriz (MCAI) al inicio y fin del estudio, y talleres que duraron catorce (14) sesiones de una hora y fueron aplicados a ciento sesenta y tres (163) estudiantes de Educación Secundaria divididos en cuatro (04) grupos. Los autores de la investigación concluyen que los programas de improvisación teatral promueven significativamente la creatividad motora, la fluidez, la flexibilidad, la imaginación y la originalidad.

En las investigaciones de Chen et al. (2020), se buscó examinar cuándo y cómo los eventos en el lugar de trabajo afectan la creatividad de los trabajadores, la muestra fue seleccionada debido a los roles individuales como trabajadores del conocimiento y responsabilidades para desarrollar nuevas ideas, enfoques y soluciones para atraer y retener clientes. Con un alcance correlacional de diseño no experimental longitudinal, realizaron dos (02) estudios en los que aplicaron encuestas que tuvieron como hallazgo que los eventos en el lugar de trabajo son importantes para facilitar la creatividad de los trabajadores, pues el entorno empresarial es cada vez más dinámico, por lo que, resulta necesario que las organizaciones diseñen programas creativos para capacitar y moldear los comportamientos positivos de los trabajadores.

Schwenke et al. (2020) indaga cómo la aplicación de un programa de teatro de improvisación influye sobre una variedad de variables psicológicas que miden la creatividad, la aceptación y el bienestar psicológico de los trabajadores dentro de una organización. Para ello, realizó una intervención de seis (06) semanas como un formato grupal de entrenamiento de improvisación que se desarrolló en varios ejercicios de improvisación individuales y colaborativos. Treinta (30) participantes en el grupo de intervención (GI) y veintiocho (28) en el grupo de control en espera (GC) completaron seis (06) pruebas y cuestionarios previos y posteriores a la intervención. Los hallazgos más resaltantes son que una mejora significativa en la creatividad y el bienestar psicológico de los participantes debido a la intervención, pero no hay evidencia de una mayor aceptación.

En el estudio de Fultz y Hmieleski (2021) se examina un modelo que vincula la improvisación organizacional con el desempeño de nuevas empresas, a través de la casualidad, en diferentes niveles de restricciones de recursos y estructura organizacional informal. Utilizaron una muestra de trescientos veintiséis (326) nuevas empresas, con sede en todo Estados Unidos. Los resultados indican que la asociación de la improvisación con la serendipia es mayor cuando las limitaciones de recursos son altas y, a su vez, que la serendipia se relaciona positivamente con el desempeño de la nueva empresa cuando la estructura organizacional informal es elevada. Sus hallazgos destacan nuevos caminos y contingencias a través de los cuales la improvisación puede resultar un medio ingenioso para que los startups identifiquen nuevas oportunidades y obtengan ventajas de desempeño.

En el estudio de Romanelli et al. (2017) se realizó un análisis cualitativo de la experiencia y las intervenciones de los terapeutas después del entrenamiento en habilidades de improvisación teatral. Se realizó a través de un curso de un semestre parte del plan de estudios de un Programa de posgrado clínico en trabajo social de una importante universidad en Israel, el estudio se realizó a un total de 41 (cuarenta y un) estudiantes dentro de los que 17 (diecisiete)

estudiantes fueron entrevistados para el aspecto cualitativo del estudio. Los resultados mostraron que los efectos del curso de improvisación aplicado revelan que existe un impacto en las experiencias y percepciones sobre sí mismos siguiendo el curso, como el desarrollo de su intuición, espontaneidad y flexibilidad, así como sentirse más consciente de lo que sucede durante su trabajo en las sesiones de terapia y tener más aceptación en su interacción con los clientes. Además, el permitirse realizar y aceptar sus errores con lo cual les permite estar preparado para lo que acontezca y no tener miedo.

2.2. Tópico 2: Cultura Organizacional

2.2.1. Resumen Histórico

La cultura organizacional es un concepto importante dentro de la gestión de las organizaciones en la actualidad, pues todos los elementos, vale decir los trabajadores, toman participación y son éstos los que dirigen el rumbo de las mismas empresas. Como bien mencionan varios autores citados por Vesga y García-Rubiano (2020), la cultura en las organizaciones inicia en la Revolución Industrial, cuando aparece la empresa moderna y su conceptualización en el campo de los estudios organizacionales se da en los primeros años de la década de 1970. No obstante, se resalta que el concepto de cultura es mucho más amplio, pues también deviene de las disciplinas de la antropología y la sociología, con el fin de hacer una observación de las características de los colectivos sociales para describir y entender sus comportamientos y valores esenciales.

En síntesis, gracias a Pettigrew (1979, citado Vesga y García-Rubiano (2020), p. 53), se aborda por primera vez la conceptualización sobre la cultura organizacional como tal, en donde se analiza la cultura como un aspecto constitutivo de la vida y proceso evolutivo de las organizaciones a través de su pasado, presente y futuro definiéndose como “el sistema de

significados aceptados pública y colectivamente que operan para un determinado grupo en un momento dado”.

Además, según la investigación de Schein (1988, citado por Pedraza et al., 2015), se menciona que la cultura organizacional está comprendida por las respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna, este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura. En la misma línea, indican que el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias de la organización permiten a los individuos expresar y experimentar sus acontecimientos, y a dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa.

Por otra parte, de acuerdo a Denison y Mishra (2015, citado Vesga y García-Rubiano, 2020), mediante su modelo, la cultura organizacional presenta, además, cuatro (04) características principales que son la adaptabilidad, la implicación, la consistencia y la misión. En resumen, la adaptación a los cambios tanto del entorno interno como externo de las organizaciones y el desarrollo de capacidades de los mismos trabajadores que los involucran hacen que exista un equilibrio y se fortalezca la misma organización.

Estos conceptos básicos, son en esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, es decir un modelo desarrollado por un grupo de personas con los mismos objetivos para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación como colectivo. Así, en el transcurso del tiempo y con la ejecución de actividades estimulantes se logra constituir la unión de todos los miembros en torno a un fin común, lo que sirve de enlace entre el presente y el pasado, y en última instancia contribuye a la permanencia y cohesión de la organización que permite su éxito.

Adicionalmente, en el ámbito internacional, la pandemia por COVID-19 durante los años 2020 y 2021 trajo consigo el aislamiento a causa del miedo a contagios y muertes. A la

par, las organizaciones a nivel mundial tomaron medidas preventivas, con el fin de velar por la salud y bienestar de sus trabajadores y adaptarse a ciertos cambios como el trabajo remoto y otras actividades necesarias para no afectar de manera negativa a su cultura organizacional (Salazar y Arciniegas, 2021).

Así como menciona Brower (2020, citado por Salazar y Arciniegas, 2021, p. 28) “la cultura de las empresas está pasando por dificultades significativas. Cuando las personas no pueden estar juntas, reunirse o encontrarse cara a cara en sus lugares de trabajo, la cultura corre el riesgo de verse comprometida.” En tal sentido, las empresas deben aplicar herramientas que ayuden a fortalecer el vínculo entre trabajadores para que la organización no sufra deficiencias a nivel de compromiso, trabajo en equipo, comunicación, entre otros.

Asimismo, Martínez y Diez (2020, citado por Salazar y Arciniegas, 2021, p. 30) hacen referencia a cambios en las relaciones laborales por el coronavirus en donde destaca el liderazgo y las relaciones con los colaboradores haciendo mención a que “La distancia provocada por la tecnología genera la necesidad de reorientar la relación con los colaboradores. Ahora se va a tener que basar en la confianza mutua, en la flexibilidad, en la negociación y en protocolos de comunicación”, resultando indispensable el uso de herramientas que refuercen la comunicación y el fortalecimiento de la imagen del líder del equipo.

Por otro lado, Machado y Cañedo (2009, citado por Culma et al., 2020, p. 46) menciona que “La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada”. Por ello, resulta importante que en este periodo de pandemia las empresas intervengan para afianzar lazos entre trabajadores y para capacitarlos, con el objetivo de obtener una mejor respuesta ante los desafíos que acontecen en tiempos de pandemia y así no perder la esencia de su cultura organizacional.

2.2.2. Principales Hallazgos

- Antecedentes Internacionales

En el ámbito internacional, existen importantes investigaciones sobre la cultura organizacional, partiendo de que los trabajadores de la organización deben comprenderse y complementarse para que ésta tenga éxito. Es aquí donde toma presencia el colectivismo, vale decir la cohesión y comunicación de los integrantes de las organizaciones.

Bajo la misma premisa en la que la orientación colectiva y los comportamientos que relacionan a los trabajadores en una organización influyen en la cultura organizacional, tenemos el estudio de Walumbwa y Lawler (2003), quienes bajo un alcance correlacional de diseño no experimental de base transversal precisaron examinar el efecto moderador del colectivismo en las relaciones entre el liderazgo transformacional, las actitudes relacionadas con el trabajo y las percepciones de comportamientos de abstinencia. Aplicaron una encuesta a quinientos setenta y siete (577) trabajadores de los sectores bancario y financiero de China, India y Kenia, y con sus resultados se evidencia que el colectivismo modera la fuerza del liderazgo transformacional y los resultados relacionados con el trabajo, como la reducción de las conductas de abstinencia. En otras palabras, mientras más afianzada esté la colaboración grupal, mayor serán los impactos que aporten en aspectos de la cultura organizacional.

En la investigación realizada por Ugwu et al. (2014), se investiga la relación entre la confianza organizacional, el empoderamiento psicológico y el compromiso de los trabajadores. Para ello, se utilizó un alcance correlacional con un diseño no experimental de base transversal, tomando como población a bancos y farmacéuticas del sureste de Nigeria y una muestra de setecientos quince (715) trabajadores de siete (07) bancos comerciales y cuatro (04) empresas farmacéuticas. Mediante una encuesta y bajo un análisis del índice de confianza organizacional (OTI) desarrollado por Shockley-Zalabak et al. (1999, como se cita en Ugwu et al., 2014), en una escala de veintinueve (29) ítems que engloba cinco (05) dimensiones de la confianza, se

obtuvo que la confianza organizacional se relaciona positivamente con el compromiso laboral y, sobre todo que, junto con el empoderamiento psicológico, predicen el comportamiento laboral positivo.

Por otro lado, con respecto a la aceptación de errores y manejo de conflictos dentro del ámbito organizacional, se tiene el estudio realizado por Gelfand et al. (2012) en el que se buscó examinar si las organizaciones crean formas normativas y socialmente compartidas para gestionar los conflictos, es así que, en el Atlántico medio de los Estados Unidos, se tomó una muestra de ochocientos sesenta y dos (862) miembros líderes de ciento cincuenta y nueve (159) sucursales de un gran banco de la zona. Se aplicó un alcance correlacional con un diseño no experimental de base transversal y se utilizó una encuesta con un análisis factorial exploratorio (AFE). Luego de las aplicaciones respectivas del instrumento de estudio, se concluyó que el manejo de conflictos está relacionado más allá del nivel micro y contribuye en los niveles de comportamiento organizacional. Además, que la innovación, el liderazgo y las actitudes laborales son parte importante del comportamiento organizacional, y que las buenas normas y prácticas de manejo de conflictos se vuelven parte integrante de él.

Ruiz-Palomino et al. (2012) tomaron como población a cuatro mil ciento sesenta y cuatro (4,164) trabajadores de grandes sucursales de varias entidades bancarias comerciales, de ahorro y de cooperativas de crédito en cinco (05) provincias de España, de las que delimitaron una muestra de cuatrocientos treinta y seis (436) trabajadores. Bajo un alcance correlacional, un diseño no experimental de base transversal, se demostró que la voluntad de recomendar la organización a otros se relaciona positivamente con la cultura ética, al igual que la satisfacción laboral, el compromiso organizacional afectivo y la intención de quedarse.

De otra parte, también resulta importante estudiar cómo se relacionan los trabajadores de una organización, con el fin de conocer si estos son capaces de llevarla al logro de los objetivos generando una cultura organizacional fuerte. Para ello, en el estudio de Schulte et al.

(2006) se examina el impacto relativo al clima y la satisfacción individual, con el fin de explorar si la satisfacción de un trabajador no solo está relacionada con sus propias percepciones del ambiente de trabajo, sino también descubrir si los sistemas de percepciones climáticas compartidas agregan otros aspectos. Se aplicó una encuesta como instrumento para una muestra de trabajadores de ciento cincuenta y tres (153) sucursales en la región occidental de un banco nacional de Estados Unidos. Con un alcance correlacional bajo el diseño no experimental transversal, se logró concluir que las percepciones del entorno de trabajo, bajo la mirada de los trabajadores, explicaban un gran porcentaje de variación en la satisfacción laboral, es así que el clima general en una unidad de trabajo tiene cierta influencia en las actitudes individuales, por lo que, es necesario fomentar una cultura organizacional fortalecida.

Badham et al. (2015) realizaron una investigación de alcance correlacional con diseño no experimental longitudinal mediante un estudio de campo aplicado a personal de servicio al cliente en un banco australiano regional, con una muestra de cincuenta y seis (56) trabajadores de dicho banco, con el fin de explorar el grado en que el teatro organizacional tiene el efecto de incrementar los niveles de empoderamiento. Lo que se evidenció fue que es posible que las iniciativas de teatro organizacional aumenten simultáneamente la autonomía y control dentro de la organización.

Michel (2011) estudió cómo el trabajo transforma a los trabajadores tomando como objeto de estudio a dos bancos de inversión de Wall Street, y tomó una muestra a ciento ocho (108) banqueros de inversión que asesoran a clientes corporativos sobre transacciones financieras como la venta de una empresa o la oferta pública de valores. Se realizaron entrevistas a cada uno de ellos con duración entre una (01) y tres (03) horas bajo un diseño no experimental de base longitudinal con un alcance descriptivo. Este estudio proporciona una nueva comprensión de cómo los controles cognitivos interactúan con controles incorporados, es decir, cómo las empresas controlan el cuerpo y cómo el cuerpo los guía a la acción.

Obteniendo que más del 90% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo con la afirmación "mis metas y las del banco están completamente alineadas".

Cegarra-Navarro et al. (2019) aborda la relación entre el desempeño y una cultura de aprendizaje que se apoya en procesos de conocimiento dentro de la organización. Esta investigación se centró en el sector bancario español, en el que se utilizó una encuesta como instrumento de recolección de información y en la que aplicaron un análisis de "Uso de mínimos cuadrados parciales" (PLS) en una muestra de doscientos quince (215) trabajadores de ciento cuarenta y dos (142) sucursales individuales de una importante entidad bancaria en España. Como hallazgos, se tuvo que la búsqueda activa de aprendizaje dentro del contexto de la organización hace que los bancos sigan siendo competitivos en el ecosistema empresarial dinámico y global, donde operan los sectores bancarios internacionales, nacionales y locales. Vale decir que, mientras más se utilicen procesos de exploración y explotación de conocimientos de los trabajadores, su efecto sobre el desempeño de los mismos y el éxito de la organización, crece.

En el estudio de Fernández et al. (2019), el objetivo fue determinar la relación entre la calidad de la comunicación y la actitud de los trabajadores hacia los procesos de cambio organizacional. El estudio se realizó bajo un alcance descriptivo y un diseño experimental aplicando la escala de resistencia al cambio de Oreg (2006, citado en Fernández et al., 2019) en una muestra de ciento setenta y cuatro (174) personas, las cuales fueron seleccionadas aleatoriamente a través de las redes sociales y el campus virtual de una universidad a distancia en Alemania. La estratificación de la muestra estuvo conformada por mujeres (53%) y hombres (47%), asalariados con edades mayoritariamente con 60% entre veintiún (21) y cuarenta (40) años, 36% entre cuarenta (40) y sesenta (60) años y otros con 4%. En cuanto al nivel de estudios, el 70% de los participantes tenía una licenciatura, el 26% tenía un título universitario y el 4% otros. El 68% de participantes tenían un tiempo de pertenencia a la empresa de uno

(01) a cinco (05) años y el 32% tenía más de diez (10) años. Los resultados confirmaron que el grupo de participantes expuestos a una comunicación con argumentos de alta calidad mostró menos resistencia al cambio organizacional que el grupo de participantes expuestos a una comunicación con argumentos de baja calidad. Es así que, los hallazgos dan pie a tomar prácticas beneficiosas para la aceptación de cambios organizacionales.

Mousa et al. (2021) realizó una investigación de campo etnográfica en cuatro (04) bancos públicos de Egipto divididos en treinta y seis (36) grupos focales. La experiencia etnográfica se puso en práctica mediante el uso de observaciones directas de los procesos, procedimientos y prácticas de aprendizaje, entrevistas semiestructuradas con especialistas en aprendizaje y discusiones de grupos focales con banqueros. Se descubrió que la falta de retroalimentación sobre programas de formación genera una falta de valor añadido para la formación organizativa.

En el estudio de Liao et al. (2012), se investigaron las relaciones entre la cultura organizacional, la adquisición de conocimientos, el aprendizaje organizacional y la innovación organizacional en las industrias de seguros y banca de Taiwán. Tomando una muestra de cien (100) empresas financieras principales de la zona, se emitieron un total de setecientos ochenta y cinco (785) cuestionarios y se recibieron cuatrocientos cuarenta y nueve (449) respuestas válidas, aplicadas mediante una encuesta bajo un análisis factorial confirmatorio (AFC), un alcance correlacional y un diseño no experimental transversal. Se halló que el aprendizaje organizacional sirve como mediador parcial entre la cultura organizacional y la innovación organizacional, además, este artículo encontró que la cultura organizacional afecta al aprendizaje organizacional y la innovación a través de la adquisición de conocimientos. Por tanto, se muestra que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en la innovación organizacional, y depende de esta última que la cultura innovadora y la cultura de apoyo tengan una asociación positiva.

