

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
ESCUELA DE POSTGRADO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN
EL BANCO DE LA NACIÓN OFICINA PRINCIPAL SEDE HUÁNUCO
- 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

TESISTA

LUIS PAUL ROJAS GUTIERREZ

ASESOR

Mg. SIMEÓN SOTO ESPEJO

HUÁNUCO – PERÚ

2017



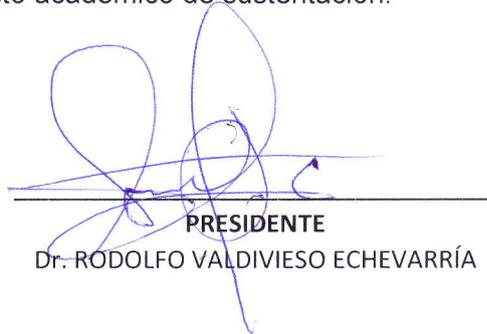
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 10:00 horas, a los 26 días del mes de octubre del año dos mil diecisiete, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, "San Juan Pablo II" (Aula 202-P5), se reunió el jurado calificador, integrados por los docentes: Dr. Amancio Rodolfo Valdivieso Echevarría (Presidente); Dr. Teófilo Loarte Alvarado (Secretario) y Mg. Tomas Dalí Villena Andrade (Vocal); nombrados mediante Resolución N° 236-2017-D-EPG-UDH, de fecha 11 de agosto del año dos mil diecisiete y el aspirante al Grado Académico de Magíster, Lic. Luis Paul Rojas Gutierrez.

Luego de la instalación y verificación de los documentos correspondientes, el Presidente del jurado invitó al graduando a proceder a la exposición y defensa de su tesis titulada: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL BANCO DE LA NACION OFICINA PRINCIPAL SEDE HUANUCO - 2017", para optar el Grado Académico de Magíster en Ciencias Administrativas, mención: Gestión Pública.

Concluida la exposición, se procedió a la evaluación correspondiente, luego el presidente del Jurado comunicó el resultado, habiendo obtenido la nota Dieciséis (16) con la calificación de Bueno; al mismo tiempo recomendó a la Escuela de Post Grado, se le otorgue el grado académico de Magíster en Ciencias Administrativas, mención en Gestión Pública a el graduando Luis Paul Rojas Gutierrez.

Se suscribe la presente Acta en tres originales y siendo las 12 horas, se da por concluido el acto académico de sustentación.


PRESIDENTE
Dr. RODOLFO VALDIVIESO ECHEVARRÍA


SECRETARIO
DR. TEÓFILO LOARTE ALVARADO


VOCAL
MG. TOMAS DALÍ VILLENA ANDRADE

DEDICATORIA

La presente investigación va dedicada a mis padres: Luis y Rosa; mis hermanos Angello y Vanessa; y a mi novia Melissa; por el apoyo incondicional que día a día me brindan y por el gran ejemplo que me dan; ellos son los pilares fundamentales en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la fortaleza que me brinda ya que gracias a su infinito amor, permanezco de pie a pesar de las grandes dificultades que atravieso en el caminar de la vida.

A los docentes de la maestría por compartir sus enseñanzas y experiencias con cada uno de nosotros y reforzar nuestra educación profesional.

Al Mg. Simeón Soto Espejo, por sus valiosas asesorías en los conceptos estructurales de la presente investigación y por confiar en mí, guiando mis ideas, lo cual ha servido para desarrollar mi formación como investigador.

ÍNDICE

Dedicatoria	03
Agradecimiento	04
Índice	05
Resumen	07
Summary	08
Introducción	09

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema	10
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Objetivo general	14
1.4 Objetivos específicos	14
1.5 Trascendencia de la Investigación	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	16
2.2 Bases teóricas	20
2.2.1 Definición de Cultura Organizacional	20

