

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



La Cultura financiera y organizacional en el Banco Continental

2018

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

Autor:

Edson Vladimir Ramirez Reyes

Asesor:

C.P.C. Doroteo Camones, Gilmer Marcelo

Barranca – Perú

2018

PALABRAS CLAVE:

La Cultura Financiera y Organizacional

KEYWORDS:

The Financial and Organizational Culture

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

5. Ciencias Sociales.

5.2. Economía y Negocios

5.2.1 Relaciones Industriales

TÍTULO

La Cultura Financiera y Organizacional en el Banco Continental 2018

TITLE

The Financial and Organizational Culture in the Continental Bank 2018

RESUMEN

La investigación, a cerca de la Cultura Financiera y Organizacional en el banco Continental 2018, se realizó tratando de responder a la pregunta general: ¿Cuál es el nivel de la cultura Financiera y organizacional en el Banco Continental 2018?

Del mismo modo, se buscó responder al objetivo: Determinar el nivel de la Cultura Financiera y Organizacional en el Banco Continental 2018. La metodología empleada es: tipo de investigación básica, cuantitativa, nivel descriptivo. El método hipotético deductivo.

El diseño es no experimental, de corte transversal. La población está constituida por todos los colaboradores del banco Continental, Barranca – 2018, haciendo un total de 20 colaboradores, en esta investigación no se trabajó con muestra dado que se estudió a toda la población.

De los resultados obtenidos se evidencia que el 60% de los colaboradores opina que la Cultura Financiera y Organizacional en el banco Continental es bueno o excelente, también se puede concluir que por cada 4 colaboradores que opinan que la cultura Financiera y organizacional es bueno o excelente, 1 colaborador opina que la cultura Financiera y organizacional es regular. Por lo que se concluye que las normas, valores, actitudes y creencias, establecidas en el banco Continental son compartidos, comprendidos, aplicados y/o cumplidos por la mayoría de los miembros de la organización.

ABSTRACT

The investigation, about the Financial and Organizational Culture in the Continental bank 2018, was made trying to answer the general question: What is the level of financial and organizational culture in the Continental Bank 2018?

Similarly, we sought to respond to the objective: Determine the level of Financial and Organizational Culture in the Continental Bank 2018. The methodology used is: type of basic research, quantitative, descriptive level. The hypothetical deductive method.

The design is non-experimental, cross-sectional. The population is constituted by all the employees of the Continental Bank 2018, making a total of 20 employees, in this investigation we did not work with the sample given that the whole population was studied.

From the results obtained it is evident that 60% of the employees think that the Financial and Organizational Culture in the Continental bank is good or excellent, it can also be concluded that for every 4 employees who think that the Financial and organizational culture is good or excellent , 1 collaborator thinks that the financial and organizational culture is regular. So it is concluded that the rules, values, attitudes and beliefs, established in the Continental bank are shared, understood, applied and / or fulfilled by the majority of the members of the organization

INDICE

Palabras Clave.....	i
Título.....	ii
Resumen	iii
Abstract.....	iv
Índice	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Listado de tablas	1
Listado de gráficos.....	1
Introducción	2
1. Descripción de la situación problemática.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Realidad Problemática.....	5
1.3. Formulación del problema.....	5
2. Objetivos.....	5
2.1 Objetivo general	5
2.2 Objetivos específicos	5
3. Fundamentación teórica.....	6
3.1. La Cultura financiera	6
3.2. La Cultura Organizacional.....	6
4. Propuesta de Mejora	19
5. Resultados.....	20
6. Conclusiones	24
7. Referencias Bibliográficas	26
Anexos	28

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, a mi familia a mis amigos y en forma especial a mis padres, por haberme orientado y apoyado para lograr este anhelo.

Agradecimiento

Agradezco a Dios a mi familia, a todos mis docentes de la Universidad San pedro, quienes durante todo este tiempo y su dedicación han logrado en mi un profesional de bien.

LISTADO DE TABLAS

Tabla N° 01: Operacionalización de las Variables	19
Tabla N° 02: Desarrollo Organizacional	20
Tabla N° 03: Comunicación Organizacional	21
Tabla N° 04: Barrera de Comunicación.....	22
Tabla N° 05: Cultura Financiera y Organizacional.....	23

LISTADO DE GRAFICOS

Grafico N° 01: Desarrollo Organizacional	20
Grafico N° 02: Comunicación Organizacional.....	21
Grafico N° 03: Barrera de Comunicación.....	22
Grafico N° 04: Cultura Financiera y Organizacional	23

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: “La cultura Financiera y organizacional, en el banco Continental 2018, es una investigación básica, cuantitativa, nivel descriptivo. El método hipotético deductivo. El diseño es no experimental, de corte transeccional.

La investigación parte de la problemática de conocer el nivel de La cultura Financiera y organizacional, desde la perspectiva de los colaboradores del banco Continental, debido a que esta percepción es individual y depende de diversos factores, como el nivel de desarrollo organizacional, la comunicación.

El estudio consta de varias partes que exponen y explican el proceso de los resultados de la investigación. A continuación se detalla el contenido de cada uno de ellos:

En la primera parte se explican las razones que motivaron a realizar la investigación; e igualmente se plantea la pregunta y el propósito de estudio. También se expone la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación; se indica el tipo y diseño de investigación, operacionalización de las variables, unidad de análisis, población y técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En la segunda parte, se detalla la presentación y el análisis de los resultados. Aquí se realizaron todos los análisis cuantitativos y cualitativos de los datos arrojados por los encuestados, para ello se utilizaron distribuciones de frecuencia para cada variable.