Wilderom et al. (2012) investigaron los efectos combinados del liderazgo carismático y la cultura organizacional sobre el desempeño percibido y objetivo de la empresa utilizando un alcance correlacional con diseño no experimental longitudinal recolectando información en dos (02) momentos con dos (02) años de diferencia. Su muestra fue de mil doscientos catorce (1,214) trabajadores de cuarenta y seis (46) sucursales de un gran banco holandés. Se demostró que la cultura y el carisma se relacionaron significativamente con el desempeño percibido, y la cultura y el carisma estaban interrelacionados. Incluso, el estudio recomendó a las organizaciones a mejorar su cultura estimulando las prácticas de empoderamiento, orientación externa, cooperación interdepartamental y orientación de recursos humanos, dado que este estudio estableció que están fuertemente relacionadas con el desempeño de la empresa. Así, los trabajadores pueden desempeñarse mejor a corto plazo.

Adicionalmente, Wallace y De Chernatony (2011) examinaron la influencia de la cultura de la empresa de servicios en su interpretación del papel de la marca y en el desarrollo e implementación de sus valores de marca y realizaron entrevistas a veinte (20) gerentes de dos (02) firmas bancarias líderes en Irlanda y dos (02) minoristas líderes de comestibles en Irlanda. Sus hallazgos concluyen que, en todos los contextos culturales, los valores de la organización deben crearse de abajo hacia arriba basándose en la consulta entre todos, independientemente de la antigüedad. Vale decir que, la implementación de mecanismos de comunicación se puede utilizar para facilitar una mayor participación con los trabajadores y la retroalimentación en cada etapa del desarrollo, implementación y fortalecimiento dentro de la cultura de la empresa.

Al-Abdullat y Dababneh (2018) examinaron el efecto positivo de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en bancos jordanos para desarrollar el concepto de cultura organizacional que se refleja en las actividades bancarias. La población de este estudio estuvo compuesta por trabajadores administrativos y de servicio al cliente junior y senior que trabajan en bancos jordanos en Jordania. El estudio utilizó dos paquetes estadísticos,

el SPSS y SPSS-AMOS para analizar los datos aplicados a ciento cincuenta (150) trabajadores, de los cuales solo ciento cuarenta y cinco (145) resultaron validadas. Los resultados, entre otros, fueron que, para una gestión eficaz del conocimiento, los bancos de Jordania no solo necesitan desarrollar su cultura, sino que también necesitan mejorar la satisfacción laboral mediante capacitaciones innovadoras. Además, se debe crear una cultura que crea en el empoderamiento y el compromiso de los trabajadores a través de la concentración en el proceso de reconocimiento y la capacidad de tener una toma de decisiones.

2.3. Tópico 3: Improvisación teatral y cultura organizacional

2.3.1. Resumen Histórico

En cuanto a la improvisación teatral y la cultura organizacional es posible mencionar que el uso de herramientas de improvisación alimenta la creación de conocimiento en las organizaciones, debido a que esta trabaja en la creatividad de las personas y la reacción a lo imprevisto resultando necesario que las organizaciones puedan utilizarlas de acuerdo a la situación y la necesidad. Asimismo, la improvisación aplicada en espacios donde los trabajadores enfrentan situaciones inesperadas logra soluciones novedosas y útiles, y que para tal efecto la organización necesita brindarles un espacio adecuado para obtener estas respuestas (Vera y Crossan, 2005, Magni et al., 2009, Nisula et al., 2019).

La improvisación permite crear una mentalidad propicia para aceptar e implementar el cambio, facilitar la ideación y orientar las discusiones sobre cómo lograr un cambio sistémico dentro de la cultura organizacional. Implementar la improvisación teatral en programas de gestión del cambio puede resultar beneficioso en la práctica dentro de una organización para enriquecer su cultura organizacional, a pesar de los riesgos que suponen ser áreas donde usualmente se tiende a planificar y ejecutar (Leybourne, 2006; Rajeev y Kalpathi, 2016).

2.3.2. Principales Hallazgos

- Antecedentes Internacionales

Magni et al. (2009) realizaron el estudio “El rol de la integración y la cohesión del comportamiento del equipo en la configuración de la improvisación individual”, donde se tuvo como objetivos analizar comportamientos de improvisación en proyectos de desarrollo de sistemas de información donde los trabajadores enfrentan situaciones inesperadas, argumentar que la interacción de los miembros del equipo de trabajo puede afectar la disponibilidad oportuna de recursos, resultando en una mayor probabilidad individual de tomar acciones espontáneas y creativas. De acuerdo a lo mencionado por los autores, la elección de estudiar el comportamiento de la improvisación en proyectos de desarrollo de sistemas de información es debido a que son considerados intrínsecamente creativos al implicar la generación y evaluación de nuevas ideas y soluciones (Tiwana y McLean, 2005). Por lo tanto, la improvisación en este contexto permite a las personas el desarrollo de soluciones novedosas y útiles (Crossan et al., 2005), frente a la necesidad ambiental de flexibilidad y respuestas rápidas a las situaciones (Smith et al., 1994). El estudio se centra en ampliar la comprensión de la improvisación individual dentro de un entorno de equipo, identificando al miembro del equipo como actor principal que toma la acción espontánea y creativa en el momento. La investigación es de alcance correlacional y emplea un diseño no experimental transversal, los datos provienen de proyectos de desarrollo de sistemas de información en cuatro (04) grandes empresas italianas. Para el estudio sólo fueron seleccionados equipos que estaban desarrollando software de aplicación empresarial. Los datos se recopilaron a través de un cuestionario con escalas tipo Likert de siete puntos, dirigido a un total de doscientos veinticinco (225) personas y se probó el modelo en un estudio de campo que involucró a ciento treinta y ocho (138) trabajadores en treinta y ocho (38) equipos. Los autores de la investigación concluyen que los gerentes de las organizaciones deben fomentar un espacio adecuado para facilitar la ocurrencia de

comportamientos emergentes debido a su importancia al enfrentar situaciones inesperadas. Asimismo, las organizaciones deben intervenir con acciones de gestión orientadas a desarrollar la conciencia de improvisación y formación de personas para participar de forma eficaz en la improvisación.

Nisula et al. (2019) realizaron el estudio “¿Qué pueden aprender las organizaciones creadoras de conocimiento de la improvisación teatral?”, donde se tuvo como objetivo ampliar la comprensión de la creación del conocimiento organizacional examinando la creación de nuevos conocimientos mediante la improvisación. Este enfoque considera la creación de conocimiento como un proceso espontáneo donde el pensamiento y la acción convergen y subraya la síntesis de los conocimientos y perspectivas de los diversos actores de una manera flexible y ágil a través de su participación en la práctica social. Para comprender mejor la creación de conocimiento como capacidad de improvisación, se hace referencia a un contexto en el que la improvisación se emplea de forma sistemática: el mundo del teatro. Aquí se exploró cómo y cuándo se utiliza la improvisación entre los grupos de teatro en sus procesos creativos y formas asociadas de teatro de improvisación con tres (03) tipos de creación de conocimiento. La investigación es cualitativa, porque los objetivos son exploratorios y se utilizaron entrevistas semiestructuradas como fuente principal del análisis de datos. Las entrevistas se realizaron a actores que practican la improvisación teatral en diferentes grupos de teatro, instituciones y países como Finlandia, Rusia e Inglaterra. En total, se realizaron entrevistas en profundidad con siete (07) encuestados que duraron de 1,5 horas a 2,5 horas y fueron grabadas y transcritas. Los autores de la investigación concluyen que no hay un solo proceso de improvisación teatral, sino muchos, en ese sentido, identificaron tres (03) procesos artísticos distintos que involucran la improvisación teatral, proponiendo que estos representan tres (03) tipos de creación de conocimiento: la improvisación en el teatro tradicional, teatro improvisado y teatro ideado, las que se diferencian en grado de improvisación o apertura a la emergencia. A diferencia del teatro

tradicional, la improvisación surge ocasionalmente cuando el director o actores buscan sus toques personales o la mejor manera de jugar en un escenario o situación particular. Este proceso creativo de la representación teatral con guion es similar a la creación de conocimiento planificada y administrada, en la que el gerente es responsable del resultado, pues orquesta el proceso creativo con la improvisación como clave. En cambio, en el teatro improvisado existen variaciones haciéndolo más novedoso e imprevisto. En el proceso de idear, el teatro implica la creación de conocimiento con el objetivo de lograr resultados altamente novedosos (algo que no existe), algo que se genera a través de exploración hasta lograr el resultado deseado. De estar dirigida por un gerente, esta creación de conocimiento reconoce la experiencia y la creatividad de las personas participantes y se basa en la creación de conocimiento colectivo con el objetivo de integrar y sintetizar diversos conocimientos y perspectivas para el desempeño o meta. Los gerentes de cualquier tipo de organización se enfrentan a la difícil tarea de equilibrar las tensiones de eficiencia e innovación, y de control y de habilitación. Las tres formas de utilizar la improvisación en tres procesos teatrales representan formas distintas de resolver estas tensiones. Las soluciones van desde el teatro tradicional centrado en el director hasta el teatro alternativo ideado y el teatro de improvisación autoorganizado. Por ello, sugieren que para lograr mayores niveles de dinamismo se requiere que las empresas utilicen estos procesos artísticos y formas de organización en diversas combinaciones y formas variadas, cambiando de acuerdo a la situación y la necesidad. Se menciona que las empresas capaces de improvisar son ágiles y están preparadas para el surgimiento y, también, utilizan la experimentación, improvisación, la cocreación y la resolución de problemas para lograr sus objetivos. Existe posibilidad de que al confiar en sus capacidades ágiles se sientan más motivados a capturar oportunidades emergentes y superar a sus competidores mientras expanden sus negocios.

Rajeev y Kalpathi (2016) exploran en su investigación cómo los juegos de improvisación se pueden utilizar para crear una mentalidad propicia para el cambio, facilitar la ideación y orientar las discusiones sobre cómo lograr un cambio sistémico dentro de la cultura organizacional. El diseño del programa de gestión del cambio utilizó juegos de improvisación como pedagogía para examinar la realidad compleja y en evolución de las percepciones de los participantes. Se encontró que los juegos de improvisación son particularmente útiles para ayudar a los participantes a identificar y enfrentar sus ansiedades con respecto a aceptar e implementar el cambio. Además, en lugar de ser rechazados o criticados, sus preocupaciones podrían desplegarse de manera creativa en una evaluación realista de los planes de acción que habían elaborado para implementar el cambio. Así, se demuestra que la técnica de los juegos de improvisación se puede integrar en los programas de gestión del cambio y resulta beneficioso en la práctica dentro de una organización para enriquecer su cultura organizacional.

Leybourne (2006), quien planteó “La gestión de la improvisación dentro de la gestión del cambio: lecciones de los servicios financieros del Reino Unido, tuvo como objetivo realizar un estudio sobre la gestión del cambio estratégico dentro del sector de financiero del Reino Unido en donde se alejó de procesos estandarizados para dirigirse hacia un trabajo improvisado, e identificar la evolución de los mecanismos para ayudar con la forma en que se monitorea, administra y controla el trabajo en esta área. Investigó seis (06) organizaciones de crédito minorista entre las cuales se encontraban un banco, sociedades de construcción, antiguas sociedades de construcción (financiamiento de vivienda) y organizaciones préstamos minoristas pequeñas, la muestra fue de quinientos veintiún (521) directores de proyectos en ejercicio que trabajaban en el sector de servicios financieros de Reino Unido. La recopilación y el análisis de datos se llevaron a cabo durante los años 2000 y 2001, donde se realizaron visitas y recopilación de alrededor de cien (100) horas de datos de entrevistas. La investigación fue cualitativa y cuantitativa, y se llevó a cabo un análisis de casos cruzados. El autor identificó

como resultado de su investigación que, a pesar de que la improvisación dentro de los proyectos puede interpretarse como una mala gestión de proyectos, puesto que rompe el paradigma de “planificar y luego ejecutar”, la mayoría de los gerentes de proyectos utilizan la improvisación como un medio para lograr el cambio.

2.4. Conclusiones

En general, se presentan investigaciones de alcance correlacional de diseño no experimental de base transversal, en la que el instrumento de recolección de información es la encuesta. Los hallazgos de la literatura que se tienen como antecedentes muestran que existen temas relacionados y fundamentos que aportan a decir que la improvisación teatral tiene un impacto positivo en la cultura organizacional, lo cual permite tener una base sólida para la continuación de este estudio. Sin embargo, siendo estas dos variables extensas y cambiantes en el tiempo, se requiere mayor indagación, por lo que, en este estudio se pretende complementar la información existente a través de la aplicación de encuestas virtuales en entidades bancarias peruanas, las mismas que son objeto de estudio, a fin de examinar la relación entre las variables y el impacto que genera una sobre la otra. Así también, de acuerdo a las investigaciones en torno a la cultura organizacional tomando como referente los tiempos de pandemia actuales se corre el riesgo de que los trabajadores no se encuentren alineados a los objetivos de la empresa, ya que el distanciamiento provocado por la misma es un factor que debilita el compromiso, trabajo en equipo, comunicación y la relación entre la empresa y trabajadores (Salazar y Arciniegas, 2021). En ese sentido, las herramientas y principios de la improvisación teatral se presentan como una oportunidad partiendo desde la premisa de que la pandemia es una situación de incertidumbre que afrontan muchas organizaciones y representa un reto ante una nueva realidad- Así, la aplicación de la improvisación teatral en las empresas serviría como guía para implementar acciones frente al cambio (Leybourne, 2006; Rajeev y Kalpathi, 2016).

Cabe mencionar que, no se han encontrado antecedentes nacionales para el t3pico 2 ni para el t3pico 3, por lo que, la literatura b3asicamente es en base a estudios internacionales.

Capítulo 3: Metodología

3.1. Diseño de Investigación

En base a la literatura precedente de, entre otros, Badham et al. (2015), Benjamin y Kline (2019), Chen et al. (2020), Fernández et al. (2019), Gelfand et al. (2012), Nisula y Kianto (2018), Rice-Bailey (2020) Schulte et al. (2006), Vera y Crossan (2005) la presente investigación utilizó un diseño no experimental, que según Hernández et al. (2014) se utiliza cuando no se manipulan las variables de investigación en el proceso de estudio y se analizan según los resultados que se obtengan en la aplicación del instrumento. Es también de base transversal, puesto que, se realizó la recopilación de información en un solo momento dentro del año 2021, lo cual permitió conocer la interrelación de las variables en un momento determinado. Es importante mencionar que el enfoque de esta investigación es cuantitativo, pues es secuencial y la recolección de datos se fundamenta en la medición, además, los datos se analizaron con métodos estadísticos con el fin de verificar la veracidad de las hipótesis planteadas demostrando así las teorías de la investigación (Hernández et al., 2014).

Asimismo, de acuerdo a la revisión de estudios precedentes, se identificó que la mayoría de autores como, entre otros, Benjamin y Kline (2019) y Leybourne y Sadler-Smith (2006), utilizaron un enfoque cuantitativo, motivo por el cual se utiliza dicho enfoque para esta investigación, a fin de responder de manera efectiva las preguntas de investigación y lograr los objetivos planteados.

Los resultados de la investigación buscan que el sector bancario y otros sectores obtengan información sobre los impactos de la aplicación de improvisación teatral en organizaciones del sector bancario respecto a su cultura organizacional.

3.1.1. Naturaleza del estudio

- Tipo de Investigación según el objetivo del estudio

El presente estudio es una investigación básica porque busca producir conocimiento y teorías de acuerdo a las variables estudiadas y el planteamiento de las hipótesis. El objetivo es demostrar que la improvisación teatral tiene un impacto significativo en la cultura organizacional, el cual puede ser beneficioso tanto para el sector bancario como para otros sectores que se encuentren interesados en aplicar la improvisación teatral dentro de sus organizaciones.

- Alcance de Investigación

En esta investigación, como bien lo aplican los autores que son, entre otros, Al-Abdullat y Dababneh (2018), Badham et al. (2015), Chen et al. (2020), Gelfand et al. (2012), Lewis y Lovatt (2013), Liao et al. (2012), Magni et al. (2009), Ruiz-Palomino et al. (2012), Schulte et al. (2006), Ugwu et al. (2014), Walumbwa y Lawler (2003), Wilderom et al. (2012) se aplicó un alcance correlacional causal, que tiene como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables en una muestra o contexto en particular (Hernández et al., 2014) y que nos permitió conocer cuál es el impacto de la improvisación teatral en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021.

3.2. Población

Para el cálculo de la población de la presente investigación, se consideró que en el Perú existen dieciséis (16) empresas de banca múltiple dentro del sistema financiero reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2020), según se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1*Cantidad de trabajadores por empresa bancaria en julio 2021*

Empresa Bancaria	Cantidad de Trabajadores en julio 2021
B. BBVA Perú	6 203
B. de Comercio	745
B. de Crédito del Perú	21 668
B. Pichincha	2 026
B. Interamericano de Finanzas	1 340
Scotiabank Perú	6 093
Citibank	286
Interbank	6 381
Mibanco	10 020
Banco GNB	509
B. Falabella Perú	1 699
B. Santander Perú	163
B. Ripley	1 510
B. Azteca Perú	1 492
B. ICBC	61
Bank of China	27
Total	60 223

Nota: Elaboración propia, 2021. Adaptado de “Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria”, por SBS, 2021.

Como muestra la Tabla 1, la población total de trabajadores en la banca peruana múltiple es de sesenta mil doscientos veintitrés (60 223) trabajadores, de los cuales se tomarán para el estudio únicamente la cantidad de trabajadores de los bancos Banco de Crédito del Perú,

BBVA Continental, Interbank y Scotiabank que son los bancos del Perú con mayor cantidad de trabajadores, las mismas que se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2

Cantidad de trabajadores de los bancos del Perú en julio 2021

Empresa Bancaria	Cantidad de trabajadores en julio 2021	Porcentaje
Scotiabank	6 093	15,10%
BBVA Continental	6 203	15,37%
Interbank	6 381	15,82%
Banco de Crédito del Perú	21 668	53,17%
Total	40 345	100%

Nota: Se ha realizado el desagregado por empresa bancaria múltiple según número de trabajadores, destacando la información de los bancos del Perú con mayor cantidad de trabajadores. Adaptado de “Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria”, por SBS, 2021.