2.2.2	Importancia de la Cultura Organizacional	23
2.2.2.1	Reconocimiento del esfuerzo	24
2.2.2.2	Comunicación y Equidad organizacional	25
2.2.2.3	Relaciones Humanas	26
2.2.2.4	Liderazgo	26
2.2.3	Valores Organizacionales	27
2.2.4	Servicio al Cliente	28
2.2.5	Calidad de atención	30
2.2.5.1	Concepto de calidad	30
2.2.5.2	Demora	31
2.2.5.3	Límite de funcionales	31
2.2.5.4	Coordinación de actividades	32
2.2.5.5	Procedimientos administrativos	32
2.2.6	La cultura organizacional y la calidad de servicio	40
2.3	Definiciones conceptuales	43
2.4	Sistema de Hipótesis	45
	Sistema de variables	46
2.6	Operacionalización de las variables	47

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación	48
3.1.1 Enfoque	48
3.1.2 Alcance o nivel	48
3.1.3 Diseño	48
3.2 Población y muestra	49
3.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos	52
3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	53

**CAPÍTULO IV
RESULTADOS**

Resultados	54
------------	----

**CAPÍTULO V
DISCUSIÓN**

Discusión de los resultados	64
-----------------------------	----

CAPÍTULO VI

Conclusiones	68
Recomendaciones	69

CAPÍTULO VII

Referencias bibliográficas	70
----------------------------	----

Anexos	77
Matriz de Consistencia	78
Matriz de Operacionalización de las Variables	79
Instrumentos	81

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue determinar la influencia de la cultura organizacional en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017. Con este fin se aplicaron instrumentos que pueda ayudar a medir estas variables en estudio los cuales se aplicaron a 21 trabajadores del banco de la Nación oficina Principal Sede Huánuco y a 118 usuarios del Banco de la Nación. La hipótesis principal señalaba que el clima organizacional influye significativamente en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. La principal conclusión comprobó que si hay influencia de una sobre la otra.

La presente investigación consta de siete capítulos. En el Capítulo I se aborda el planteamiento del Problema, el cual considera la descripción y formulación del problema, así como los objetivos generales y específicos y la trascendencia de la investigación. En el Capítulo II se abarca el marco teórico considerando los antecedentes de la investigación, el sistema de hipótesis y variables, el capítulo III contiene el Marco Metodológico en el cual se describe el tipo de investigación, la población y la muestra a emplear, así como las técnicas e instrumentos para la recolección y procesamiento de datos. El capítulo IV contiene los resultados obtenidos en la investigación, en el Capítulo V se presenta la discusión de los resultados, el capítulo VI abarca las conclusiones y recomendaciones y finalmente el Capítulo VII muestra las referencias bibliográficas.

SUMMARY

The purpose of the present investigation was to determine the influence of the organizational culture on the quality of service in the Banco de la Nación Main Office Headquarters Huánuco - 2017. To this end, instruments were applied that can help to measure these variables in study, which were applied to 21 workers of the Bank of the Nation main Office Huánuco Seat and to 118 users of the Bank of the Nation. The main hypothesis indicated that the organizational climate significantly influences the quality of service in the Banco de la Nación main office Headquarters Huánuco - 2017. The main conclusion was that if there is influence of one on the other.

This research has seven chapters. Chapter I addresses the problem approach, which considers the description and formulation of the problem, as well as the general and specific objectives and the importance of the research. Chapter II covers the theoretical framework, considering the background of the research, the system of hypotheses and variables, Chapter III contains the Methodological Framework in which the type of research, the population and the sample to be used are described, as well as the techniques and instruments for the collection and processing of data. Chapter IV contains the results obtained in the research, Chapter V presents the discussion of the results, chapter VI covers the conclusions and recommendations and finally Chapter VII shows the bibliographical references.

INTRODUCCIÓN

Cultura Organizacional viene a ser el conjunto de atributos, propiedades o cualidades relativamente permanentes dentro de un ambiente de trabajo; que son experimentadas, sentidas o percibidas por las personas que forman parte de la organización o empresa y que de una u otra forma influyen sobre su conducta.

El conocimiento de la cultura organizacional se basa fundamentalmente en la influencia que esta puede ejercer sobre el comportamiento de los trabajadores y colaboradores dentro de la organización o empresa, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial. Es notorio que la existencia de una adecuada Cultura organizacional repercutirá de manera positiva en el desempeño de los trabajadores y de la empresa en general.