1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1 ANTECEDENTES

Ponte, (2000). En la Universidad de Playa Ancha en la ciudad de Valparaíso realizó un estudio intitolada “Motivación y cultura organizacional en instituciones de educación técnica en la ciudad de Valparaíso”. Dicho estudio de investigación es de tipo correlacional, se trabajó con 709 docentes de 6 institutos de educación técnica en la ciudad de Valparaíso. El estudio concluyó que el nivel de seguridad y autorrealización de la motivación, mostraba un nivel bajo, indicando que no existía seguridad económica y laboral en las instituciones, generando inseguridad e inestabilidad personal, limitando la autorrealización personal y profesional. Por otro lado la pertenencia y estima se encontraban a un nivel alto. Ello indicaba que pese a todo, los docentes se identificaban con la institución, sintiéndose parte de ella, encontrándose correlación alta con el componente histórico de la cultura organizacional ($r=.77$) y la estima personal se encontraba a un nivel bajo, ya que pese a los esfuerzos de los docentes, el proceso comunicacional, las normas y el liderazgo ejercido, no permitían que los docentes mejoraran su autoestima influyendo en su desempeño. Al respecto, se encontró baja correlación entre la estima y la comunicación ($r= .30$), las normas ($r= .33$) y el liderazgo ($r= .29$) de la cultura organizacional, indicando ello que a menor estima se debía a una inadecuada comunicación, liderazgo ineficaz e ineficiente y transgresión de normas institucionales.

Salmón, (2005). Con auspicio de la Internacional Reading Association – IRA, consultora de la UNESCO, realizó el estudio intitolada “Cultura organizacional y su influencia en la cultura de la lectura, en la institución educativa Virgen Milagrosa administrada por religiosos, en Quito Ecuador”, Dicho estudio de investigación tipo correlativa se realizó en el centro educativo, con una población de 50 docentes de los niveles de inicial, primaria, secundaria y área técnica y 10 directivos. El propósito era establecer de qué modo la cultura organizacional modelaba el hábito lector en el personal educación docente y directivos de la institución. Se concluyó que la cultura organizacional en sus componentes misión, valores, creencias normas, estilos de liderazgo y símbolos se correlacionaban

altamente con el hábito lector ($r = .79$), y con la comprensión literal de los textos documentales y narrativos ($r = .77$), sin embargo, a nivel inferencial la correlación fue moderada ($r = .55$). Lo expuesto indicaba que los hallazgos concluían una influencia clara de la cultura organizacional hacia la cultura lectora (hábito), sin embargo, existían limitaciones a nivel de comprensión lectora. Asimismo, se estableció que los componentes de la cultura organizacional trabajados de modo integral, generan la consolidación de una cultura implícita y propia del trabajo docente y administrativo como la lectora, en los miembros de la institución.

Valcárcel, (1999). En la Universidad realizó una investigación intitulada “Cultura organizacional y clima laboral en escuelas básicas de Santiago de Chile”, Dicho estudio es correlacional y se trabajó con 100 docentes como muestra de 6 escuelas básicas, se trabajó los aspectos de conformidad, recompensa, identidad y conflictos del clima laboral con respecto a la cultura organizacional. Dicho estudio concluyó que existe una correlación moderada entre conformidad ($r = .55$) y cultura organizacional existe una correlación positiva, implicando que existe un clima de conformidad latente, acentuado y permitido por la cultura organizacional; mientras que se presentaba una correlación alta entre cultura negativa y recompensa ($r = .70$) y conflictos ($r = .76$), conllevando a establecer que frente a una inequidad de recompensa, la cultura organizacional identifica entre sus componentes transgresión de normas y valores, generándose conflictos al interior por ello. Sin embargo, existe una correlación baja entre cultura organizacional e identidad ($r = .34$), estableciendo ello que el proceso de identidad institucional se encuentra muy limitado, careciendo los elementos de la cultura organizacional la fortaleza y credibilidad para que la identidad se torne en sostenible y sostenida, inclusive el aspecto histórico carece de los fundamentos para ello.

Según los resultados de la investigación para que mejore la gestión administrativa en una municipalidad hay que ponerle atención a 4 ejes específicos: Satisfacción del ciudadano, Procesos Internos, Potencial Humano y Gestión Financiera y se encontramos que hay una relación directa entre los 4 ejes puesto que para lograr una mejor gestión es necesario mejorar la satisfacción del ciudadano y para ello se debe mejorar la eficiencia y eficacia tanto de los Procesos Internos como de la gestión financiera y esta se consigue a través de la Satisfacción del Personal

1.2 REALIDAD PROBLEMATICA

En las entidades financieras actualmente el gerente se enfoca en el cumplimiento de objetivos y metas, y descuidan la parte humana del personal, en el análisis empírico del Banco Continental, Barranca, no se aprecia que se compartan de manera clara las normas, valores, actitudes y creencias entre todos los colaboradores, de igual manera, no se aplican de forma integral y transversal programas de capacitación de personal, el manejo de la comunicación formal e informal no se está dando de manera eficiente existiendo comunicación vertical, todo esto refleja al momento de la atención a los clientes y en la solución de sus dudas e inquietudes que tengan al momento de realizar un transacción o un préstamo.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el nivel de La Cultura Financiera y Organizacional en el Banco Continental 2018?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de La Cultura Financiera y Organizacional en el Banco Continental 2018.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Conocer cuál es el nivel de Desarrollo Organizacional en el Banco Continental 2018.

Conocer cuál es el nivel de Comunicación Organizacional en el Banco Continental 2018.

Conocer cuál es el nivel de Barreras de Comunicación en el Banco Continental, 2018.

3. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

3.1 LA CULTURA FINANCIERA

Según Blancas (2016) “La cultura financiera, es el proceso mediante el cual, tanto los consumidores como los inversionistas financieros logran un mejor conocimiento de los diferentes productos financieros, sus riesgos y beneficios, y que, mediante la información o instrucción, desarrollan habilidades que les permiten una mejor toma de decisiones, lo que deriva en un mayor bienestar económico”. (pág., 30); del mismo modo “Ayuda a desarrollar las habilidades necesarias para evaluar riesgos y considerar las ganancias potenciales de una operación financiera; en definitiva, ayuda a saber poner en una balanza tanto la parte positiva como la negativa de una situación y decidir los pasos a seguir”. (pág., 31)

La cultura financiera es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permite a la población gestionar sus finanzas personales. Un buen nivel de cultura financiera facilita el acceso a mayor y mejor información sobre productos financieros y permite un mejor control del presupuesto personal y familiar (Encuesta financiera del Perú, 2011 citado por Rodríguez y Arias, 2018)

Para Higuera y Serrano (2009, p.21), citado por Rodríguez y Arias, (2018) la cultura financiera hace referencia a ideas, percepciones, actitudes, costumbres y reglas que compartimos frente al mundo del dinero y las instituciones que en él intervienen.