De acuerdo a la información la Tabla 2, en el mes de julio 2021 el Banco de Crédito del Perú es el que tuvo mayor cantidad de trabajadores con un total de veintiún mil seiscientos sesenta y ocho (21 668) trabajadores y representa un 53,17% del total trabajadores de los bancos del Perú con mayor cantidad de trabajadores, seguido de Interbank con seis mil trescientos ochenta y un (6 381) trabajadores que representa el 15,82%, luego está el banco BBVA Continental con seis mil doscientos tres (6 203) trabajadores que representa el 15,37% y finalmente, el banco Scotiabank con seis mil noventa y tres (6 093) trabajadores que representa el 15,10%. Estos cuatro (04) bancos suman un total de cuarenta mil trescientos

cuarenta y cinco (40 345) trabajadores representando un 66,99% del total general indicado en la Tabla 1.

Es así que, la población para la presente investigación será de cuarenta mil trescientos cuarenta y cinco (40 345) trabajadores entre hombres y mujeres en el rango de 18 años a más que trabajan en los bancos peruanos Interbank, Scotiabank, BBVA Continental y Banco de Crédito del Perú.

3.3. Muestra

Después de definir la población, se determinó que el tipo de muestra para el presente estudio es el muestreo probabilístico, ya que “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se eligen por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo análisis” (Hernández et al., 2014, p. 175) y es estratificado, puesto que “corresponde a un muestreo en el que la población se divide en segmentos” (Hernández et al., 2014, p. 180).

El rango de edad de la muestra para la presente investigación es de 18 años a más, considerando trabajadores de género masculino y femenino que trabajan en el sector bancario peruano. Cabe mencionar que, no se hará distinción por niveles jerárquicos ni por funciones.

De acuerdo a autores que preceden, la muestra se determinó con un nivel de confianza del 95% y margen de error de 5%, y para obtener el número de muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas según la siguiente ecuación:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

d: Error relativo

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

Z: Valor calculado usando la tabla de distribución normal estándar, según el nivel de confianza asignado

Para este caso precisamos que:

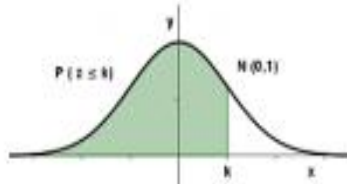
$$1 - \alpha = 95 \%$$

$$d = 5 \%$$

Tabla 3

Distribución normal tipificada $N(0,1)$

Los valores de la tabla normal representan el área bajo la curva normal hasta un valor positivo de z .



z	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7703	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9561	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767
2,0	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9901	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9954	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986
3,0	0,9987	0,9987	0,9987	0,9988	0,9988	0,9989	0,9989	0,9989	0,9990	0,9990
3,1	0,9990	0,9991	0,9991	0,9991	0,9992	0,9992	0,9992	0,9992	0,9993	0,9993
3,2	0,9993	0,9993	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9995	0,9995	0,9995
3,3	0,9995	0,9995	0,9995	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9997
3,4	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9998
3,5	0,9998	0,9998	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999

Nota: Elaboración propia, 2021.

Siendo $1 - \alpha = 95\%$ y el valor de $\alpha = 1,95$, se halló que $\frac{\alpha}{2} = 0,9750$, es así que se procedió a ubicarlo en la Tabla 3 y se obtuvo que Z tiene un valor de 1,96, por lo que se realizó la operación de la ecuación para el cálculo de la muestra como sigue:

$$n = \frac{40\,345 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (40\,344) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 380,55 \cong 381$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra para la presente investigación es de trescientos ochenta y un (381) trabajadores entre hombres y mujeres en el rango de 18 años a más de los bancos del Perú con mayor cantidad de trabajadores, siendo estos: Interbank, Scotiabank, BBVA Continental y Banco de Crédito del Perú. Así también, para conocer la cantidad de encuestas a aplicar por cada banco se utilizó la siguiente ecuación:

$$ksh = \frac{n}{N}$$
$$ksh = \frac{381}{40\,345} = 0,0094$$

Según la ecuación, la constante de 0,0094 el cual se multiplicó por la cantidad de trabajadores para obtener el tamaño de muestra para cada uno de los cuatro (04) bancos y que se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4

Cantidad de trabajadores a encuestar por empresa bancaria peruana

Empresa Bancaria	Cantidad de trabajadores en julio 2021	Muestra
Scotiabank	6 093	58
BBVA Continental	6 203	59
Interbank	6 381	60
Banco de Crédito del Perú	21 668	204
Total	40 345	381

Nota: La cantidad de trabajadores en julio 2021 para cada banco se multiplicó por la constante de 0,0094, obteniendo así la muestra que corresponde aplicar por cada uno de ellos. Elaboración propia, 2021.

Así que, de acuerdo a la Tabla 4, se tiene que del total de trescientas ochenta y un (381) encuestas a aplicar en el presente estudio, para el banco Scotiabank se deben aplicar cincuenta y ocho (58) encuestas, para BBVA Continental, cincuenta y nueve (59) encuestas, para banco Interbank, sesenta (60) encuestas y para Banco de Crédito del Perú, doscientas cuatro (204) encuestas.

3.4. Instrumento

De acuerdo a las investigaciones previas, la encuesta es el instrumento que predomina en los estudios de Benjamin y Kline (2019), Cegarra-Navarro et al. (2019), Chen et al. (2020), Fultz y Hmieleski (2021), Gelfand et al. (2012), Hoegl, y Provera (2009), Leybourne y Sadler-Smith (2006), Liao et al. (2012), Magni et al. (2009), Méndez y Fernández-Río (2020), Michel (2011), Nisula y Kianto (2018), Nisula et al. (2019), Rice-Bailey (2020), Schulte et al. (2006), Ugwu et al. (2014), Vera y Crossan (2005), Walumbwa y Lawler (2003). Por ello, el

instrumento que se utilizó en esta investigación es la encuesta, en la que los participantes respondieron las preguntas de forma anónima.

Asimismo, de acuerdo a estudios de, entre otros, Fult y Hmieleski (2021), Lewis y Lovatt (2013), Magni et al. (2009), Méndez y Fernández-Río (2020) y Rice-Bailey (2020) las encuestas fueron aplicadas utilizando la escala Likert, es así que, las encuestas en la presente investigación se realizaron con la misma escala tomando los siguientes valores:

- Valor 5 “Muy de acuerdo”
- Valor 4 “De acuerdo”
- Valor 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”
- Valor 2 “En desacuerdo”
- Valor 1 “Muy en desacuerdo”

Además, se aplicaron treinta y seis (36) preguntas en total, considerando diez (10) preguntas para la variable improvisación teatral y veintiséis (26) preguntas para la variable cultura organizacional. Las preguntas fueron cerradas y las opciones de respuesta fueron previamente delimitadas para evitar ambigüedad en las respuestas y mayor facilidad de análisis (Hernández et al., 2014).

Tabla 5

Variables de la investigación en la matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis
Problema principal	Objetivo General	Hipótesis General
¿Qué impacto tiene la improvisación teatral en la cultura	Determinar el impacto que tiene la improvisación teatral en la cultura	Existe un impacto significativo de la improvisación teatral en la

organizacional en trabajadores del sector bancario en el año 2021?	organizacional en trabajadores del sector bancario en el año 2021.	cultura organizacional en trabajadores del sector bancario, 2021.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos
- ¿Cuál es el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “aceptar y proponer (“¿Sí, y...”)” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021?	- Determinar el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “aceptar y proponer (“Sí, y...”)” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021.	- La improvisación teatral, mediante el uso del principio “aceptar y proponer (“Sí, y...”)", tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021?
- ¿Cuál es el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “vivir en el presente y escucha activa” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021?	- Determinar el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “vivir en el presente y escucha activa” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021.	- La improvisación teatral, mediante el uso del principio “vivir en el presente y escucha activa”, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021?
- ¿Cuál es el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “aceptación de errores” en la cultura organizacional de los	- Determinar el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “aceptación de errores” en la cultura organizacional de los	- La improvisación teatral, mediante el uso del principio “aceptación de errores”, tiene

<p>trabajadores del sector bancario en el año 2021?</p> <p>- ¿Cuál es el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “trabajo en equipo” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021?</p>	<p>trabajadores del sector bancario en el año 2021.</p> <p>- Determinar el impacto de la improvisación teatral mediante el uso del principio “trabajo en equipo” en la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario en el año 2021.</p>	<p>un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021?</p> <p>- La improvisación teatral, mediante el uso del principio “trabajo en equipo”, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021?</p>
Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>X: Improvisación Teatral</p>	<p>X1: Concepto aceptar y proponer (“Sí, y...”)</p> <p>X2: Vivir en el presente y escucha activa.</p> <p>X3: Aceptación de los errores.</p> <p>X4: Trabajo en equipo.</p>	<p>Nivel de aceptación y propuesta</p> <p>Nivel de escucha</p> <p>Creatividad</p> <p>Vivir en el presente</p> <p>Manejo del estrés</p> <p>Aceptación de errores</p> <p>Trabajo en equipo</p>
<p>Y: Cultura Organizacional</p>	<p>Y1: Sentido de pertenencia</p> <p>Y2: Imagen del líder</p> <p>Y3: Estilo Gerencial</p>	<p>Alineamiento</p> <p>Mantenimiento de la compañía</p> <p>Liderazgo de equipo</p> <p>Cultura de desempeño</p>

	Y4: Relaciones interpersonales, RRHH y reconocimiento	Procesos de trabajo Conducta de gerente Respeto y trato Entrenamiento y desarrollo Premio y reconocimiento
--	--	--

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 6

Matriz de operacionalización de las variables

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable 1: Improvisación Teatral		
X1: Aceptar y proponer (“Sí, y...”)	- Nivel de aceptación y propuesta	1. ¿Cree usted que la improvisación teatral le permitiría tener un mayor nivel de aceptación de las propuestas/ideas de sus compañeros? 2. ¿Cree usted que la improvisación teatral le ayudaría a brindar nuevas propuestas en su organización?
X2: Vivir en el presente y escucha activa.	- Nivel de escucha - Creatividad	3. ¿Cree usted que la improvisación teatral lo haría más consciente de sus habilidades de escucha al otro? 4. ¿Cree usted que la improvisación teatral

<p>X3: Aceptación de los errores</p> <p>X4: Trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vivir en el presente - Manejo del estrés - Tolerancia a la incertidumbre - Aceptación de errores - Liderazgo - Trabajo en equipo 	<p>mejoraría su creatividad?</p> <p>5. ¿Cree usted que la improvisación teatral le permitiría ser más consciente de vivir en el presente?</p> <p>6. ¿Cree usted que la improvisación teatral haría que mantenga la calma ante las dificultades?</p> <p>7. ¿Cree usted que la improvisación teatral le ayudaría a resolver problemas difíciles y/o inesperados en su organización?</p> <p>8. ¿Cree usted que la improvisación teatral le permitiría aceptar sus errores?</p> <p>9. ¿Cree usted que la improvisación teatral podría beneficiarlo en su capacidad para liderar a otros?</p> <p>10. ¿Cree usted que la improvisación teatral le permitiría conectar con los demás y mejorar su colaboración en el equipo?</p>
--	---	---

Variable 2: Cultura Organizacional

<p>Y1: Sentido de pertenencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alineamiento - Mantenimiento de la compañía 	<p>11. ¿Comprende usted claramente la estrategia y los objetivos de su organización?</p> <p>12. ¿Entiende usted la relación entre su trabajo y los objetivos y metas de su organización?</p> <p>13. ¿Su organización mantiene un impacto positivo en las comunidades donde opera (es responsable desde los puntos de vista social y ambiental)?</p> <p>14. ¿Su organización procura comprender y satisfacer las necesidades de los consumidores?</p> <p>15. ¿Su organización brinda productos y/o servicios de calidad?</p>
<p>Y2: Imagen del líder</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo de equipo 	<p>16. ¿Su líder demuestra atención, preocupación y compromiso por los trabajadores?</p> <p>17. ¿Su líder crea un ambiente de confianza y apertura en su equipo?</p> <p>18. ¿Su líder mantiene a su equipo enfocado para lograr los objetivos compartidos y los alienta?</p>
<p>Y3: Estilo Gerencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de desempeño 	<p>19. ¿Su puesto de trabajo le brinda la oportunidad de hacer un trabajo interesante y retador?</p>

	<p>- Procesos de trabajo</p> <p>- Conducta de gerente</p> <p>- Respeto y trato</p>	<p>20. ¿Su organización le permite aprovechar sus aptitudes y capacidades?</p> <p>21. ¿Se siente usted orgulloso de trabajar para su organización?</p> <p>22. ¿Los procesos de trabajo de su organización están bien estructurados y organizados de manera eficaz?</p> <p>23. ¿Recibe usted una retroalimentación / feedback clara y periódica sobre la manera en la que se desempeña?</p> <p>24. ¿Tiene usted la información y recursos que necesita para hacer bien su trabajo?</p> <p>25. ¿El gerente de su organización escucha sus ideas y opiniones?</p> <p>26. ¿El gerente de su organización actúa de manera coherente con sus palabras ("practica lo que predica")?</p> <p>27. ¿El gerente de su organización lo orienta para ayudarlo a mejorar sus habilidades y desempeño?</p> <p>28. ¿Su organización lo apoya para lograr un</p>
--	--	--

<p>Y4: Relaciones interpersonales, RRHH y reconocimiento</p>	<p>- Entrenamiento y desarrollo</p> <p>- Premio y reconocimiento</p>	<p>equilibrio razonable entre su vida laboral y su vida personal?</p> <p>29. ¿Su organización lo trata con respeto como persona?</p> <p>30. ¿Su organización le permite expresar libremente sus opiniones sin que usted sienta miedo a represalias?</p> <p>31. ¿Cree usted que la capacitación y desarrollo que le brinda su organización le ayudan a hacer bien su trabajo?</p> <p>32. ¿Cree usted que las oportunidades que le brinda su organización hacen que logre sus objetivos de carrera?</p> <p>33. ¿Cree usted que su organización le da la posibilidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias?</p> <p>34. ¿Su compañía le ofrece beneficios que responden a sus necesidades?</p> <p>35. ¿Cree usted que su salario es justo por el trabajo que realiza?</p> <p>36. ¿Recibe usted reconocimiento cuando hace un buen trabajo?</p>
--	--	---

Nota: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo a la Tabla 5 y Tabla 6, la variable improvisación teatral tiene cuatro (04) dimensiones que son (X1) concepto aceptar y proponer (“Sí, y...”), (X2) vivir en el presente y escucha activa, (X3) aceptación de los errores y (X4) trabajo en equipo, asimismo, tiene siete (07) indicadores: nivel de aceptación y propuesta, nivel de escucha, creatividad, vivir en el presente, manejo del estrés, aceptación de errores y trabajo en equipo. En cuanto a la variable cultura organizacional, se tienen cuatro (04) dimensiones que son (Y1) sentido de pertenencia, (Y2) imagen del líder, (Y3) estilo gerencial, (Y4) relaciones interpersonales, RRHH y reconocimiento, y nueve (09) indicadores: alineamiento, mantenimiento de la compañía, liderazgo de equipo, cultura de desempeño, procesos de trabajo, conducta de gerente, respeto y trato, entrenamiento y desarrollo, premio y reconocimiento.

3.5. Recopilación de la información

Si bien es cierto que en las investigaciones precedentes se aplican encuestas de manera impresa y presencial, se debe tener en cuenta que de acuerdo al Decreto Supremo N° 025-2021-SA (2021), de fecha 13 de agosto de 2021, el estado peruano hizo la prórroga del estado de emergencia por ciento ochenta (180) días más que rigen a partir del 03 de septiembre de 2021 debido a la pandemia por COVID-19, por lo que, a fin de salvaguardar la salud de los encuestadores y encuestados, se aplicó el instrumento de manera 100% virtual haciendo uso de la herramienta Google Forms de la plataforma Google para la creación y aplicación de la encuesta, pues fue una opción de fácil llenado y libre de contacto físico.

Para obtener la información a través de las encuestas virtuales se enviaron cartas avaladas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas a las Oficinas de Recursos Humanos de los bancos, solicitando la debida autorización e informando que esta investigación es parte de un proyecto de tesis para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración de la mencionada universidad y que el objetivo de su aplicación es identificar

el impacto de la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario en el año 2021. Asimismo, se les solicitó invitar a sus trabajadores a participar voluntariamente de la encuesta, garantizando que las respuestas son anónimas y utilizadas únicamente con fines de investigación.

Las encuestas fueron aplicadas en un solo momento en el mes de noviembre de 2021, siendo el estudio de base transversal. Se aplicó una sola encuesta por cada trabajador y fue respondida de manera anónima. Se tuvo el tiempo suficiente para la gestión de cartas, la comunicación y final recopilación de la información para el procesamiento.

3.6. Análisis de la información

Tomando como referencia los estudios de, entre otros, Leybourne (2006), Ureta (2021) y Rice-Bailey (2020), quienes hicieron uso de la estadística descriptiva en sus investigaciones, se aplicaron las encuestas y se presentaron los resultados en base a los datos obtenidos para demostrar si las hipótesis planteadas en la presente investigación son válidas. La información obtenida de la encuesta aplicada se procesó con el programa estadístico IBM SPSS versión 25 y el uso de Microsoft Excel (2019) para la obtención de parámetros estadísticos y los resultados se muestran mediante tablas y gráficas de barras.

3.7. Confiabilidad del instrumento

Con el fin de verificar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una encuesta piloto a dieciocho (18) trabajadores de los bancos Banco de Crédito del Perú, BBVA Continental y Scotiabank, en donde se aplicaron diez (10) preguntas de la variable improvisación teatral y veintiséis (26) de la variable cultura organizacional, y se realizó el cálculo de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach en el programa estadístico IBM SPSS Versión 25, obteniendo como resultado los valores que se reflejan en la Tabla 7 y Tabla 8.

Tabla 7

Análisis de confiabilidad de la variable improvisación teatral para la muestra piloto

Coefficiente Alpha de Cronbach	Número de elementos
0,930	10

Nota: Elaboración propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS Versión 25

De acuerdo a la Tabla 7, para la variable improvisación teatral se obtuvo como resultado un coeficiente de confiabilidad de 0,930, lo cual refleja que es altamente fiable.