Actualmente desde la perspectiva de todas las organizaciones, las estrategias y metas se encuentran enfocadas en la calidad de servicio que se debe de brindar. Una vez que esto se alcanza, las empresas tienden a desarrollar estrategias que les permitan ir mejorando día a día.

Por esta razón se considera de suma importancia llevar a cabo esta investigación, que estudia la cultura organizacional y la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017, ya que se pretende evidenciar si la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para brindar un servicio de calidad en esta entidad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional, estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia el buen servicio y satisfacción al cliente. Hoy en día las instituciones y/o empresas tienen que enfrentarse a la globalización, la apertura económica mundial y a la competitividad; la globalización ha provocado inevitables cambios en el mundo organizacional, generando particularmente impacto en las estructuras políticas y administrativas, las cuales exigen modernizaciones y significativos progresos en relación a los nuevos estilos de gestión pública y privada para responder a las demandas de la sociedad, quien presenta una nueva actitud con renovada visión, por cuanto demanda de ellos servicios eficientes y responsables., en la medida que esta última sea un elemento fundamental en el éxito de las organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Ahora bien, los nuevos estilos de gestión de la administración, requieren el uso de modernas herramientas capaces de apoyar categóricamente el mejoramiento y el cambio de las organizaciones para asumir sus nuevos roles. La implantación y certificación de sistemas de gestión de calidad según la familia de normas ISO 9000, así como la gestión mediante modelos de Calidad Total se ha llevado a cabo en miles de organizaciones de todo tipo a lo largo y ancho del planeta.

Es por ello que las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

Ante lo anteriormente descrito se tuvo como idea estudiar la cultura organizacional y la calidad de servicio ofrecida por el Banco de la Nación sede Principal- Huánuco ya que es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa, tiene patrimonio propio y duración indeterminada. Se rige por su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros. El compromiso que tiene el Banco de la Nación es de brindar eficiencia, seguridad y modernidad; así como el reto de contribuir a la bancarización e inclusión financiera de más peruanos, siendo su misión: Brindar servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible y su visión: Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano. Una de las ventajas principales con las que cuenta es el alto potencial de crecimiento en las zonas no atendidas por productos y servicios financieros, la creciente demanda de los clientes por productos y servicios financieros en espacios ya atendidos, la demanda de servicios financieros por parte de los beneficiarios de remesas nacionales e internacionales y las expectativas de crecimiento del producto bruto interno del Perú mayor al promedio latinoamericano, son algunas razones del ambiente económico que hoy en día se vienen suscitando; el Banco de la Nación posee la mayor red de Oficinas a nivel nacional del Sistema Financiero, cuenta con una amplia presencia en plazas donde son la Única Oferta Bancaria y tiene una de las mayores redes de Cajeros Automáticos en el Sistema Financiero, a

pesar de todo lo anteriormente descrito el abastecimiento del Banco de la Nación en muchos departamentos del Perú es poca, tal era el caso de la ciudad de Huánuco, donde durante por mucho tiempo solamente existía una sola oficina , y hace aproximadamente siete años atrás se comenzaron a aperturar nuevas oficinas para satisfacer las necesidades de los usuarios que eran desabastecidas.

Dentro del Plan estratégico del Banco de la Nación 2013 -2017, menciona que una de sus falencias la tienen en el enfoque al cliente, lo que se relaciona con la falta de una perspectiva integral de cliente/canal/productos-servicios, así como con el poco conocimiento de las necesidades y requerimientos de los clientes y los productos, servicios que demandan, así como la limitada aplicación de los principios del buen gobierno corporativo. Por otro lado la carencia de procesos y sistemas de información adecuados como la falta de tecnologías de información dirigida hacia una banca de servicios, la falta de aplicativos que exploten la base de datos única de clientes, usuarios con alta dependencia del departamento de informática, la limitada aplicación de los principios de buen gobierno corporativo, no contar con indicadores de gestión y la falta de autonomía y debilidades en el accionar logístico y de recursos humanos, inadecuado diseño organizacional, orientado a la centralización, la concentración administrativa en la oficina principal, los recursos humanos con baja competencia para el logro de la misión del banco y la alta rotación de personal calificado en actividades críticas que genera retrasos en el avance de los proyectos; todos estos inconvenientes descritos anteriormente genera inconvenientes en la cultura organizacional de esta entidad.