3.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Hitt, Black y Porter, (2006). Es un conjunto aprendido de creencias, valores y conductas que se aceptan como suficientemente satisfactorias como para transferirse a las nuevas generaciones. También las creencias, los valores y las conductas que son exitosos se enseñan a los nuevos participantes. En una organización, los nuevos integrantes son las contrataciones recientes; por lo tanto para los nuevos miembros la cultura es algo que se aprende, no algo que se hereda. Por ello con el paso del tiempo, valores, tipo de comunicación, creencias y conductas determinadas empiezan a compartirse entre los miembros del grupo.

Además, Stoner, Freeman y Gilbert (1996). Definen de manera general a la cultura como la compleja mezcla de supuestos, conductas, relatos mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y defienden lo que significa

ser miembro de una sociedad concreta, sin embargo, la cultura organizacional es la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización. Pero no todas las organizaciones son iguales ni comparten la misma cultura, una serie de organizaciones cultivan una cultura particular, como en Mary Kay Cosmetics, las ceremonias, los premios, la decoración y otras formas simbólicas de comunicación son características de una cultura corporativa que guía los actos de los miembros de la organización. También analizan el desarrollo organizacional (DO) y la definen como las actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, superación de las barreras, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional, más eficaces y colaborativos, haciendo hincapié en el trabajo en equipo.

Cada uno de los integrantes de la organización plasman sus propios valores en su lugar de trabajo, de esta manera Robbins y Coulter (2012, pág.46). Sustentan:

Se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización.

En cuanto a diferenciación por poseer una buena cultura organizacional, Robbins y Judge (2013, pág.512). Afirman:

Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás (...) Innovación y toma de riesgos (...) Atención a los detalles (...) orientación a los resultados (...) orientación a la gente (...) orientación a los equipos (...) dinamismo (...) estabilidad.

Otra definición muy similar a la de los autores antes mencionados es la de Puchol (2003, pág.24). Define a la Cultura Organizacional como:

El conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una

empresa, y que caracterizan o dan una imagen externa de dicha empresa ante sus clientes, proveedores y el entorno en general.

LA CULTURAS FUERTES VERSUS LA CULTURAS DÉBILES

La rotación de personal y colaboradores no identificados con la organización, hacen que la cultura sea débil, esto afecta en la producción y el rendimiento de los colaboradores, cuando se sienten identificados y satisfechos con la cultura organizacional, también lo está la organización misma, por tal su rendimiento será mayor, así como Robbins y Coulter (2012, pág.514). Lo sustentan:

En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa. Cuanto más miembro acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura (...) Una cultura fuerte debería reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo con respecto a aquello que la organización representa.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Según Hellriegel, Jackson y Solum (2011). Para llevar a cabo con éxito cualquier tipo de cambio organizacional de gran escala es necesario invertir mucho tiempo, dinero y personal.

Primero diagnóstico, primero deben estar seguros de que comprenden la manera en que las prácticas actuales afectan la cantidad y la naturaleza de la diversidad, tanto en la organización entera como en el interior de unidades más pequeñas. Luego la visión, cuando se formula un plan para el cambio es esencial articular y comunicar una visión clara de la manera en que el futuro puede ser mejor. Después la participación, las personas que son afectadas por él deben aceptarlo. La mejor manera de asegurar que así lo hagan es hacerlas participar desde el principio. Y por último la oportunidad, el cambio organizacional planeado por lo general sigue un camino evolucionista, y no un camino revolucionario. Las expectativas realistas respecto a la rapidez con la que ocurrirá el cambio son importantes para el éxito de las actividades para producir un

cambio de largo plazo.

CREACIÓN DE CULTURA

Para Robbins y Judge (2013). Se crea de tres maneras. En primer lugar, los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos. Luego socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y por último la conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura.

Toda organización pasa por un ciclo en el cual necesita cambios, tanto por la competencia o la adaptación a los cambios en el mundo, para esto, se debe de analizar cómo se encuentra la organización y a donde se quiere llegar.

A. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional está enfocado a la mejora basada en el desarrollo en las capacidades del personal, su satisfacción y un mejor desempeño que permita el alcance de los objetivos de la empresa, como Robbins y Judge (2013). Sustentan que es un conjunto de métodos para el cambio, los cuales buscan mejorar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores. Además, los métodos de DO valoran el crecimiento humano, o desarrollo personal, y organizacional, los procesos de colaboración y participación, así como un espíritu de indagación, (...) Se enfoca en la manera en que los individuos dan sentido a su ambiente laboral.

Por otro lado, algunas de las técnicas del DO para efectuar un cambio en la organización serían: capacitación para la sensibilidad, retroalimentación por encuesta, formación de equipos, etc.

Además, para Hitt, Black y Porter (2006, pág.631). Es el “enfoque del cambio organizacional con fuerte orientación hacia la conducta y las Personas, que acentúa los esfuerzos planeados, estratégicos y de largo alcance centrados en las personas y sus interrelaciones en la organización”.

- **Desarrollo Personal**

Para Hellriegel, Jackson y Solum (201. pág.443). “Casi ningún empleado se sentiría satisfecho haciendo el mismo trabajo año tras año. Todos ellos quieren crecer para poder pasar a nuevos trabajos.”

Para ello muchas organizaciones poseen programas de desarrollo para mejorar las habilidades y reforzar las capacidades de los colaboradores con potencial para desarrollarse dentro de la organización y realizar línea de carrera, que les permita ascender a puestos con más responsabilidad, un mejor sueldo y mayor reconocimiento social.

Sin embargo, para Robbins y Coulter (2012, pág.56). “Las organizaciones espirituales reconocen la riqueza y el valor de los individuos. No simplemente generan empleos; buscan crear culturas en las cuales los empleados puedan crecer y aprender continuamente.”

Estos dos autores nos muestran otro enfoque, principalmente desde el punto de vista espiritual y ético que debe existir dentro de las organizaciones, en donde cada integrante de ella absorbe lo positivo con la que cuenta y es única cada organización.