Tabla 8

Análisis de confiabilidad de la variable cultura organizacional para la muestra piloto

Coefficiente Alpha de Cronbach	Número de elementos
0,974	26

Nota: Elaboración propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS Versión 25.

De acuerdo a la Tabla 8, para la variable cultura organizacional se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,974, lo cual reafirma que el instrumento es fiable.

En conclusión, se pudo continuar con la aplicación del instrumento a la muestra determinada, pues el piloto indicó que la encuesta era altamente confiable. Cabe mencionar que, posteriormente se aplicó el análisis de confiabilidad para la totalidad de la muestra.

Capítulo 4: Resultados

4.1 Hallazgos

Para analizar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los trescientos ochenta y un (381) trabajadores del sector bancario pertenecientes a las empresas bancarias del Perú con mayor cantidad de trabajadores: Scotiabank, BBVA Continental, Interbank y Banco de Crédito del Perú, se recopiló la información en el mes de noviembre de 2021 y se trabajó el Coeficiente Alfa de Cronbach y las pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson con los programas IBM SPSS versión 25 y Microsoft Excel (2019).

4.1.1. Desarrollo del estudio cuantitativo

Posterior a realizar el análisis de datos a través de la herramienta SPSS versión 25, se presentan los resultados obtenidos de cada una de las preguntas con base en la encuesta realizada a una muestra de trescientos ochenta y un (381) trabajadores de los principales bancos del sector bancario: Scotiabank, BBVA Continental, Interbank y Banco de Crédito del Perú. Del total de trabajadores, el 53,54% de las respuestas provienen del Banco de Crédito del Perú, 15,22% de Scotiabank, 15,48% de BBVA Continental y 15,75% de Interbank. Asimismo, se identificó que la mayor parte de los trabajadores fueron del género femenino representado por 58,53% y un 41,47% del género masculino, además, un 71,92% se encuentran en el rango de edad de 25 a 34 años.

A continuación, de los datos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a la muestra del estudio se analizaron cada una de las treinta y seis (36) preguntas elaboradas en base a las variables improvisación teatral y cultura organizacional.

- En relación con los resultados obtenidos de la pregunta 1, el 53,28% de los trabajadores estuvieron muy de acuerdo y un 41,99% de acuerdo. Esto significa que,

para los trabajadores, la improvisación teatral les permitiría tener un mayor nivel de aceptación de las propuestas e ideas de sus compañeros, lo cual supone un escenario muy positivo que cuenta con un 95,27% de aceptación.

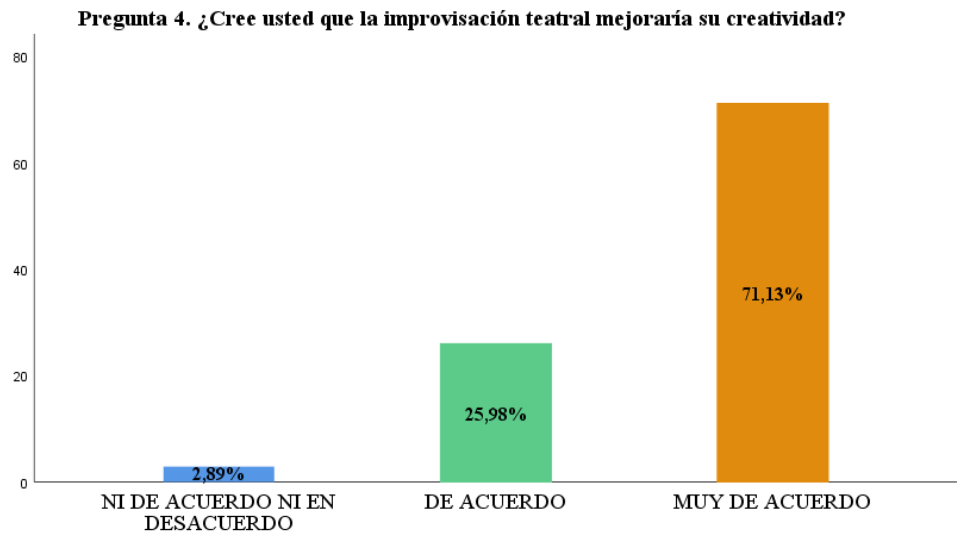
- En relación con los resultados obtenidos de la pregunta 2, el 53,54% de los trabajadores estuvieron muy de acuerdo y un 39,37% de acuerdo con la afirmación, lo que implica que creen que la improvisación teatral les ayudaría a brindar nuevas propuestas en su organización.

- En relación con los resultados obtenidos de la pregunta 3, el 91,86% de trabajadores de los cuales 53,28% estuvo muy de acuerdo y un 38,58% de acuerdo creen que la improvisación teatral los hace más conscientes de sus habilidades de escuchar las propuestas e ideas de sus compañeros.

- En relación con la pregunta 4, se identificó que la mayoría de trabajadores considera que la improvisación mejora su creatividad, dado que un 71,13% lo afirma. De acuerdo a la figura 1, es importante resaltar que ninguna respuesta fue en desacuerdo o muy en desacuerdo, lo que supone que para ellos la improvisación sí estimula la mejora de su creatividad.

Figura 1

Respuestas a la pregunta 4 del cuestionario



Nota: Gráfico de barras de la pregunta 1 de la variable improvisación teatral.

Elaboración Propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS versión 25.

- En relación con los resultados obtenidos de la pregunta 5, se observó que el 41,99% de los trabajadores estuvo muy de acuerdo y un 44,88% estuvo de acuerdo con que la improvisación les permite ser más conscientes de vivir en el presente y de esta manera recepcionar lo que ocurre alrededor. Por otro lado, un 12,3% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha premisa.
- En relación con los resultados obtenidos de la pregunta 6, donde el 87,93% de trabajadores, de los cuales 55,38% estuvo muy de acuerdo y 32,55% de acuerdo, creen que la improvisación les permite mantener la calma ante dificultades. Teniendo en cuenta que algunos principios de la improvisación son desarrollar la tolerancia a la incertidumbre y el manejo del estrés, resulta relevante aplicarlo para

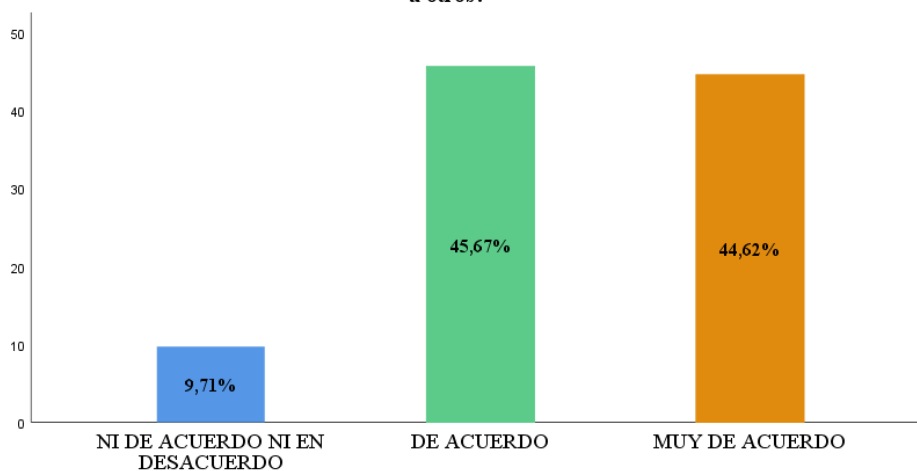
afrontar diversas dificultades que se presentan en el trabajo. Asimismo, un 11,3% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual supone que puedan estar en proceso de considerar los beneficios de la improvisación.

- En relación con los resultados obtenidos de la pregunta 7, una mayoría de 87,7% de los trabajadores de los cuales 52,23% estuvo muy de acuerdo y 35,43% de acuerdo creen que la improvisación teatral les sería útil para resolver problemas difíciles e inesperados que puedan presentarse en su organización. Un 11,5% indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado.
- En relación con la pregunta 8, un 82,41% de trabajadores de los cuales 45,14% estuvo muy de acuerdo y 37,27% de acuerdo cree que la improvisación teatral les permitiría aceptar sus errores. Por otra parte, existe un 14,44% que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En relación con la pregunta 9, como muestra la figura 2 se identificó que ningún trabajador se encuentra en desacuerdo respecto a que la improvisación teatral los beneficia en su capacidad para liderar a otros, estando a favor el 90,29% de trabajadores.

Figura 2

Respuestas a la pregunta 9 del cuestionario

Pregunta 9. ¿Cree usted que la improvisación teatral podría beneficiarlo en su capacidad para liderar a otros?



Nota: Gráfico de barras de la pregunta 9 de la variable improvisación teatral.

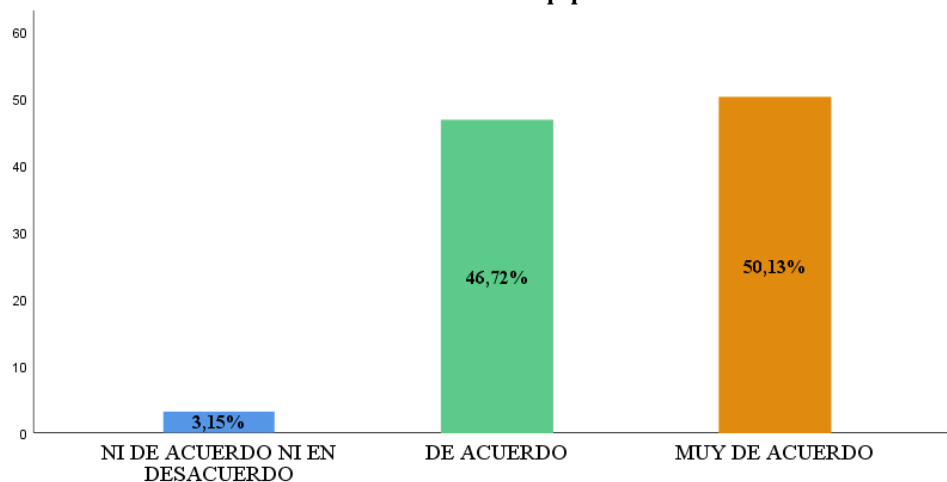
Elaboración Propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS versión 25.

- En relación con la pregunta 10, la figura 3 muestra que el 96,58% de trabajadores cree que la improvisación teatral les permite conectar con los demás y mejorar su colaboración con su equipo de trabajo. Además, se identificó que ningún trabajador está en desacuerdo.

Figura 3

Respuestas a la pregunta 10 del cuestionario

Pregunta 10. ¿Cree usted que la improvisación teatral le permitiría conectar con los demás y mejorar su colaboración en el equipo?



Nota: Gráfico de barras de la pregunta 10 de la variable improvisación teatral.

Elaboración Propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS versión 25.

- En relación con la pregunta 11, respecto a la consulta a los trabajadores sobre si comprenden claramente la estrategia y objetivos de su organización, se obtuvo como respuesta que un 82,41% del total de trabajadores afirmaron que sí los comprende claramente. Sin embargo, se observó que el 15,49% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- En relación con los resultados obtenidos de la pregunta 12, se identificó que un 85,57 % de trabajadores entiende la relación entre su trabajo y los objetivos y metas de su organización, es decir, que toman conciencia de que su desempeño laboral está directamente relacionado a los objetivos y metas de su organización. Mientras que un 12,60% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

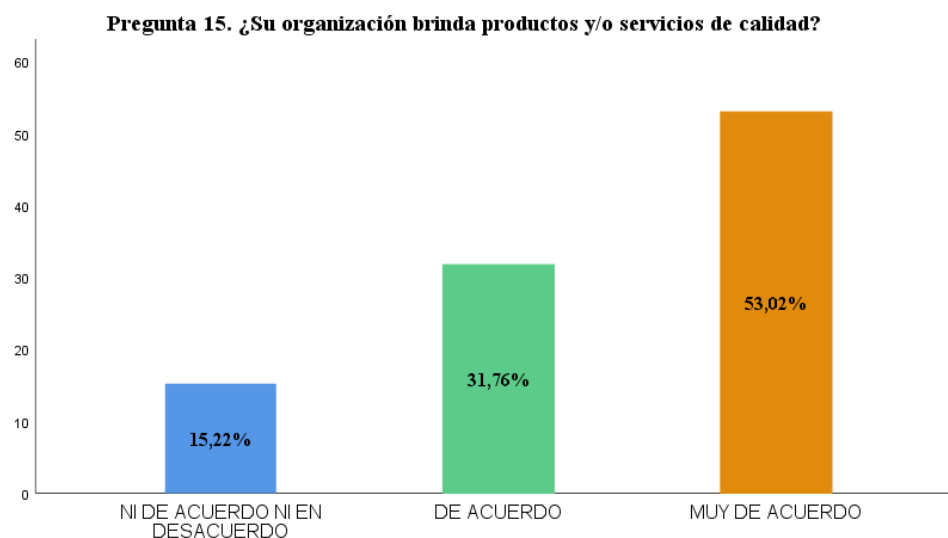
- En relación con los resultados obtenidos de la pregunta 13, sólo el 1,05% de trabajadores considera que su organización no brinda un impacto positivo en las comunidades donde opera, a diferencia de un 85,30% de trabajadores que respondieron positivamente en que su organización es responsable social y ambientalmente manteniendo un impacto positivo donde opera. Un 13,65% considera no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

- En relación con la pregunta 14, un 81,10% de trabajadores cree que su organización procura comprender y satisfacer las necesidades de sus consumidores. Por otra parte, el 15,22% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Asimismo, un 2,89% no está de acuerdo con el enunciado y se observa que incluso una minoría de 0,79% se encuentra muy en desacuerdo con que su organización comprenda y satisfaga las necesidades de los consumidores.

- En relación con la pregunta 15, como se muestra en la figura 4 ningún trabajador consideró que su organización no brinda productos o servicios de calidad. La mayor parte de los trabajadores representado por un 84,78% considera que su organización brinda productos y servicios de calidad.

Figura 4

Respuestas a la pregunta 15 del cuestionario



Nota: Gráfico de barras de la pregunta 10 de la variable improvisación teatral.

Elaboración Propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS versión 25.

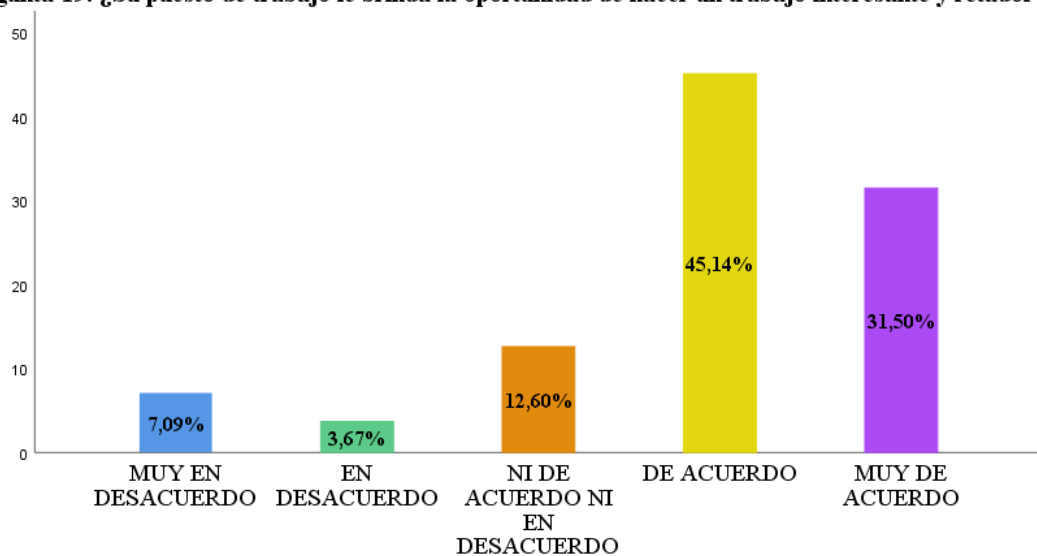
- En relación con la pregunta 16, un poco más de la mitad de los trabajadores encuestados 68,50% considera que su líder demuestra atención, preocupación y compromiso por los trabajadores. Se identificó que un considerable 28,08% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Asimismo, el 3,15% entre muy en desacuerdo y en desacuerdo consideró que su líder no les demuestra atención, preocupación y compromiso con ellos como trabajadores.
- En relación con la pregunta 17, el 72,70% considera que su líder genera un ambiente de confianza y apertura a su equipo. En su defecto un 24,15% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo en que sus líderes creen esta confianza y apertura. Además, un 3,15% no cree que su líder cree este ambiente en su equipo.

- En relación con la pregunta 18, un 79% de trabajadores cree que su líder mantiene a su equipo enfocado para lograr objetivos compartidos y los alienta mientras que un 17,32% no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- En relación con los resultados de la pregunta 19, de acuerdo a la figura 5 se identificó que para un 76,64% de trabajadores sus puestos de trabajo les brindan oportunidades interesantes y retadoras, mientras que, un 10,76% considera que sus puestos de trabajo no les brindan dichas oportunidades.

Figura 5

Respuestas a la pregunta 19 del cuestionario

Pregunta 19. ¿Su puesto de trabajo le brinda la oportunidad de hacer un trabajo interesante y retador?



Nota: Gráfico de barras de la pregunta 19 de la variable cultura organizacional.

Elaboración Propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS versión 25.

- En relación con la pregunta 20, un 79,5% de los trabajadores de los cuales 34,91% estuvo muy de acuerdo y 44,62% de acuerdo, indicó que su organización les permite

aprovechar sus aptitudes y capacidades. De otro lado, el 15,2% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 5,2% consideró que sus organizaciones no les permiten aprovechar sus aptitudes y capacidades.