Según Hitt, Black y Porter (2006, pág.545). Existe un sistema de carrera y desarrollo.

Una de las motivaciones más poderosas para que la gente se una a las organizaciones y logre objetivos es la oportunidad de crecer y desarrollarse. Los sistemas de carrera y desarrollo de los empleados están diseñados para responder a esa motivación particular y garantizar que se desarrollen las capacidades humanas que se necesitan en la organización. Las trayectorias de carrera (es decir, el conjunto y la secuencia de puestos y experiencias) que las organizaciones quieren que los empleados tengan con la finalidad de prepararse para ciertas responsabilidades es, con mucho, una función de la estrategia empresarial.

Los empleados pueden y deben expandir y mejorar sus aptitudes en sus posiciones, y el desarrollo no implica necesariamente un ascenso. Sin embargo, para una proporción grande de los trabajadores de una organización, el desarrollo

en el trabajo es el medio para obtener un ascenso a puestos de responsabilidad y pagos mayores. En las compañías grandes, es frecuente que los ascensos también impliquen reubicaciones

- **Capacitaciones y desarrollo**

Según Hellriegel, Jackson y Solum (2011, pág.440). Las capacitaciones “se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que poseen”, mientras que el desarrollo “se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a adquirir competencias que necesitarán en el futuro para poder avanzar en sus carreras”.

Aun cuando una empresa contratara tan sólo a las personas más calificadas que hubiera, es probable que, no obstante, tendría que invertir en capacitación y desarrollo. Las actividades pueden ir desde una sesión de inducción de un día hasta un plan de carrera personalizado a largo plazo. Por lo general se utilizan diferentes métodos con distintos propósitos.

Para Robbins y Coulter (2012, pág.215). “La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de RH. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar.”

Capacitación de inducción

Para Hellriegel, Jackson y Solum (2011, pág.440). Es importante la inducción para el inicio del colaborador en la organización.

Toda empresa tiene su manera de hacer las cosas y es importante que todos los empleados las comprendan. Unas cuantas horas de capacitación en los primeros días que los recién contratados están en el trabajo ayuda a inducirles a la forma de hacer las cosas de la empresa.

En el caso de muchas empresas que tienen un fuerte conjunto de valores y claros objetivos estratégicos, la capacitación de inducción ofrece la dirección que los nuevos empleados necesitan para poder tener éxito en su trabajo.

Capacitación en habilidades básicas

Para Hellriegel, Jackson y Solum (2011, pág.441). Existe otro tipo de

capacitación, enfocada al desarrollo de habilidades que cualquier colaborador debería saber para realizar sus tareas diarias.

Los empleados que no saben leer, escribir, matemáticas o resolver problemas lo bastante bien como para desempeñar tareas sencillas, tal vez necesiten capacitación para las habilidades básicas. Estos empleados no pueden escribir cartas a los clientes, leer los avisos de advertencia en los recipientes de productos químicos ni comprender los símbolos para operar máquinas. Algunos empleados tal vez requieran también capacitación para desempeñar las habilidades conductuales básicas, por ejemplo, la manera de trabajar con seguridad o de dirigirse a los clientes.

Sin embargo, para Robbins y Coulter (2012, pág.216). Estas habilidades básicas implican:

Habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades gerenciales y desarrollo, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades tecnológicas y de conocimiento.

Capacitación en habilidades específicas

Según Robbins y Coulter (2012). Este tipo de capacitaciones incluyen “capacitación profesional específica de la industria, habilidades gerenciales y de supervisión, información obligatoria y de conformidad (tales como la información acerca del acoso sexual, seguridad, etcétera), y la capacitación para servicio al cliente.

Además, para estos dos autores “Aunque la capacitación de los empleados se puede realizar de manera tradicional, muchas organizaciones se apoyan cada vez más en métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su accesibilidad, costo y capacidad para proporcionar información.”

B. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Lo primero que tengo que decirles sobre este amplio tema, es que, si consultamos diferentes delimitaciones bibliográficas o terminológicas,

terminaremos encontrando toda una variedad de definiciones y/o conceptualizaciones sobre el concepto de comunicación organizacional.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012). “En las empresas de hoy la información debe fluir más rápido que nunca, hasta una breve interrupción en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costosa en términos de pérdidas productivas”.

Si analizamos este concepto, las necesidades de las organizaciones por contar con una comunicación fluida es indispensable para el desarrollo de sus actividades. Así mismo hoy en día con un mundo globalizado, las organizaciones se deben de adaptar a los repentinos cambios que surgen, para ello, las tomas de decisiones tienen que ser inmediatas, con la ayuda de una comunicación eficaz, esta se desarrollará en el momento que se amerita, sin verse afectada su producción, y sin perder terreno respecto a la competencia.

Hitt, Black y Porter (2006). Afirman que las organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier cultura no consisten sólo en un conjunto aleatorio de individuos que se reúnen por casualidad durante un periodo breve y sin propósito alguno. La realidad es que tienen metas, estructuras y coordinación comunes, que influyen ampliamente en la naturaleza y la cantidad de comunicación que tiene lugar. Asimismo, esta influencia es susceptible de analizarse en términos de direcciones (horizontal, vertical, diagonal), canales (verbal o no verbal) y patrones de comunicación (formal, informal, interna, externa).

Es así, que toda organización está formada por sus colaboradores, las metas que se proponen, los canales de comunicación que usan, la cultura que crearon y el clima en el que se desarrollan.

- **Comunicación verbal**

Este tipo de comunicación es tal vez el más usado dentro y fuera de las organizaciones, debido a su fácil uso; presentamos algunos conceptos por diversos autores, primero Hitt, Black y Porter (2006). Nos dicen que la mayoría de nosotros piensa en palabras habladas cuando se trata de comunicación verbal, sin embargo, la clave no es que se pronuncien las palabras, sino que éstas se

empleen para transmitir significado, por lo tanto, comunicación verbal se quiere decir tanto oral como escrita.

Comunicación oral, la palabra hablada tiene las ventajas potenciales de que es vívida, estimulante y llama la atención; pero tiene como desventaja: es transitoria y está sujeta a una interpretación errónea, porque se podría dar un significado equivocado.