- En relación con la pregunta 21, una mayoría del 82.15% de trabajadores se siente orgulloso de trabajar para su organización. Un 15,75% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 2,10% no siente orgullo de trabajar en donde labora.
- En relación con la pregunta 22, un 77,43% considera que hay una buena estructuración y organización de los procesos de trabajo en su organización. Sin embargo, el 21,26% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los procesos de trabajo sea algo que sus organizaciones realicen de manera eficaz en cuanto a estructura y orden.
- En relación con la pregunta 23, el 69,81% indicó que sí recibe una retroalimentación clara y de manera periódica que les permite conocer su desempeño. Por otra parte, una cantidad considerable del 24,15% no considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo de que reciba esta retroalimentación de manera clara y periódica sobre su desempeño. Además, un 6,03% sostiene que no la recibe.
- En relación con la pregunta 24, el 77,7% de trabajadores indicó que cuenta con información y recursos para realizar bien su trabajo. Por otro lado, un considerable 21,52% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo de contar con lo mencionado para realizar bien su trabajo.

- En relación con la pregunta 25, un 69,56% de los trabajadores considera que el gerente de su organización escucha sus ideas y opiniones. Sin embargo, un porcentaje considerable de 24,67% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo que eso ocurra y una minoría de 5,77% indicó que el gerente de sus organizaciones no escucha sus ideas ni opiniones.

- En relación con la pregunta 26, el 73,23% de los trabajadores considera que el gerente de su organización actúa de manera coherente. Un 19,95% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 6,82% no cree que el gerente de su organización sea coherente con sus palabras.

- En relación con la pregunta 27, el 72,71% de los trabajadores, de los cuales 36,75% estuvo muy de acuerdo y el 35,96% de acuerdo, indica que el gerente de su organización le brinda orientación a fin de ayudar a mejorar sus habilidades y desempeño. Por otra parte, un porcentaje considerable de 21,78% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 5,51% que estuvo en desacuerdo y muy en desacuerdo, y no considera que su gerente les brinde la orientación en mención.

- En relación con la pregunta 28, el 67,98% de trabajadores afirma que su organización lo apoya para que pueda lograr un equilibrio considerable entre su vida laboral y personal. Por otra parte, un 23,62% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 8,45% representado por los que se encuentran en desacuerdo y muy en desacuerdo.

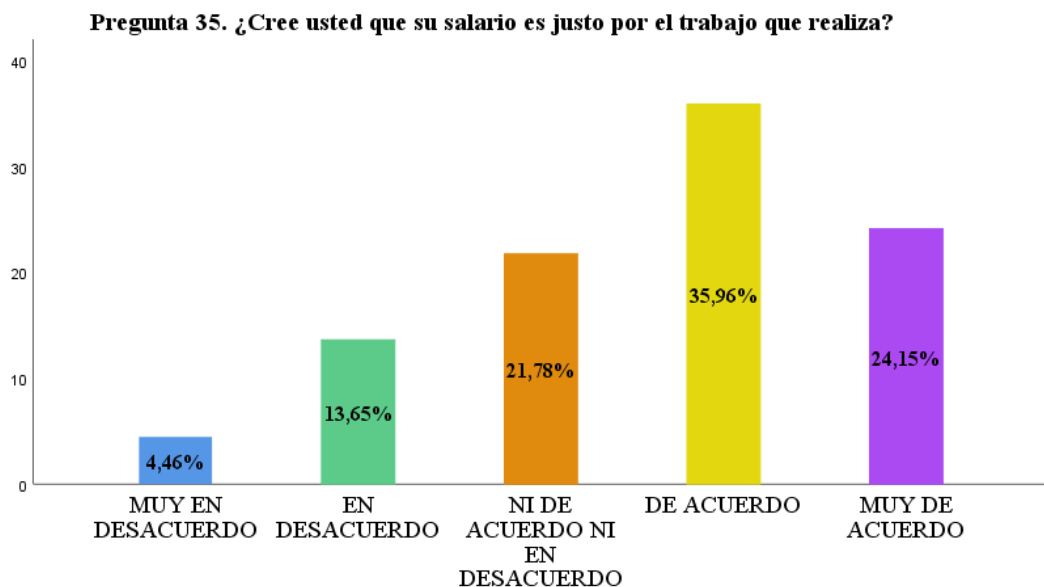
- En relación con la pregunta 29, una mayoría del 91,08% de trabajadores indicó que su organización le brinda un trato de respeto hacia su persona y un 8,92% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo en que ello suceda.
- En relación con la pregunta 30, se identificó que 71,13% de trabajadores, de los cuales 38,85% estuvo muy de acuerdo y 32,28% de acuerdo, considera que su organización les permite tener libre expresión. Por otro lado, un 26,77% de trabajadores no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo en que puedan expresar de manera libre sus opiniones sin tener miedo a represalias.
- En relación con los resultados obtenidos de la pregunta 31, la mayor parte de los trabajadores con un 81,37% del total cree que la capacitación y desarrollo que le brinda su organización le aporta para desempeñarse bien en su trabajo. Por otra parte, un 14,17% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo mencionado y un 4,46% estuvo en desacuerdo.
- En relación con la pregunta 32, un 72,97% de los trabajadores cree que las oportunidades que les brinda su organización les permiten lograr sus objetivos de carrera. Por otro lado, un considerable 22,57% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y una minoría de 4,46% no considera que estas oportunidades brindadas por la empresa les permite lograr sus objetivos de carrera.
- En relación con la pregunta 33, un 73,75% de los trabajadores cree que su organización les da posibilidades para aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias. Por otro lado, un 19,42% no estuvo ni de acuerdo ni en

desacuerdo y un 6,82% estuvo en desacuerdo, lo cual implica que consideran que su organización no les brinda estas oportunidades.

- En relación con la pregunta 34, un 75,59% de trabajadores considera que su compañía le ofrece beneficios que responden a sus necesidades. Por otra parte, un 22,31% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que su compañía les ofrezca beneficios acordes a sus necesidades.
- En relación con la pregunta 35, en la figura 6 se muestra que el 60,11% de trabajadores cree que su salario es justo por el trabajo que realiza, frente a considerable porcentaje de 18,11% que considera que su salario no es justo.

Figura 6

Respuestas a la pregunta 35 del cuestionario



Nota: Gráfico de barras de la pregunta 35 de la variable cultura organizacional.

Elaboración Propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS versión 25.

- En relación con la pregunta 36, un 75.85% de trabajadores considera que recibe reconocimiento al hacer un buen trabajo. Sin embargo, un 15,22% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo mencionado y un 8,92% consideró que no recibe reconocimiento al realizar un buen trabajo.

Así también, se consideró oportuno analizar la agrupación de las preguntas de la encuesta de acuerdo a las dimensiones de cada variable, para ello, se dividió el análisis con base en cada una de las variables.

Análisis de la Improvisación teatral

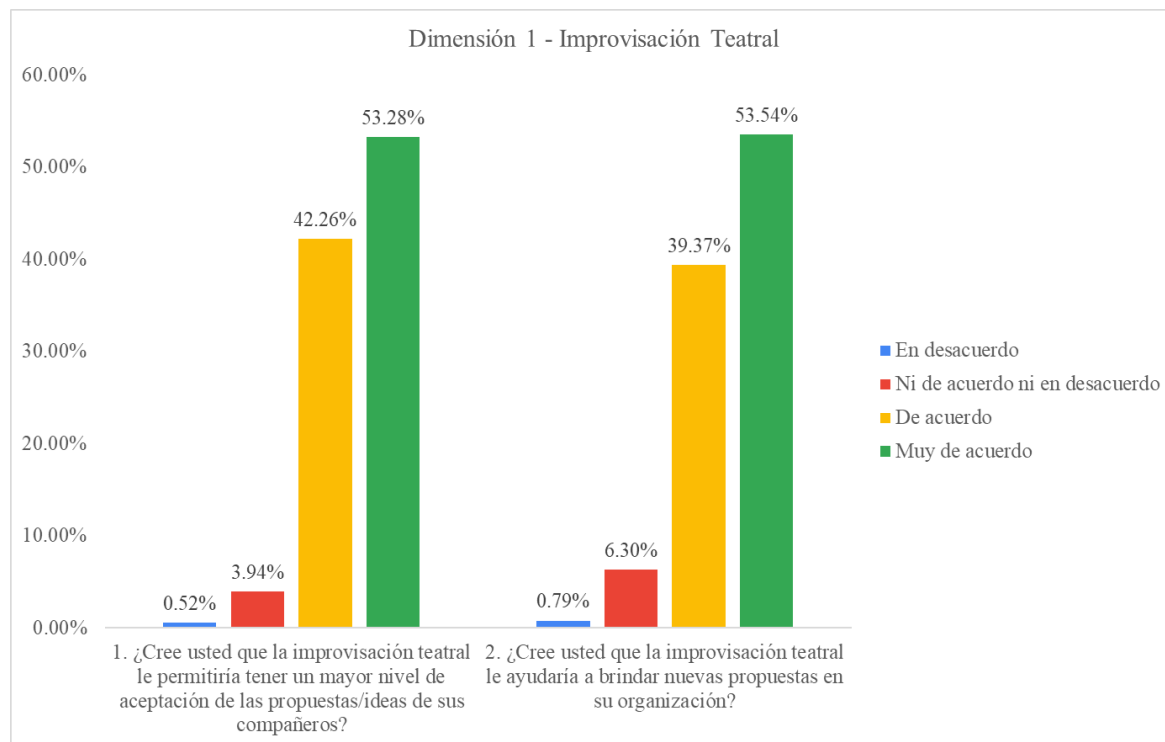
Para el análisis de la improvisación teatral se evaluó cada una de las dimensiones propuestas: aceptar y proponer (“Sí, y...”), vivir en el presente y escucha activa, aceptación de errores y trabajo en equipo.

Dimensión 1: Aceptar y proponer (“Sí, y...”)

La figura 7 muestra la dimensión de aceptar y proponer (“Sí, y...”) y que engloba los indicadores de nivel de aceptación y propuesta, los trabajadores de las empresas del sector bancario sí consideran que la improvisación teatral permite tener un mayor nivel de aceptación de las propuestas e ideas de sus compañeros, así como los ayuda a brindar nuevas propuestas en su organización. En línea a lo mencionado, se evidenció un impacto positivo en la aplicación de la improvisación teatral en las organizaciones teniendo en cuenta que de los resultados sólo algunos trabajadores no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo considerándose una minoría.

Figura 7

Gráfico de la dimensión aceptar y proponer (“Sí, y...”)



Nota: Gráfico de barras de la dimensión aceptar y proponer (“Sí, y...”) que representa la respuesta de las preguntas 1 y 2 de la variable improvisación teatral. Adaptado de Microsoft Excel (2019). Elaboración propia, 2021.

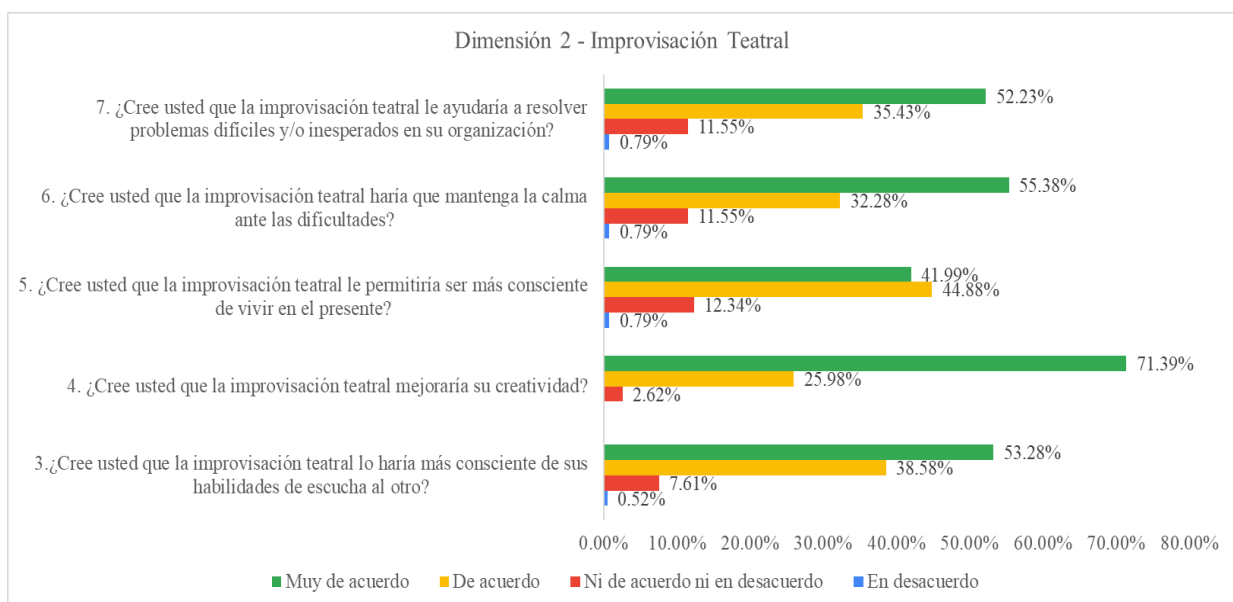
Dimensión 2: Vivir en el presente y escucha activa

En la figura 8 se analiza la dimensión vivir en el presente y escucha activa, se engloban los indicadores de nivel de escucha, creatividad, vivir en el presente, manejo del estrés y tolerancia a la incertidumbre. Se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores de las empresas del sector bancario creen que la improvisación teatral los haría más conscientes de sus habilidades de escucha, mejoraría su creatividad y les permitiría vivir en el presente. Asimismo, en todas las preguntas en su mayoría concuerdan en que la improvisación teatral les aportaría para mantener la calma ante las dificultades, escenarios de incertidumbre; así como,

a la resolución de problemas difíciles e inesperados en sus organizaciones. Con base en el análisis, la improvisación teatral genera un beneficio para ellos el cual se traslada en su desempeño en sus organizaciones sobre todo en la mejora de su creatividad ya que no se evidenció algún trabajador en desacuerdo.

Figura 8

Gráfico de la dimensión vivir en el presente y escucha activa



Nota: Gráfico de barras de la dimensión vivir en el presente y escucha activa que contiene el porcentaje promedio de las preguntas 3, 4 y 5 de la variable improvisación. Adaptado de Microsoft Excel (2019). Elaboración propia, 2021.

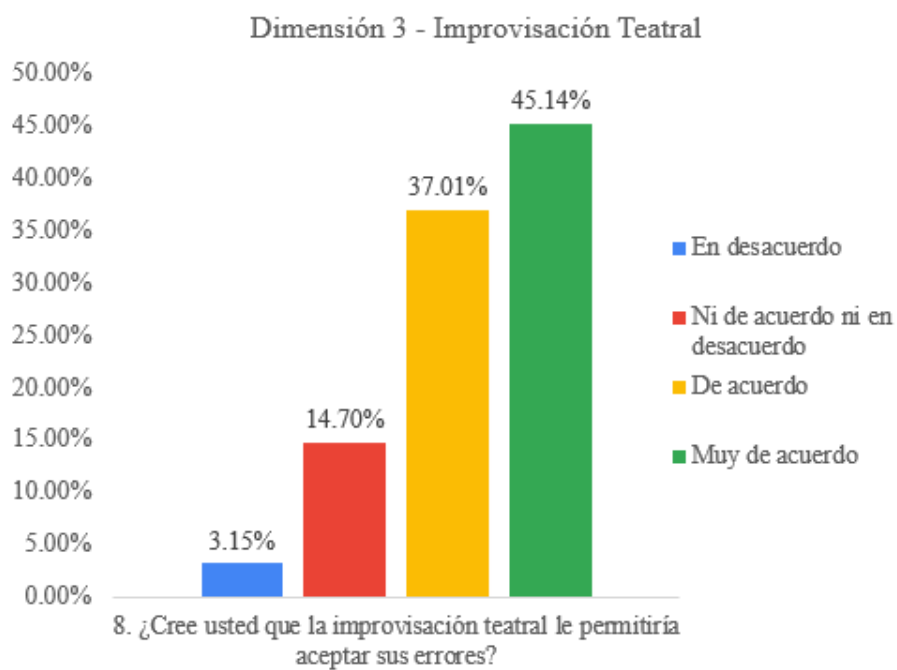
Dimensión 3: Aceptación de errores

En la figura 9 se analiza la dimensión aceptación de errores se pudo identificar que la mayor parte de los trabajadores del sector bancario considera que la improvisación teatral les permitiría lograr la aceptación de sus errores, ello termina siendo muy importante, ya que como se ha visto a través de la investigación la aceptación de errores les permite aprender de ellos y

contar con una ventana abierta de posibilidades y oportunidades de respuesta ante distintos escenarios. Aún existe un porcentaje de trabajadores que no está del todo convencido que el aceptar sus errores pueda permitirle un crecimiento o mejora tomando en consideración que es conocido que muchas veces para el sector bancario un error puede tener un coste alto.

Figura 9

Gráfico de la dimensión aceptación de los errores



Nota: Gráfico de barras de la dimensión aceptación de los errores que contiene el porcentaje promedio de la pregunta 8 de la variable improvisación. Adaptado de Microsoft Excel (2019). Elaboración propia, 2021.