Mientras que la comunicación escrita, se presenta cuando los mensajes se envían por escrito, como en el caso de las cartas, los memorandos, el correo electrónico y otros similares, disminuyen la posibilidad de interpretar erróneamente las palabras del emisor, sin embargo, tiene precisión.

Además, Robbins y Judge (2013). Plantean que el principal medio para la transmisión de mensajes es la comunicación oral, como las discusiones personales y grupales, y los rumores. También tiene como ventajas la rapidez y la retroalimentación. Es posible enviar un mensaje verbal y recibir una respuesta en una cantidad de tiempo mínima. Pero si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor lo detecte y corrija a la brevedad; mientras que la desventaja surge siempre que un mensaje debe pasara través de varios individuos: cuantas más personas, mayor será el potencial de distorsión

- **Comunicación no verbal**

Además del uso de las palabras, también hacemos uso de otro tipo de comunicación, e incluso como efecto de la misma comunicación verbal; la cual es conceptualizada por algunos autores, como Robbins y Judge (2013). Nos dicen que cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien, también se transmite otro mensaje no verbal, esto incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor. Por lo tanto, el lenguaje corporal contribuye a la comunicación verbal, aunque a menudo también la complica.

Además, las expresiones faciales, junto con las entonaciones, suelen denotar arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características. Por lo

tanto, es importante que el receptor esté alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación.

Por otro lado, Koontz, Weihrich y Cannice (2012). Complementan que lo que alguien dice puede verse reforzado (o contradicho) por su comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los gestos corporales, por lo tanto, la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, y dar lugar al refrán de que las acciones a menudo hablan más fuerte que las palabras.

- **Comunicación Horizontal**

Este tipo de comunicación sirve de mucha ayuda para la coordinación entre las áreas de cualquier organización, con el fin de plantear las estrategias y las acciones para la obtención de los objetivos propuestos; acerca de esto, Robbins y Coulter (2012, pág.324). Describen:

La comunicación que se da entre los empleados en un mismo nivel organizacional se llama comunicación horizontal. (...) Los equipos multifunciones, por citar un ejemplo, dependen mucho de este tipo de interacción de comunicación. Sin embargo, pueden surgir conflictos si los empleados no mantienen a sus gerentes informados acerca de las decisiones o acciones que han tomado.

También para Guzmán (2012). Se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización, que tiene varios propósitos como, coordinación de la tarea, resolución de problemas, además de participación en la información, y la resolución de conflicto, entre los miembros de un departamento o con varios departamentos.

Para Puchol (2003). Es aquella que tiene como objetivo la coordinación interdepartamental, la armonización de las acciones de los distintos departamentos y secciones de la empresa, y para asegurar que no existan lagunas, solapes, o duplicidades en el quehacer de los departamentos.

Por lo tanto, si se consigue una buena comunicación horizontal, se puede

obtener como: un espíritu de corporación y un ambiente de trabajo en común, mayor rapidez que la comunicación jerárquica. Además, que las principales herramientas son, las reuniones interdepartamentales y los mensajes electrónicos.

- **Comunicación formal**

Robbins y Coulter (2012). Argumentan: Es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, ésa es comunicación formal; también lo es cuando un empleado le comunica un problema a su gerente.

Para contar con una buena comunicación organizacional, debemos de seguir por los canales que la organización lo establece, debido a las normas y políticas que cada una de ellas lo establecen; con respecto a eso Robbins y Judge (2013, pág.339). Afirman: “Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango.”

La atención individualizada y cuidadosa representa la cuarta dimensión de la calidad. El cliente tiene que sentirse importante para la empresa. El identificar las preferencias y necesidades del consumidor es el componente principal de esta dimensión.

- **Comunicación vertical**

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996). Es una comunicación que sube o baja a lo largo de la cadena de mando de la organización, en la que la comunicación descendente empieza con los mandos altos y fluye hacia abajo, donde su propósito es difundir, informar, dirigir y evaluar a los empleados.

Mientras que la comunicación ascendente informa a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores, por lo tanto, incluye informes de avance, sugerencias, explicaciones y solicitudes de ayuda o decisiones.

C. BARRERAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación tiene algunas dificultades para que el mensaje llegue a

su destino, a estas dificultades se les llama barreras, las cuales Koontz, Wehrich y Cannice (2012, pág.466). Los definen:

Los problemas de comunicación casi siempre son síntomas de problemas (...) el gerente perceptivo buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de sólo tratar los síntomas. Las barreras pueden estar en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la realimentación.

Además de la argumentación de los anteriores autores, Puchol (2003). Aseguran que para que el mensaje alcance su objetivo, es necesario que venza sucesivamente tres barreras: la barrera de la percepción física, la barrera de la percepción intelectual, y la barrera de la percepción psicológica.

- **La barrera de percepción física**

Cuando E habla con voz casi inaudible, por ello el mensaje no llegará porque no ha sido captado sensorialmente, ha chocado en la barrera de la percepción física.

- **La Barrera de percepción intelectual**

cuando el mensaje es visto y leído, o escuchado con toda nitidez, pero E emplea un idioma extranjero que R no comprende, o bien emplea el mismo idioma que R habla, pero utiliza palabras muy técnicas, por lo tanto, el mensaje llegará, pero no será entendido, porque ha tropezado en la segunda barrera, la de la percepción intelectual.

- **La Barrera de percepción Psicológica**

Si el mensaje llega y es comprendido Y por último aún tiene que superar la tercera barrera para conseguir su objetivo. Además, esta tercera barrera recibe también el nombre de «resistencia interna», y depende del temor, del cansancio, del recelo o de la enemistad que la persona del emisor suscite en el receptor.

Para Hitt, Black y Porter (2006, pág.503) las barreras de la comunicación, se originan por diversos motivos:

Aunque el contexto organizacional brinda diversas oportunidades para la comunicación eficaz y productiva, de igual manera representa muchas barreras que interfieren con el proceso de la comunicación. Las barreras tienen varios

orígenes, que incluyen las fuentes interpersonales, organizacionales y culturales.

Barreras interpersonales

Para Hitt, Black y Porter (2006). También existen otras barreras. Los obstáculos para la comunicación interpersonal pueden ocurrir tanto en el emisor como el receptor. También la responsabilidad de asegurar la comunicación exacta recae de modo simultáneo en ambos. Sin embargo, es obligación del emisor seleccionar cuidadosamente el lenguaje y las palabras —para codificar el mensaje—, con la finalidad de lograr la mayor precisión en el significado. Por supuesto, con frecuencia el receptor es la fuente de las fallas en la comunicación. Por ejemplo, quizá el receptor tenga un problema de percepción selectiva. Es decir, tal vez sin tener la intención elimine ciertas partes del mensaje. Además, tenemos otra forma de describir este punto es que los individuos suelen adoptar marcos de referencia, o formas simplificadas de interpretar los mensajes, que los ayudan a dar sentido a comunicaciones complejas; no obstante, esos atajos podrían impedir que se reciba el mensaje que se pretende.

Barreras culturales

Según Hitt, Black y Porter (2006). También las diferencias culturales obstruyen el proceso. Cuanto mayor sean las diferencias culturales entre emisor y receptor, mayores serán las dificultades que se esperan en la comunicación. También el grado en que un emisor y un receptor difieren en un estilo de comunicación de contexto alto o bajo también influye en forma significativa en la eficacia de la comunicación. Por ello lo que resulta más problemático cuando individuos de culturas de contextos alto y bajo se comunican es que con frecuencia cada uno interpreta en forma negativa el enfoque que tiene el otro para comunicarse.

PROPUESTA DE MEJORA

En la actualidad las organizaciones financieras vienen pasando por cambios muy complejos y rápidos, debido a factores como los cambios tecnológicos, el incremento de la competencia y las exigencias de los clientes, entendiéndose que cada vez son más exigentes y desean que solucionen sus inquietudes y necesidades en el menor tiempo posible, es por eso que como propuesta de mejora se desarrollara el diagnostico situacional a cerca del nivel de la cultura financiera y organizacional, así como el análisis del desarrollo organizacional, el nivel de comunicación organizacional, las barreras de comunicación que se están dando en el Banco Continental, Barranca, para lo cual se aplicara como instrumento al cuestionario y como técnica la encuesta para poder obtener información acerca de la percepción de todo los colaboradores, entendiéndose de esa manera que es una investigación descriptiva, transeccional, se analizara los resultados y se hará recomendaciones del caso, se plantea la siguiente variable sus dimensiones e indicadores para el estudio:

Tabla N° 01

Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
La Cultura Financiera y organizacional	Desarrollo Organizacional	Desarrollo personal
		Capacitación
	Comunicación Organizacional	Comunicación formal
		Comunicación vertical
		Comunicación no verbal
	Barreras de Comunicación	Barreras de la percepción Psicológica

Elaboración: Fuente Propia

5 RESULTADOS.

Para la interpretación y análisis de la información obtenida se utilizó las técnicas y herramientas estadísticas, entre los cuales están: tablas, figuras y gráficos (barras), a través de los cuales se obtuvo la información para realizar el análisis.

A. **DIMENSIÓN:** Desarrollo Organizacional.

Tabla N° 02

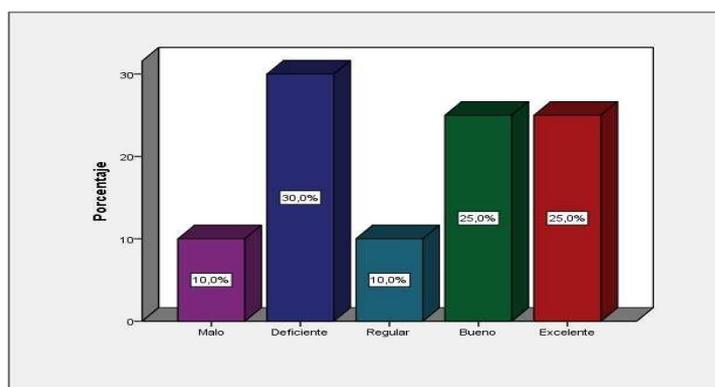
Frecuencias y porcentajes de la dimensión desarrollo organizacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	10,0
Deficiente	6	30,0
Regular	2	10,0
Bueno	5	25,0
Excelente	5	25,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de la dimensión DO.

Grafico N° 01

Grafica de barras de la dimensión Desarrollo Organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de la dimensión DO

Resultados:

En la tabla N° 02 y grafico N° 01, revela que 10 colaboradores que representan el 50% del total, opinan que el desarrollo organizacional en el banco Continental es del nivel bueno o excelente, 6 colaboradores que representan el 30% del total, opinan

que el desarrollo organizacional en el Banco Continental es del nivel deficiente, 2 colaboradores que representan el 10% del total, opinan que el desarrollo organizacional en el Banco Continental es del nivel regular, 2 colaboradores que representan el 10% del total, opinan que el desarrollo organizacional en el Banco Continental es del nivel malo, siendo los niveles deficiente, bueno y excelente.

B. DIMENSIÓN: Comunicación

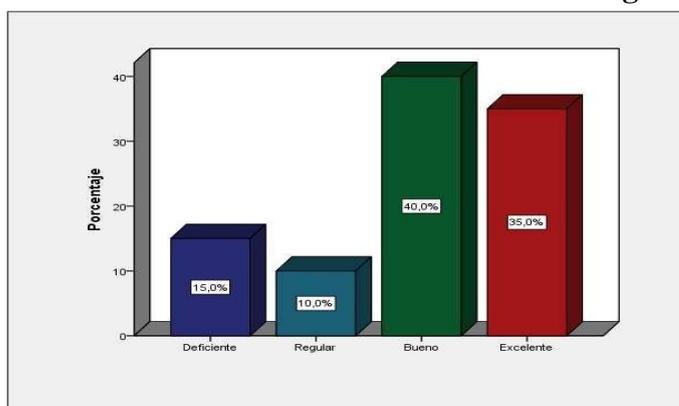
Tabla N° 03

Frecuencias y porcentajes de la dimensión Comunicación Organizacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	15,0
Regular	2	10,0
Bueno	8	40,0
Excelente	7	35,0
Total	20	100,0

Grafico N° 02

Grafica de barras de la dimensión Comunicación Organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de la dimensión comunicación organizacional

Resultados:

En la tabla N° 03 y grafico N° 02, revela que 15 colaboradores que representan el 75% del total, opinan que la comunicación organizacional en el banco Continental es del nivel bueno o excelente, asimismo, se puede apreciar que por cada colaborador que opina que la comunicación organizacional es del nivel deficiente, 5 colaboradores

opinan que la comunicación organizacional es del nivel bueno o excelente y el 10% de los colaboradores opina que la comunicación organizacional es del nivel regular.