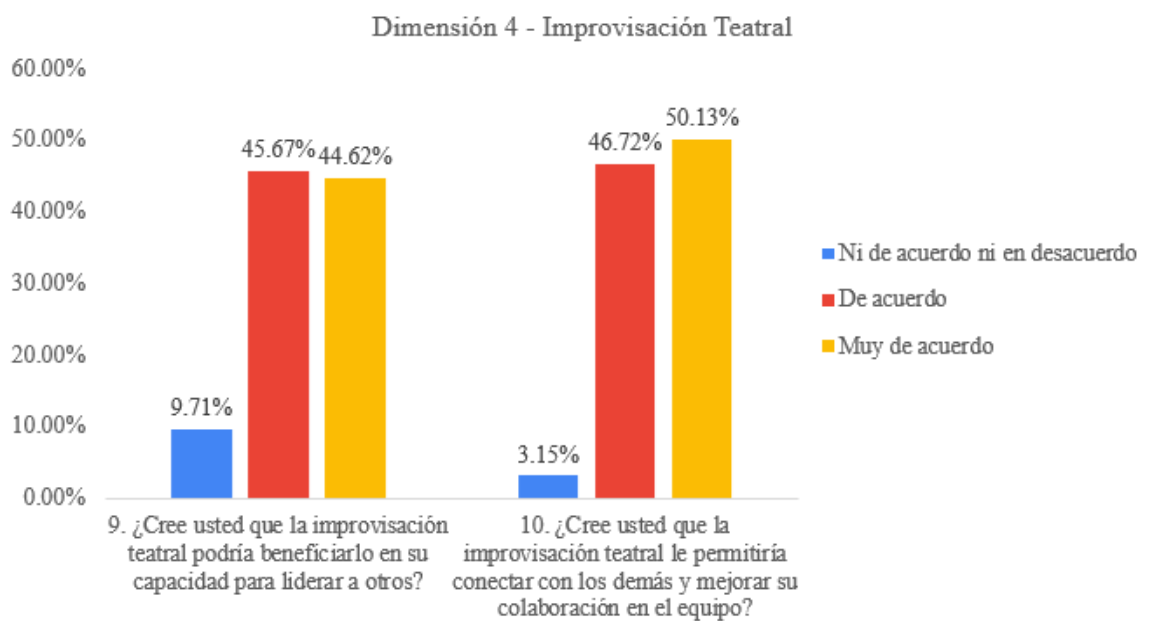
Dimensión 4: Trabajo en equipo

En figura 10 se muestra el análisis de la dimensión trabajo en equipo se observa que la mayoría de los trabajadores del sector bancario encuestados consideró que la improvisación teatral podría beneficiarlos en su capacidad para liderar a otros, además, les permitiría conectar

con los demás y mejorar su colaboración con sus equipos. No se observó ningún trabajador que estuviera en desacuerdo y sólo una pequeña minoría no está de acuerdo ni en desacuerdo de considerar que la improvisación puede permitirles mejorar su liderazgo y trabajo en equipo. En ese sentido, y de acuerdo al análisis se observó un resultado positivo de respuesta de los trabajadores del sector bancario que consideran que la improvisación teatral en sus organizaciones termina siendo útil en cuanto al desarrollo del liderazgo y trabajo en equipo.

Figura 10

Gráfico de la dimensión trabajo en equipo



Nota: Gráfico de barras de la dimensión trabajo en equipo que contiene el porcentaje promedio de las preguntas 9 y 10 de la variable improvisación. Adaptado de Microsoft Excel (2019). Elaboración propia, 2021.

Análisis de la cultura organizacional

El análisis de la variable cultura organizacional se realizó a través de las cuatro dimensiones planteadas. A continuación, se analizarán los resultados de las encuestas

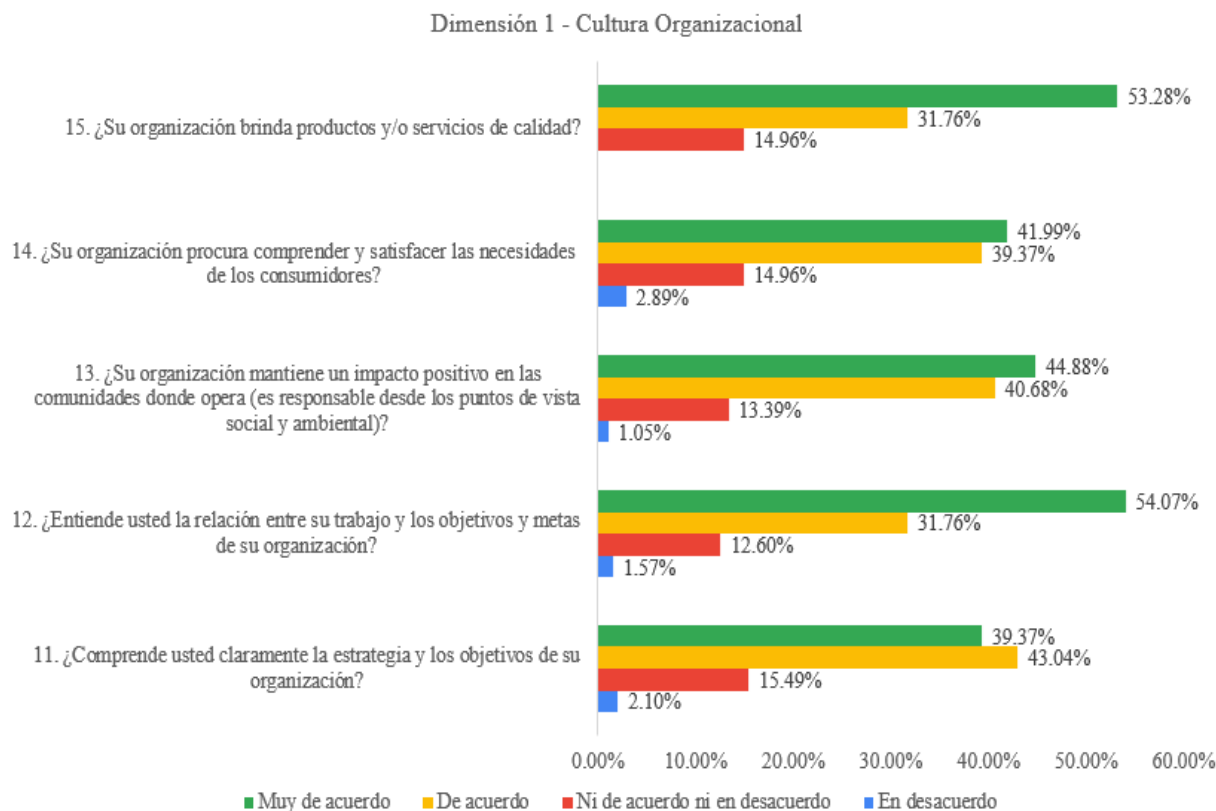
agrupadas en base a cada una de las dimensiones: Sentido de pertenencia, Imagen del líder, estilo gerencial, Relaciones interpersonales, RRHH y reconocimiento.

Dimensión 1: Sentido de pertenencia

En la figura 11 se analiza la dimensión sentido de pertenencia se pudo identificar que la mayor parte de los trabajadores del sector bancario comprende la estrategia y los objetivos de su organización, así como la relación entre dichos objetivos y metas con su trabajo. Además, consideran que sus organizaciones mantienen un impacto positivo en las comunidades donde operan siendo responsables desde los puntos de vista social y ambiental, así también, consideran que sus organizaciones buscan comprender y satisfacer las necesidades de los consumidores brindando productos y servicios de calidad. En contraparte una minoría no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo mencionado lo que supone que las organizaciones requieren trabajar más en cuanto a difundir sus metas, objetivos y estrategias para con los trabajadores, a fin de que se alinee mejor su trabajo con la organización. Asimismo, resulta relevante afianzar una mejor percepción de los trabajadores en cuanto a lo que ofrece de cara a sus consumidores.

Figura 11

Gráfico de la dimensión sentido de pertenencia



Nota: Gráfico de barras de la dimensión sentido de pertenencia que contiene el porcentaje promedio de las preguntas 11, 12, 13, 14 y 15 de la variable cultura organizacional. Adaptado de Microsoft Excel (2019). Elaboración propia, 2021.

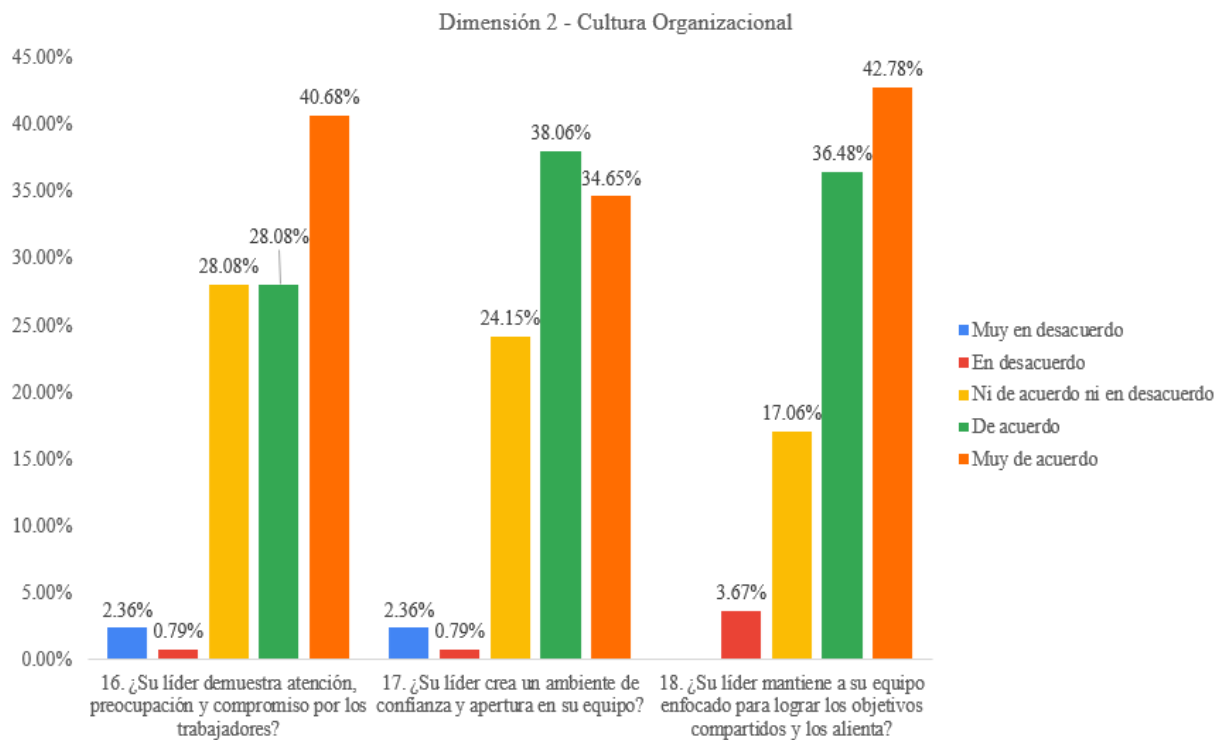
Dimensión 2: Imagen del líder

En la figura 12 se analiza la dimensión imagen del líder, la cual tiene relación con el indicador liderazgo de equipo. Se identificó que gran parte de los trabajadores del sector bancario estuvo de acuerdo con la afirmación de que sus líderes demuestran atención, preocupación y compromiso por los trabajadores, crean un ambiente de confianza y apertura en su equipo y mantienen a su equipo enfocado a fin de lograr objetivos compartidos y los alienta. Por otro lado, un porcentaje considerable no está del todo convencido en que sus líderes

se guíen en esa línea de trabajo. Por lo que, resulta necesario para las organizaciones enfocarse en el mejor desarrollo del liderazgo y así contribuir en el desempeño de los trabajadores en la organización.

Figura 12

Gráfico de la dimensión imagen del líder



Nota: Gráfico de barras de la dimensión imagen del líder que contiene el porcentaje promedio de las preguntas 16, 17 y 18 de la variable cultura organizacional. Adaptado de Microsoft Excel (2019). Elaboración propia, 2021.

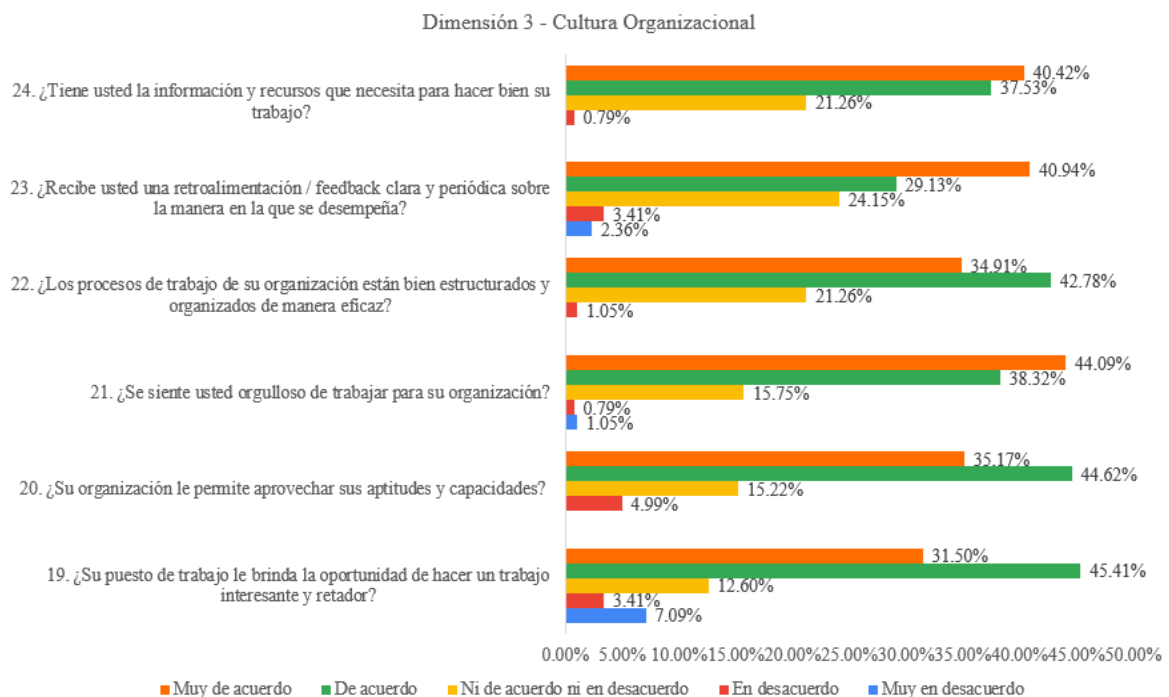
Dimensión 3: Estilo Gerencial

En la figura 13 se analiza la dimensión estilo gerencial, la cual tiene relación con los indicadores de cultura de desempeño y procesos de trabajo. Se identificó que en su mayoría los trabajadores del sector bancario consideran que su puesto de trabajo les brinda oportunidades

de realizar un trabajo interesante y retador al contar con la información y recursos necesarios, aprovechar sus aptitudes y capacidades y sintiéndose orgullosos de trabajar para su organización. Asimismo, consideran que los procesos de trabajo de sus organizaciones están bien estructurados y organizados de manera eficaz y que reciben una retroalimentación clara y periódica sobre la manera en la que se desempeñan. Sin embargo, hay un considerable porcentaje que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con estas afirmaciones. Por lo que podemos concluir que es necesario para las organizaciones brindar un espacio de retroalimentación con insumos necesarios que permitan el desarrollo de todo el potencial de sus trabajadores.

Figura 13

Gráfico de la dimensión estilo gerencial



Nota: Gráfico de barras de la dimensión estilo gerencial que contiene el porcentaje promedio de las preguntas 19, 20, 21, 22, 23 y 24 de la variable cultura organizacional. Adaptado de Microsoft Excel (2019). Elaboración propia, 2021.

Dimensión 4: Relaciones interpersonales, RRHH y reconocimiento

En la figura 14 se analiza la dimensión relaciones interpersonales, RRHH y reconocimiento, la cual engloba los indicadores de conducta de gerente, respeto y trato, entrenamiento y desarrollo, y premio y reconocimiento. Se observó que una gran mayoría de trabajadores del sector bancario consideran que gracias a sus organizaciones cuentan con beneficios que responden a sus necesidades, herramientas de capacitación para lograr un buen desempeño en su trabajo siendo este reconocido y un salario justo, así como posibilidades de aprender nuevas habilidades, desarrollar nuevas competencias, oportunidades para lograr sus objetivos de carrera y permitirles expresar libremente sus opiniones de manera sin sentir miedo a represalias puesto que los tratan con respeto y los apoya para lograr un equilibrio razonable entre su vida laboral y su vida personal. Además, la mayoría considera que el gerente de su organización escucha sus ideas y opiniones, actúa de manera coherente con sus palabras y los orienta para ayudarles a mejorar sus habilidades y desempeño; y permitiendo expresar libremente sus opiniones sin sentir miedo a represalias. Sin embargo, un considerable porcentaje no está de acuerdo ni en desacuerdo con lo mencionado. Es así que, podríamos inferir que las organizaciones necesitan desarrollar un ambiente para los trabajadores en el cual sientan que su trabajo es correctamente remunerado, reconocido y sobre todo que cuenten con todas las herramientas a fin de realizar un buen trabajo. Así como asegurarse de que la relación con sus gerentes sea una relación horizontal que les permita sentir que sus opiniones y aportes tienen valor.

Figura 14

Gráfico de la dimensión relaciones interpersonales, RRHH y reconocimiento



Nota: Gráfico de barras de la dimensión relaciones interpersonales, RRHH y reconocimiento que contiene el porcentaje promedio de las preguntas 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 y 36 de la variable cultura organizacional. Adaptado de Microsoft Excel (2019). Elaboración propia, 2021.

Validación

Para la confiabilidad y validez se definió el Alfa de Cronbach, dado que el resultado indica si la investigación es seria y aporta resultados reales. Además, se aplicó la prueba de Chi-

Cuadrado de Pearson, en donde se comparó la hipótesis nula y la hipótesis alternativa por cada uno de los factores de la improvisación teatral y cultura organizacional.

a. Coeficiente Alfa de Cronbach

En el capítulo que antecede, para poder saber la fiabilidad del instrumento se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach para una muestra piloto y se obtuvo 0,930 de confiabilidad para la variable improvisación teatral y un 0,974 para la variable cultura organizacional, concluyendo así que la aplicación del instrumento a la muestra piloto es altamente confiable.

Así también, se realizó la prueba a la totalidad de la muestra, obteniendo lo siguiente según la Tabla 9 y Tabla 10.

Tabla 9

Análisis de confiabilidad de la variable improvisación teatral

Coeficiente Alpha de Cronbach	Número de elementos
0,886	10

Nota: Elaboración propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS Versión 25.

De acuerdo a la Tabla 9, aplicando la prueba estadística para la totalidad de la muestra se tiene que para la variable improvisación teatral el resultado del coeficiente de confiabilidad es de 0,886, lo cual refleja que es altamente fiable.