C. **DIMENSIÓN:** Barreras de la Comunicación

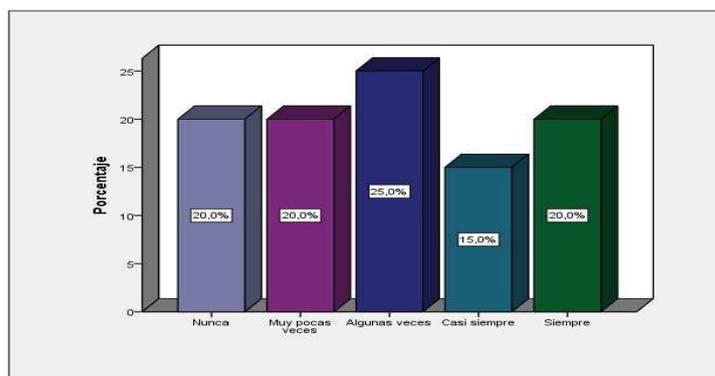
Tabla N° 04

Frecuencias y porcentajes de la dimensión Barreras de la Comunicación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	20,0
Muy pocas veces	4	20,0
Algunas veces	5	25,0
Casi siempre	3	15,0
Siempre	4	20,0
Total	20	100,0

Grafico N° 03

Grafica de barras de la dimensión Barreras de la Comunicación



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de la dimensión barreras de comunicación

Resultados:

En la tabla N° 04 y grafico N° 03, revela que 8 colaboradores que representan el 40% del total, opinan que nunca o muy pocas veces existe barreras de comunicación. Así mismo se puede apreciar que por cada colaborador que opina que siempre existe barreras de comunicación, 2 colaboradores opinan que nunca o muy pocas veces existe, se puede apreciar que la cuarta parte de los colaboradores que representan el 25% del total opinan que algunas veces existe barrears de comunicación.

D. **VARIABLE:** La Cultura Financiera y Organizacional.

Tabla N° 05

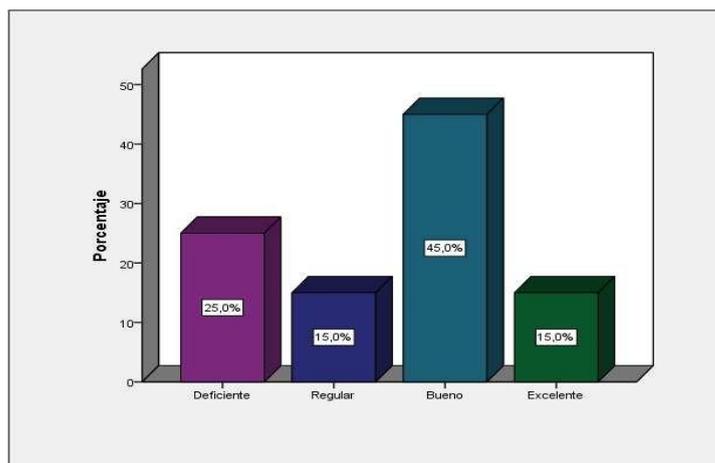
Frecuencias y porcentajes de la variable cultura Financiera y organizacional.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	25,0
Regular	3	15,0
Bueno	9	45,0
Excelente	3	15,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaboración de la encuesta de la variable cultura Financiera y organizacional.

Grafico N° 04

Grafica de barras de la variable cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Resultados:

En la tabla N° 05 y Grafico N° 04, revela que 12 colaboradores que representan el 60% del total, opinan que la cultura financiera y organizacional en el banco Continental es del nivel bueno o excelente. Así mismo se puede apreciar que por cada 4 colaboradores que opinan que la cultura financiera y organizacional es del nivel bueno o excelente, 1 colaborador opina que la cultura financiera y organizacional es del nivel regular

6. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos se evidencia que el 60% de los colaboradores opina que la cultura financiera y organizacional en el banco Continental es bueno o excelente, también se puede concluir que por cada 4 colaboradores que opinan que la cultura financiera y organizacional es bueno o excelente, 1 colaborador opina que la cultura financiera y organizacional es regular.

Por lo que se concluye que las normas, valores, actitudes y creencias, establecidas en el banco Continental son compartidos, comprendidos, aplicados y/o cumplidos por la mayoría de los miembros de la organización y les permite realizar sus operaciones financieras dentro del marco ético. Por lo que se debe buscar acciones específicas y efectivas de socialización de las normas, valores, actitudes y creencias, que permita llegar al 40% restante que tiene percepción diferente.

De igual manera solamente el 50% de los colaboradores percibe que el desarrollo organizacional es Bueno o Excelente, entendiéndose que no se están aplicando estrategias adecuadas de desarrollo organizacional y programas de capacitación efectivos que beneficie a la totalidad de los colaboradores en el manejo de las actividades financieras.

Por lo que se debe fijar estrategias diferentes y adecuadas de desarrollo de personal, así como un diagnóstico específico de las necesidades de capacitación en cada área, para que de esa manera se planteen programas efectivos que logren satisfacer al 100% del personal.

Se concluye que el 75% de los colaboradores opinan que existe una buena comunicación en el Banco, entendiéndose que si se está aplicando medios y políticas adecuadas de comunicación formal e informal, la cual es entendida por la mayoría de los colaboradores.

Incidir en la importancia de la comunicación verbal y no verbal dado que se complementan y son muy importantes para la organización.

Se concluye que solamente para el 40% de los colaboradores en la empresa no existen barreras de comunicación, entendiéndose que la comunicación en el

banco es de manera vertical y de carácter formal que no permite que todos lo perciban de manera positiva.

Por lo que se debe hacer un diagnóstico integral y con la participación de todos los colaboradores para analizar la situación real de la comunicación en la organización y en base a ello detectar cuales son las barreras que se están generando, todo esto con la finalidad de darle una solución y no afecte el desarrollo efectivo de las actividades.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Blancas, Y. (2016) La Cultura Financiera y su impacto en la Gestión Crediticia de la agencia el tambo de la CMAC, Huancayo en el año 2014. Consultado de http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/191/Yuliana_Blancas_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano Tercera Edición, México, McGraw-Hill INTERAMERICANA.
- Guzmán, V. (2012). Comunicación Organizacional, Primera Edición, México: Red Tercer Milenio.
- Guízar, R, (2009), Desarrollo organizacional, Cuarta edición, México, McGRAW-HILLINTERAMERICANA . Consultado de: http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/RRHH/Desarrollo%20Organizacional%20-%20Gu%EDzar%20-%204ta.pdf.
- Hernández, R., Fernández, C, y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación, Sexta Edición, México: McGraw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solum, j. (2011). Administración, Decimoprimer Edición, México: Cengage. Consultado de: https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel_issuu.
- Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2006). Administración, Novena Edición, México: Pearson Educación. Consultado de: http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-J.-Stewart-Black-y-Lyman-W.-Porter_redacted.pdf
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración, Decimocuarta Edición, México: McGraw Hall.

- Ponte, A. (2000). Motivación y cultura organizacional en instituciones de educación Técnica. Chile: Universidad de Playa Ancha, en Revista Praxis.
- Puchol, L. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Quinta Edición, España: Díaz de Santos.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2012). Administración, Décima Edición, México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional, Decimoquinta Edición, México: Pearson Educación.
- Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración, Argentina: Invenio. Consultado de: <http://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>.
- Rodríguez, L; y Arias, A (2018) Cultura Financiera, análisis del comportamiento y toma de decisiones. Consultado de [http:// repository. lasalle.edu.co /bitstream/ handle/ 10185/24996/63131001_2018.pdf?sequence=1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/24996/63131001_2018.pdf?sequence=1)
- Salmón, K (2005). Cultura organizacional y su influencia en la cultura de la lectura, en la institución educativa Virgen Milagrosa administrada por religiosos. Ecuador: Asociación Internacional de Lectura, en Revista Lectura y Vida.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración, Sexta Edición, México: Prentice Hall.
- Valcárcel, L (1999). “Cultura organizacional y clima laboral en escuelas básicas de Santiago de Chile”, Chile. Universidad Católica de Chile. En revista Praxis

1. Apéndices y anexos

A. Matriz de consistencia lógica

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO DEL PROYECTO						
La Cultura Financiera y Organizacional en el Banco Continental 2018						
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	POBLACION Y MUESTRA	TIPO Y DISEÑO	TECNICA INSTRUM.
¿Cuál es el nivel de La Cultura financiera y Organizacional en el Banco Continental 2018?	Determinar el nivel de La Cultura Financiera y Organizacional en el Banco Continental 2018.	No nos plantearemos hipótesis dado que estamos trabajando con una investigación del nivel descriptivo	La Cultura financiera y Organizacional	POBLACION 20 colaboradores	TIPO DE INVEST. Básica, DISEÑO Descriptiva, transversal	TECNICA Análisis documental Encuesta INSTRUM. Cuestionario
	OBJETIVOS ESPECIFICOS					
	Conocer cuál es el nivel de Desarrollo Organizacional en el Banco Continental 2018.					
	Conocer cuál es el nivel de Comunicación Organizacional en el Banco Continental 2018.					
	Conocer cuál es el nivel de Barreras de Comunicación en el Banco Continental 2018.					

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Nº ENCUESTA

.....

Oficina Central de Investigación Universitaria

Encuesta de la Cultura Financiera y Organizacional en el Banco Continental 2018.

INSTRUCCIONES: Amigo (a), la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información sobre la Cultura Financiera y Organizacional en el Banco Continental 2018.

Mucho le agradeceremos seleccionar su opción y marcar con una “X” en el paréntesis o en el recuadro respectivo y/o complete la información solicitada; tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos HONESTIDAD en las respuestas.

CUESTIONARIO:

1. Información sobre caracterización de las unidades muestrales:

1. ¿Su sexo, es? :

1. Masculino.

(2) Femenino.

2. ¿Su edad está entre?

(1) De 18 a 25 años

(2) De 26 a 30 años

(3) De 31 a 35 años

(4) De 36 a 40 años

(5) De 41 a 45 años

(6) Más de 45 años.

ENCUESTA SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿La organización le permite desarrollarse y tener línea de carrera?

1. Nunca

b) Muy pocas Veces

c) Algunas veces

d) Casi siempre

e) Siempre

2. ¿Se les capacita de acuerdo al puesto y a las funciones que desempeña?

1. Nunca b) Muy pocas Veces c) Algunas veces
d) Casi siempre e) Siempre

3. ¿Las capacitaciones ayudan a alcanzar los objetivos de la organización?

1. Nunca b) Muy pocas Veces c) Algunas veces
d) Casi siempre e) Siempre

4. ¿Se comunica los cambios en la organización a todo el personal?

1. Nunca b) Muy pocas Veces c) Algunas veces
d) Casi siempre e) Siempre

5. ¿Los jefes dan órdenes claras a sus colaboradores?

1. Nunca b) Muy pocas Veces c) Algunas veces
d) Casi siempre e) Siempre

6. ¿Los gestos al momento de hablar influyen en la recepción del mensaje?

- a) Nunca b) Muy pocas Veces c) Algunas veces
d) Casi siempre e) Siempre

7. ¿El estado de ánimo influye en su comprensión de las ordenes/indicaciones?

- a) Nunca b) Muy pocas Veces c) Algunas veces
d) Casi siempre e) Siempre

8. ¿Su jefe utiliza palabras técnicas al darle indicaciones/ordenes?

1. Nunca b) Muy pocas c) Algunas veces
d) Casi siempre e) Siempre