Tabla 10

Análisis de confiabilidad de la variable cultura organizacional

Coefficiente Alpha de Cronbach	Número de elementos
0,976	26

Nota: Elaboración propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS Versión 25.

De acuerdo a la Tabla 10, aplicando la prueba estadística para la totalidad de la muestra se tiene que para la variable cultura organizacional el resultado del coeficiente de confiabilidad es de 0,976, lo cual refleja que es altamente fiable.

b. Prueba Chi-Cuadrado de Pearson

Con el fin de validar la existencia del impacto entre las dos (02) variables del estudio, se realizó la prueba de Chi-Cuadrado de Pearson para la hipótesis general e hipótesis específicas.

b.1. Hipótesis general

H0: No existe un impacto significativo de la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario, 2021.

H1: Existe un impacto significativo de la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario, 2021.

Tabla 11

Prueba Chi-Cuadrado de Pearson Hipótesis General

Pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	67,941 ^a	6	0.000
Razón de verosimilitud	65,380	6	0.000
Asociación lineal por lineal	34,181	1	0.000
N de casos válidos	381		

a. 3 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,44.

Nota: Elaboración propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS Versión 25.

Según la Tabla 11, los resultados obtenidos muestran un nivel de significancia para el estadístico Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo que, se determina que la hipótesis alternativa (H1) es válida, siendo así que, existe un impacto significativo de la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario, 2021.

b.2. Hipótesis Específica 1

H0: La improvisación teatral, mediante el uso del principio “aceptar y proponer (“Sí, y...””, no tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021

H1: La improvisación teatral, mediante el uso del principio “aceptar y proponer (“Sí, y...””, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

Tabla 12

Prueba Chi-Cuadrado de Pearson Hipótesis Específica 1

Pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	73,856 ^a	6	0.000
Razón de verosimilitud	53,790	6	0.000
Asociación lineal por lineal	10,724	1	0.001
N de casos válidos	381		

a. 5 casillas (41,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,22.

Nota: Elaboración propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS Versión 25.

De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 12, en donde el nivel de significancia para el estadístico Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo que, se determina que la hipótesis alternativa (H1) es válida, siendo así que, se afirma que la improvisación teatral, mediante el uso del principio “aceptar y proponer (“Sí, y...””, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

b.3. Hipótesis Específica 2

H0: La improvisación teatral, mediante el uso del principio “vivir en el presente y escucha activa”, no tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

H1: La improvisación teatral, mediante el uso del principio “vivir en el presente y escucha activa”, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

Tabla 13

Prueba Chi-Cuadrado de Pearson Hipótesis Específica 2

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	67,966 ^a	6	0.000
Razón de verosimilitud	65,966	6	0.000
Asociación lineal por lineal	36,332	1	0.000
N de casos válidos	381		

a. 3 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,44.

Nota: Elaboración propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS Versión 25.

Según los resultados de la Tabla 13, en donde el nivel de significancia para el estadístico Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo que, se determina que la hipótesis alternativa (H1) es válida, siendo así que, se afirma que la improvisación teatral, mediante el uso del principio “vivir en el presente y escucha activa”,

tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.de los trabajadores del sector bancario, 2021.

b.4. Hipótesis Específica 3

H0: La improvisación teatral, mediante el uso del principio “aceptación de errores”, no tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

H1: La improvisación teatral, mediante el uso del principio “aceptación de errores”, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

Tabla 14

Prueba Chi-Cuadrado de Pearson Hipótesis Específica 3

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	67,550 ^a	9	0.000
Razón de verosimilitud	86,355	9	0.000
Asociación lineal por lineal	19,746	1	0.000
<hr/>			
N de casos válidos	381		

a. 4 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,44.

Nota: Elaboración propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS Versión 25.

Según los resultados de la Tabla 14, en donde el nivel de significancia para el estadístico Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo que, se determina que la hipótesis alternativa (H1) es válida, siendo así que, se afirma que la improvisación teatral, mediante el uso del principio “aceptación de errores”, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

b.5. Hipótesis Específica 4

H0: La improvisación teatral, mediante el uso del principio “trabajo en equipo”, no tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

H1: La improvisación teatral, mediante el uso del principio “trabajo en equipo”, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

Tabla 15

Prueba Chi-Cuadrado de Pearson Hipótesis Específica 4

Pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	133,413 ^a	6	0.000
Razón de verosimilitud	117,222	6	0.000
Asociación lineal por lineal	40,382	1	0.000
N de casos válidos	381		

a. 3 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,44.

Nota: Elaboración propia, 2021. Adaptado del Reporte del SPSS Versión 25.

Según los resultados de la Tabla 15, en donde el nivel de significancia para el estadístico Chi-Cuadrado de Pearson es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo que, se determina que la hipótesis alternativa (H1) es válida, siendo así que, se afirma que la improvisación teatral, mediante el uso del principio “trabajo en equipo”, tiene un impacto significativo sobre la cultura organizacional de los trabajadores del sector bancario, 2021.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Analizados todos y cada uno de los objetivos e hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación, se exponen las siguientes conclusiones:

PRIMERA. En relación con el objetivo general Determinar el impacto que tiene la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario en el año 2021, luego de haber realizado el análisis estadístico mediante la prueba Chi cuadrado de Pearson, obteniendo un nivel de significancia de 0.000, se puede concluir que la aplicación de los principios de la improvisación teatral impactan significativamente en el desarrollo de habilidades de los trabajadores, su crecimiento y desempeño, y, en consecuencia, impactan en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

SEGUNDA. Respecto al primer objetivo específico, luego de haber realizado el análisis estadístico mediante la prueba Chi cuadrado de Pearson, obteniendo un nivel de significancia de 0.000, se determina que la dimensión de “aceptar y proponer (“Sí, y...”)", de Improvisación Teatral, impacta significativamente en la Cultura Organizacional. Por lo que, ésta última se enriquece al aplicar herramientas y técnicas de improvisación teatral enfocadas en la aceptación y propuesta de ideas, haciendo que la comprensión entre compañeros y la construcción de ideas se fortalezca, consiguiendo así los objetivos organizacionales.

TERCERA. Respecto al segundo objetivo específico, luego de haber realizado el análisis estadístico mediante la prueba Chi cuadrado de Pearson, obteniendo un nivel de significancia de 0.000, se determina que la dimensión de “vivir en el presente y escucha activa”, de Improvisación Teatral, impacta en la Cultura Organizacional, dado que ayuda a los trabajadores del sector bancario a estar atentos ante las situaciones que se presentan en el día a día, a mejorar sus habilidades de escucha al otro, a mejorar su creatividad y a ser más resilientes ante las problemáticas que se presenten dentro de la organización.

CUARTA. Respecto al tercer objetivo específico, luego de haber realizado el análisis estadístico mediante la prueba Chi cuadrado de Pearson, obteniendo un nivel de significancia de 0.000, se determina que la dimensión de “aceptación de errores”, de Improvisación Teatral, impacta significativamente en la Cultura Organizacional, dado que si la empresa apuesta por reforzar la aceptación de equivocaciones que pueden ocurrir en el día a día y en la superación de los mismos a través del aprendizaje y no del castigo, permite que los trabajadores del sector bancario incrementen su participación en la toma de decisiones y colaboraciones dentro de la empresa, incentivando a que éstos se sientan cómodos frente a lo desconocido y a correr riesgos, lo cual repercutirá en una cultura organizacional fuerte.

QUINTA. Respecto al cuarto objetivo específico, luego de haber realizado el análisis estadístico mediante la prueba Chi cuadrado de Pearson, obteniendo un nivel de significancia de 0.000, se determina que la dimensión de “trabajo en equipo”, de Improvisación Teatral, impacta significativamente en la Cultura Organizacional, dado que, si la empresa promueve la formación de espacios para el trabajo conjunto y brinda las herramientas necesarias, los trabajadores del sector bancario fortalecerán sus lazos dentro de la empresa, lo que llevará a su vez que la empresa afiance su cultura organizacional. Así también, con la aplicación de herramientas de dicha dimensión, la organización podrá descubrir talentos para el liderazgo dentro del grupo.

5.2 Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos del estudio en la dimensión 1 aceptar y proponer de la variable improvisación teatral, se recomienda al sector bancario poner en práctica la improvisación teatral en sus organizaciones con el objetivo de incentivar la participación activa de los trabajadores en la proposición y aceptación de ideas. Lo cual está en línea con lo planteado por Rice-Bailey (2020), quien menciona que los juegos de improvisación se pueden

usar para practicar habilidades interpersonales como interactuar con gente nueva, compartir ideas y aceptar las ideas de los demás.

A partir de los resultados de la dimensión 2 vivir en el presente y escucha activa de la variable improvisación teatral, y de acuerdo a los autores, entre otros, Crossan (1998), Robson et al. (2015) y Vera y Crossan (2004), parte de vivir en el presente implica escuchar completamente a la persona con quién se está hablando y estar atento a lo que acontece en el exterior, por lo que, se recomienda al sector bancario aplicar la improvisación teatral en sus organizaciones con el fin de reforzar, en sus trabajadores, la concentración y recepción de lo que está sucediendo alrededor de ellos y en el momento. Al haberse identificado a través del estudio que no hay algún trabajador que no considere que la improvisación teatral mejoraría la creatividad resulta necesario el potenciar dicha habilidad, siendo una útil y requerida ante tiempos de cambios e innovación constantes a los que se encuentra sujeta toda organización.

Con fundamento en el análisis de la dimensión 3 aceptación de errores de la variable improvisación teatral y en lo descrito por Benjamin y Kline (2019) y Schwenke et. al. (2020), se recomienda al sector bancario la aplicación de la improvisación teatral en sus organizaciones, ya que incentivará a sus trabajadores a ser más flexibles y a adaptarse a lo desconocido, pues no verán los errores como tal sino como oportunidades, haciéndolos capaces de responder con rapidez e ingenio frente a situaciones difíciles.

En función al análisis de la dimensión 4 trabajo en equipo de la variable improvisación teatral y el estudio realizado por Fleming (2018), en donde se concluye que es posible crear una fuerte conexión de grupo al utilizar los principios que brinda la improvisación teatral. Con base en los resultados del estudio en los cuales no hubo ningún trabajador del sector bancario que considera que la improvisación no lo beneficie en cuanto al liderazgo ni el trabajo en equipo, se recomienda aplicar la improvisación teatral en sus organizaciones con el fin de

fomentar el liderazgo, el acuerdo y el apoyo entre compañeros, formando una conexión que, con el tiempo, fortalecerá los lazos en el grupo.

Según los resultados obtenidos del análisis de la dimensión 1 sentido de pertenencia de la variable cultura organizacional, en el que existe un porcentaje que no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, se recomienda al sector bancario reforzar la enseñanza y exposición de sus estrategias, objetivos y metas mediante la aplicación de principios de la improvisación teatral con la finalidad de que los trabajadores se identifiquen y comprendan la importancia del lugar que ocupan en ella.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de la dimensión 2 imagen del líder de la variable cultura organizacional, en la que un porcentaje considerable no está del todo convencido del compromiso de sus líderes, y tomando en cuenta lo mencionado por Falcones (2014), quien indica el líder es responsable de crear un ambiente de confianza y apertura, así como de alentar su equipo hacia el logro de objetivos compartidos, se recomienda al sector bancario aplicar la improvisación teatral en sus organizaciones para reforzar una relación fortalecida entre los líderes y trabajadores, potenciar las habilidades de los líderes y propiciar un ambiente de conexión grupal que esté alineado a la consecución de objetivos.

Con fundamento en los resultados obtenidos del análisis de la dimensión 3 estilo gerencial de la variable cultura organizacional, en la que se identificó que existe un considerable porcentaje que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado sobre la cultura de desempeño y procesos de trabajo, se recomienda al sector bancario brindar a sus trabajadores los insumos necesarios que permitan el desarrollo de todo su potencial, así como programar espacios para brindarles una retroalimentación periódica. Para ello, como menciona Wallace y De Chernatony (2011) la implementación de mecanismos de comunicación facilita una mayor participación y retroalimentación en cada etapa del desarrollo dentro de la cultura

organizacional, teniendo en cuenta que la improvisación teatral tiene entre sus principios la escucha activa, su aplicación resultaría muy beneficiosa para la organización.

A partir de los resultados obtenidos del análisis de la dimensión 4 relaciones interpersonales, RRHH y reconocimiento de la variable cultura organizacional, en la que un porcentaje considerable no está de acuerdo ni en desacuerdo con la forma de reconocimiento y desarrollo que les brinda la organización, se recomienda al sector bancario establecer una relación equitativa entre el desempeño y la remuneración que perciben sus trabajadores, además, brindarles un reconocimiento por el trabajo bien hecho, lo que realzará la importancia del trabajo de cada uno de los miembros de la empresa.

En función a los puntos positivos que brinda la improvisación teatral en las organizaciones según los autores que preceden y de acuerdo a los hallazgos de la presente investigación, se anima al sector bancario y a otros sectores de interés a aplicar los principios de la improvisación en sus organizaciones. Así también, se recomienda a los estudiantes que consideren el presente estudio de su interés, apostar en continuar la investigación sobre la improvisación teatral en las organizaciones del territorio peruano, ya que actualmente no se cuenta con muchas referencias en Latinoamérica a pesar de que en los últimos años se vienen reconociendo los beneficios de esta variable.

Referencias

- Al-Abdullat, B. y Dababneh, A. (2018). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 517–544. doi:10.1108/bij-06-2016-0081
- Badham, R. J., Carter, W. R., Matula, L. J., Parker, S. K., y Nesbit, P. L. (2015). Beyond Hope and Fear. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 124–151. doi:10.1177/0021886315573023
- Barrett, F. (1998). Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization Science*, 9(5), 605-622. doi:https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.605
- Berk, R. y Trieber, R. (2009). Whose classroom is it, anyway? Improvisation as a teaching tool. *Journal on Excellence in College Teaching*, 20 (3), 29-60. https://cutt.ly/smgjz5x
- Benjamin, S. y Kline, C. (2019). How to yes-and: Using Improvisational games to improv(e) communication, listening, and collaboration techniques in tourism and hospitality education. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 24, 130-142. doi:https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.02.002
- Bilton, N. (2012). *A master of improv, writing Twitter's script*. Recuperado de New York 1. Times <http://www.nytimes.com/2012/10/07/technology/dick-costolo-oftwitter-an-improv-master-writing-its-script.htm>
- Camarena, M. y Rodríguez, A. (2010). *Dimensiones de la Cultura Organizacional: Bases para su implementación* [Ponencia]. XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C. (ACACIA). <https://cutt.ly/MRaOdV3>
- Cegarra-Navarro, J.-G., Jimenez-Jimenez, D., y Garcia-Perez, A. (2019). An Integrative

- View of Knowledge Processes and a Learning Culture for Ambidexterity: Toward Improved Organizational Performance in the Banking Sector. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–10. doi:10.1109/tem.2019.2917430
- Chelariu, C., Johnston, W. J., y Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55(2), 141–147. doi:[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00149-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00149-1)
- Chen, Y., Liu, D., Tang, G. y Hogan, T. (2020). Workplace events and employee creativity: A multi-study field investigation. *Personnel Psychology*, 1-26. doi:10.1111/peps.12399
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. <https://cutt.ly/rO55iDG>
- Crossan, M. (1998). Improvisation in Action. *Organization Science*, 9(5), 593–599. doi:10.1287/orsc.9.5.593
- Culma, B., Londoño, Q., García, Y. y Tabares, T. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. *Conocimiento, Investigación y Educación*, 1(9), 45-46. <https://cutt.ly/2O3IKhr>
- Decreto Supremo N.º 025-2021-SA. Prórroga de la declaratoria de Emergencia Sanitaria (13 de agosto de 2021). <https://cutt.ly/IO55hmB>
- Eisenberg, J. (2019). Improvisation. *Encyclopedia of Creativity (Third Edition)*, 3, 630-636. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.23725-5>
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestlé Ecuador* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Guayaquil]. <https://cutt.ly/hRb97BB>
- Felsman, P., Gunawardena, S. y Seifert, CM. (2020). Improv experience promotes

- divergent thinking, uncertainty tolerance, and affective well-being. *Thinking Skills and Creativity*, 35, 1-14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100632>
- Fernández, M., Franco, O., Duran, S. y Badde, G. (2019). Quality of the communication and attitude of the employees in organizational change processes. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. <https://cutt.ly/PmwKuNZ>
- Fey, T. (2013). *Bossypants*. Little, Brown & Company. <https://cutt.ly/RO55nyy>
- Fisher, C., y Barrett, F. (2018). The Experience of Improvising in Organizations: A Creative Process Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 33, 148-162. doi:10.5465/amp.2017.0100
- Fleming, T. (2018). *Using Long-Form Improvisational Theatre Training and Techniques to Build Stronger Group Connection and Empower Egalitarian Leadership* [Tesis de Maestría, Universidad de Kent]. <https://cutt.ly/DE73RrS>
- Fultz, A. y Hmieleski, K. (2021). The art of discovering and exploiting unexpected opportunities: The roles of organizational improvisation and serendipity in new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 36(4). doi:10.1016/j.jbusvent.2021.106121
- Gagnon, S., Vough, H. y Nickerson, R. (2012). Learning to Lead, Unscripted. *Human Resource Development Review*, 11(3), 299–325. doi:<https://doi.org/10.1177/1534484312440566>
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Revista Científica Javeriana*, 5(1), 163-174. <https://cutt.ly/BRgnQVD>
- Gelfand, M., Leslie, L., Keller, K. y Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131–1147. doi:10.1037/a0029993
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a.

- ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. <https://cutt.ly/IO55O5o>
- Koppett, K. (2001). *Training to Imagine: Practical Improvisational Theatre Techniques to Enhance Creativity, Teamwork, Leadership, and Learning*. (1a ed.). Stylus Publishing, LLC. <https://cutt.ly/0E7VvJp>
- Leybourne, S. y Sadler-Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 483–492. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.007>
- Leybourne, S. (2006) Managing improvisation within change management: Lessons from UK financial services. *The Service Industries Journal*, 26(1), 73-95, doi: 10.1080/02642060500358886
- Lewis, C., y Lovatt, P. J. (2013). Breaking away from set patterns of thinking: Improvisation and divergent thinking. *Thinking Skills and Creativity*, 9, 46–58. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2013.03.001>
- Liao, S., Chang, W., Hu, D. Y Yueh, Y. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 52–70. doi:10.1080/09585192.2011.599947
- Magni, M., Proserpio, L., Hoegl, M. y Provera, B. (2009). The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation. *Research Policy*, 38(6), 1044-1053. doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.03.004>
- Méndez, E. y Fernández-Río, J. (2020). Effects of a Theatrical Improvisation programme on students' motor creativity. *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance*, 1–15. doi:<https://doi.org/10.1080/13569783.2020.1847064>
- Michel, A. (2011). Transcending Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 325–368. doi:10.1177/0001839212437519

- Miner, A., Bassof, P. y Moorman, C. (2001). Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337. doi: 10.2307/2667089
- Mousa, M., Massoud, G. y Ayoubi, R. (2021). Contexts of organizational learning in developing countries: the role of training programmes in Egyptian public banks. *Personnel Review*. doi:10.1108/PR-06-2020-0453
- Newton, P. (2004). Leadership lessons from jazz improvisation. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 83-99. doi: <https://doi.org/10.1080/13603120409510591>
- Nisula, A. y Kianto, A. (2018). Stimulating organisational creativity with theatrical improvisation. *Journal of Business Research*, 85, 484-493. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.027>
- Nisula, A., Kianto, A. y Andreeva, T. (2019). What Can Knowledge-Creating Organisations Learn from Theatrical Improvisation? *Knowledge Management, Arts, and Humanities*, 1, 55-75. doi:http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-10922-6_4
- Orozco, A. y Sabido, T. (2020). Lo trascendental de la cultura organizacional. *VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones*. Universidad Autónoma de Yucatán, México. <https://cutt.ly/Dmj9JnZ>
- Ortega, M. (1982). *Dimensiones del comportamiento y la cultura organizacionales*. Centro de Desarrollo y Estudios Sociales y Administrativos, S.C. <https://cutt.ly/RWMmQGq>
- Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G. y Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9 (17), 17-25. doi: <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Rajeev, P. y Kalpathi, S. (2016). Let's Play: The Use of Improv Games in Change Management Training. *Industry and Higher Education*, 30(2), 149-154. doi:10.5367/ihe.2016.0299

- Rice-Bailey, T. (2020): The Benefits of Improvisational Games in the TC Classroom. *Technical Communication Quarterly*, 30(1), 63-76. doi:<https://doi.org/10.1080/10572252.2020.1754466>
- Robson, K., Pitt, L. y Berthon, P. (2015). “Yes, and...”: What improv theater can teach service firms. *Business Horizons*, 58(4), 357–362. doi:10.1016/j.bushor.2015.02.002
- Romanelli, A., Tishby, O. y Moran, G. S. (2017). “Coming home to myself”: A qualitative analysis of therapists’ experience and interventions following training in theater improvisation skills. *The Arts in Psychotherapy*, 53, 12–22. doi:<https://doi.org/10.1016/j.aip.2017.01.005>
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R. y Fontrodona, J. (2012). Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 173–188. doi:10.1007/s10551-012-1453-9
- Salazar, H. y Arciniegas, L. (2021). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia del Covid-19* [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. <http://hdl.handle.net/10882/11440>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Canedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. <https://cutt.ly/uRgvEaQ>
- Schulte, M., Ostroff, C. y Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 645–671. doi:10.1348/096317905x72119
- Schwenke, D., Dshemuchadse, M., Rasehorn, L., Klarhölter, D. y Scherbaum, S. (2020).

Improv to Improve: The Impact of Improvisational Theater on Creativity, Acceptance, and Psychological Well-Being. *Journal of Creativity in Mental Health*, 1–18. doi:10.1080/15401383.2020.1754987

Skalican, J. (2018). *Improvisation and Leadership Development: Understanding Improvisational Theater Arts as Leadership Skills*. [Tesis de Doctorado, Universidad de San Francisco]. <https://cutt.ly/eO55C9S>

Schneider, B., Ehrhart, M. y Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (19 de febrero de 2020). *Empresas Bancarias*. <https://cutt.ly/IO557bZ>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (31 de julio de 2021). *Información de la Banca Múltiple, Número de Personal*. <https://cutt.ly/QPqMQL5>

Ugwu, F., Onyishi, I. y Rodríguez-Sánchez, A. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400. doi:10.1108/pr-11-2012-0198

Ureta, F. (2021). *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 de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. doi:10.19083/tesis/625160

Vargas, C. (2015). *La improvisación teatral y sus nuevas posibilidades* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://cutt.ly/EO56k8i>

Vera, D., y Crossan, M. (2004). Theatrical improvisation: Lessons for organizations. *Organization Studies*, 25(5), 727–749. doi: 10.1177/0170840604042412

Vera, D. y Crossan, M. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, 16(3), 203–325. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126>

- Vesga et al. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. doi: <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Walumbwa, F. y Lawler, J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083–1101. doi:10.1080/0958519032000114219
- Wallace, E. y De Chernatony, L. (2011). The influence of culture and market orientation on services brands: insights from Irish banking and retail firms. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 475–488. doi:10.1108/08876041111173552
- West, S., Hoff, E., y Carlsson, I. (2017). Enhancing team creativity with playful improvisation theater: a controlled intervention field study. *International Journal of Play*, 6(3), 283–293. doi:<https://doi.org/10.1080/21594937.2017.1383000>
- World Health Organization (11 March 2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. <https://cutt.ly/ZO5KAJr>
- Wilderom, C., Van den Berg, P. y Wiersma, U. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835–848. doi:10.1016/j.leaqua.2012.04.002

Anexos

Apéndice A: Referencias de acuerdo al cuartil y base de datos

N°	Referencia	Cuartil	Base de Datos
1	Al-Abdullat, B. y Dababneh, A. (2018). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector. <i>Benchmarking: An International Journal</i> , 25(2), 517–544. doi:10.1108/bij-06-2016-0081	Q2	WEB OF SCIENCE
2	Badham, R. J., Carter, W. R., Matula, L. J., Parker, S. K., y Nesbit, P. L. (2015). Beyond Hope and Fear. <i>The Journal of Applied Behavioral Science</i> , 52(1), 124–151. doi:10.1177/0021886315573023	Q3	WEB OF SCIENCE
3	Benjamin, S. y Kline, C. (2019). How to yes-and: Using Improvisational games to improv(e) communication, listening, and collaboration techniques in tourism and hospitality education. <i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education</i> , 24, 130-142. doi:https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.02.002	Q2	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
4	Cegarra-Navarro, J.-G., Jiménez-Jiménez, D. y García-Pérez, A. (2019). An Integrative View of Knowledge Processes and a Learning Culture for Ambidexterity: Toward Improved Organizational Performance in the Banking Sector. <i>IEEE Transactions on</i>	Q2	WEB OF SCIENCE

	<i>Engineering Management</i> , 68(2), 408-417. doi: 10.1109/TEM.2019.2917430		
5	Chen, Y., Liu, D., Tang, G. y Hogan, T. (2020). Workplace events and employee creativity: A multi-study field investigation. <i>Personnel Psychology</i> , 1-26. doi: doi:10.1111/peps.12399	Q1	WEB OF SCIENCE
6	Felsman, P., Gunawardena, S. y Seifert, CM. (2020). Improv experience promotes divergent thinking, uncertainty tolerance, and affective well-being. <i>Thinking Skills and Creativity</i> , 35, 1-14. doi:https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100632	Q1	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
7	Fernández, M., Franco, O., Duran, S. y Badde, G. (2019). Quality of the communication and attitude of the employees in organizational change processes. <i>Interdisciplinaria</i> , 36(1), 155-170. https://cutt.ly/PmwKuNZ	Q2	WEB OF SCIENCE
8	Fisher, C., y Barrett, F. (2018). The Experience of Improvising in Organizations: A Creative Process Perspective. <i>Academy of Management Perspectives</i> , 33, 148-162. doi:10.5465/amp.2017.0100	Q1	WEB OF SCIENCE
9	Fultz, A. y Hmieleski, K. (2021). The art of discovering and exploiting unexpected opportunities: The roles of organizational improvisation and serendipity in new venture performance. <i>Journal of Business Venturing</i> , 36(4). doi:10.1016/j.jbusvent.2021.106121	Q1	WEB OF SCIENCE

10	Gelfand, M., Leslie, L., Keller, K. y Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 97(6), 1131–1147. doi:10.1037/a0029993	Q1	WEB OF SCIENCE
11	Leybourne, S. y Sadler-Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. <i>International Journal of Project Management</i> , 24(6), 483–492. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.007	Q2	SCOPUS
12	Leybourne, S. (2006) Managing improvisation within change management: Lessons from UK financial services. <i>The Service Industries Journal</i> , 26(1), 73-95, doi: 10.1080/02642060500358886	Q2	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
13	Lewis, C., y Lovatt, P. J. (2013). Breaking away from set patterns of thinking: Improvisation and divergent thinking. <i>Thinking Skills and Creativity</i> , 9, 46–58. doi:https://doi.org/10.1016/j.tsc.2013.03.001	Q1	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
14	Liao, S., Chang, W., Hu, D. Y Yueh, Y. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan’s banking and insurance industries. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 23(1), 52–70. doi:10.1080/09585192.2011.599947	Q2	WEB OF SCIENCE - SCOPUS

15	Magni, M., Proserpio, L., Hoegl, M. y Provera, B. (2009). The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation. <i>Research Policy</i> , 38(6), 1044-1053. doi: https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.03.004	Q2	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
16	Méndez, E. y Fernández-Río, J. (2020). Effects of a Theatrical Improvisation programme on students' motor creativity. <i>Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance</i> , 1–15. doi: https://doi.org/10.1080/13569783.2020.1847064	Q1	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
17	Michel, A. (2011). Transcending Socialization: A Nine-Year Ethnography of the Body's Role in Organizational Control and Knowledge Workers' Transformation <i>Administrative Science Quarterly</i> , 56(3), 325–368. doi:10.1177/0001839212437519	Q1	WEB OF SCIENCE
18	Mousa, M., Massoud, G. y Ayoubi, R. (2021). Contexts of organizational learning in developing countries: the role of training programmes in Egyptian public banks. <i>Personnel Review</i> . doi:10.1108/PR-06-2020-0453	Q2	WEB OF SCIENCE
19	Nisula, A. y Kianto, A. (2018). Stimulating organisational creativity with theatrical improvisation. <i>Journal of Business Research</i> , 85, 484–493. doi: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.027	Q2	WEB OF SCIENCE - SCOPUS

20	Nisula, A., Kianto, A. y Andreeva, T. (2019). What Can Knowledge-Creating Organisations Learn from Theatrical Improvisation. <i>Knowledge Management, Arts, and Humanities</i> , 1, 55-75. doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-10922-6_4	Q2	SCOPUS
21	Rajeev, P. y Kalpathi, S. (2016). Let's Play: The Use of Improv Games in Change Management Training. <i>Industry and Higher Education</i> , 30(2), 149–154. doi:10.5367/ihe.2016.0299	Q3	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
22	Rice-Bailey, T. (2020): The Benefits of Improvisational Games in the TC Classroom. <i>Technical Communication Quarterly</i> , 30(1), 63-76. doi: https://doi.org/10.1080/10572252.2020.1754466	Q1	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
23	Romanelli, A., Tishby, O. y Moran, G. S. (2017). “Coming home to myself”: A qualitative analysis of therapists’ experience and interventions following training in theater improvisation skills. <i>The Arts in Psychotherapy</i> , 53, 12–22. doi: https://doi.org/10.1016/j.aip.2017.01.005	Q1	SCOPUS
24	Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R. y Fontrodona, J. (2012). Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit. <i>Journal of Business Ethics</i> , 116(1), 173–188. doi:10.1007/s10551-012-1453-9	Q1	WEB OF SCIENCE

25	Schulte, M., Ostroff, C. y Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 79(4), 645–671. doi:10.1348/096317905x72119	Q2	WEB OF SCIENCE
26	Schwenke, D., Dshemuchadse, M., Rasehorn, L., Klarhölter, D. y Scherbaum, S. (2020). Improv to Improve: The Impact of Improvisational Theater on Creativity, Acceptance, and Psychological Well-Being. <i>Journal of Creativity in Mental Health</i> , 31–48. doi:10.1080/15401383.2020.1754987	Q1	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
27	Ugwu, F., Onyishi, I. y Rodríguez-Sánchez, A. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. <i>Personnel Review</i> , 43(3), 377–400. doi:10.1108/pr-11-2012-0198	Q2	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
28	Vera, D. y Crossan, M. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. <i>Organization Science</i> , 16(3),203-325. doi:https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126	Q2	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
29	Wallace, E. y De Chernatony, L. (2011). The influence of culture and market orientation on services brands: insights from Irish banking and retail firms. <i>Journal of Services Marketing</i> , 25(7), 475–488. doi:10.1108/08876041111173552	Q2	WEB OF SCIENCE - SCOPUS

30	Walumbwa, F. y Lawler, J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 14(7), 1083–1101. doi:10.1080/0958519032000114219	Q2	WEB OF SCIENCE - SCOPUS
31	West, S., Hoff, E., y Carlsson, I. (2017). Enhancing team creativity with playful improvisation theater: a controlled intervention field study. <i>International Journal of Play</i> , 6(3), 283–293. doi:https://doi.org/10.1080/21594937.2017.1383000	Q1	SCOPUS
32	Wilderom, C., Van den Berg, P. y Wiersma, U. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. <i>The Leadership Quarterly</i> , 23(5), 835–848. doi:10.1016/j.leaqua.2012.04.002	Q1	WEB OF SCIENCE - SCOPUS

Apéndice B: Encuesta sobre el impacto de la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario en el año 2021

Encuesta sobre el impacto de la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario en el año 2021

Estimado participante:

Esta investigación es parte de un proyecto de tesis, para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

El objetivo es identificar el impacto de la improvisación teatral en la cultura organizacional en trabajadores del sector bancario en el año 2021. Los resultados de este estudio permitirán un gran aporte y conocimiento sobre este tema en nuestro país.

Las respuestas serán anónimas; no brindar su nombre ni ninguna información de identificación personal, sólo se requiere conocer su percepción en relación a los aspectos estudiados.

Por favor responda los cuestionarios de manera sincera e individual (sin compartir opiniones con sus compañeros).

¡Agradecemos su participación!

Género *

- Masculino
- Femenino
-

Edad *

- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- Más de 54 años
-

¿En qué banco trabaja usted? *

- BBVA
 - BCP
 - SCOTIABANK
 - INTERBANK
-

En la escala del 1 al 5, marque la opción con la que sienta mayor identificación, siendo 1 Muy en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo y 5 Muy de acuerdo.

1. ¿Cree usted que la improvisación teatral le permitiría tener un mayor nivel de aceptación de las propuestas/ideas de sus compañeros? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

2. ¿Cree usted que la improvisación teatral le ayudaría a brindar nuevas propuestas en su organización? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

3. ¿Cree usted que la improvisación teatral lo haría más consciente de sus habilidades de escucha al otro? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

4. ¿Cree usted que la improvisación teatral mejoraría su creatividad? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

5. ¿Cree usted que la improvisación teatral le permitiría ser más consciente de vivir en el presente? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

6. ¿Cree usted que la improvisación teatral haría que mantenga la calma ante las dificultades? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

7. ¿Cree usted que la improvisación teatral le ayudaría a resolver problemas difíciles y/o inesperados en su organización? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

8. ¿Cree usted que la improvisación teatral le permitiría aceptar sus errores? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

10. ¿Cree usted que la improvisación teatral le permitiría conectar con los demás y mejorar su colaboración en el equipo? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

11. ¿Comprende usted claramente la estrategia y los objetivos de su organización? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

12. ¿Entiende usted la relación entre su trabajo y los objetivos y metas de su organización? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

13. ¿Su organización mantiene un impacto positivo en las comunidades donde opera (es responsable desde los puntos de vista social y ambiental)? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

14. ¿Su organización procura comprender y satisfacer las necesidades de los consumidores? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

15. ¿Su organización brinda productos y/o servicios de calidad? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

16. ¿Su líder demuestra atención, preocupación y compromiso por los trabajadores? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

17. ¿Su líder crea un ambiente de confianza y apertura en su equipo? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

18. ¿Su líder mantiene a su equipo enfocado para lograr los objetivos compartidos y los alienta? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

19. ¿Su puesto de trabajo le brinda la oportunidad de hacer un trabajo interesante y retador? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

20. ¿Su organización le permite aprovechar sus aptitudes y capacidades? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

21. ¿Se siente usted orgulloso de trabajar para su organización? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

22. ¿Los procesos de trabajo de su organización están bien estructurados y organizados de manera eficaz? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

23. ¿Recibe usted una retroalimentación / feedback clara y periódica sobre la manera en la que se desempeña? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

24. ¿Tiene usted la información y recursos que necesita para hacer bien su trabajo? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

25. ¿El gerente de su organización escucha sus ideas y opiniones? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

26. ¿El gerente de su organización actúa de manera coherente con sus palabras ("practica lo que predica")? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

27. ¿El gerente de su organización lo orienta para ayudarle a mejorar sus habilidades y desempeño? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

28. ¿Su organización lo apoya para lograr un equilibrio razonable entre su vida laboral y su vida personal? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

29. ¿Su organización lo trata con respeto como persona? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

30. ¿Su organización le permite expresar libremente sus opiniones sin que usted sienta miedo a represalias? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

31. ¿Cree usted que la capacitación y desarrollo que le brinda su organización le ayudan a hacer bien su trabajo? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

32. ¿Cree usted que las oportunidades que le brinda su organización hace que logre sus objetivos de carrera? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

33. ¿Cree usted que su organización le da la posibilidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

34. ¿Su compañía le ofrece beneficios que responden a sus necesidades? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

35. ¿Cree usted que su salario es justo por el trabajo que realiza? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

36. ¿Recibe usted reconocimiento cuando hace un buen trabajo? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

¡MUCHAS GRACIAS!

Enviar