Visto lo anteriormente descrito se puede apreciar que pese a tener muchas ventajas la mayor parte de las quejas van orientadas a la atención a los clientes, y es que los empleados de atención de los servicios bancarios deben comprender su papel en el desarrollo de la satisfacción de los clientes, convencido de que la formación y motivación ética son radicales para

alcanzar dicha satisfacción. Denton (1991), mantienen que el desarrollo de normas éticas con características corporativas producen una mejor calidad y mayor satisfacción del cliente, bajo una interacción entre directivos y empleados de cara al público. Cada vez crece la necesidad del cliente para ser atendido rápido y personalmente por una institución con imagen sólida y estable. Entre las cualidades más resaltantes que debe profesar el personal de atención, están: credibilidad, honestidad, compromiso, responsabilidad, entre otras. La dificultad se presenta cuando los usuarios de los servicios bancarios en las diferentes entidades parecieran percibir los aspectos de la calidad y la manera de atenderlos son carentes de principios y valores éticos para satisfacer sus expectativas.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

- ¿De qué manera la cultura organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿De qué manera el reconocimiento del esfuerzo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017?
- ¿De qué manera la comunicación y equidad organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017?
- ¿De qué manera las relaciones humanas asertivas influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017?
- ¿De qué manera el liderazgo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco -2017?

1.3 Objetivo general

- Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017.

1.4 Objetivos Específicos

- Determinar en qué medida el reconocimiento del esfuerzo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017
- Determinar en qué medida la comunicación y equidad organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017.
- Determinar en qué medida las relaciones humanas asertivas influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017.
- Determinar qué medida el liderazgo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017.

1.5 Trascendencia de la investigación

Debido al incremento poblacional del Departamento de Huánuco, se ha visto necesario el incremento de las oficinas del Banco de la Nación en la ciudad; esto se debe a la demanda insatisfecha que existía y la cantidad de reclamos diarios que se presentaban. Esta situación motivó la presente investigación, ya que según lo manifestado por los usuarios este organismo ha hecho poco o nada para resolver dichos reclamos, es por este motivo que la presente investigación pretende determinar hasta qué punto las competencias de gestión promueven la motivación en sus empleados, considerando las percepciones y representaciones colectivas

de esta organización. Mas, si por un lado existe una cultura organizacional con características propias, por otro se debe constatar si los líderes, están enteramente involucrados en las mejoras continuas, en la innovación y en el cambio - paradigmas de esa cultura - consiguiendo por ese medio motivar a sus colaboradores y, con esa motivación, lograr resultados absolutamente relevantes para la Administración en esta organización.

El presente informe estudia la cultura organizacional y la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017, ya que se pretende evidenciar si la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para brindar un servicio de calidad en esta entidad.

El aporte del informe, será de vital importancia, ya que ayudará a proporcionar datos acerca de la importancia de una buena cultura organizacional dentro de una entidad bancaria y su repercusión a nivel de la calidad de servicio brindada por la misma.

A nivel del Banco de la Nación, les permitirá saber la situación real de esta oficina principal en cuanto a su cultura organización y la atención al usuario, lo que permitirá tomar las medidas correctivas para mejorar día a día y de esta forma alcanzar su visión proyectada.

Conociendo cual es la cultura organizacional que tiene el Banco de la Nación oficina Principal Sede Huánuco, se podrá tomar medidas de mejora en la calidad de atención y así podrán cumplir a cabalidad la visión que tienen proyectada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Gómez Bernabéu, Ana Mercedes (2003), realizó la investigación titulada “Cultura en las pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad”, presentada en la Universidad Nacional de Educación a Distancia- España. En el presente trabajo se explica sobre las diferencias detectadas en determinadas características de las empresas; reconocimiento al empleado, consideración, integración del grupo, comunicación- en el primer tiempo en función de su clasificación respecto al éxito del sistema de calidad, aportan un fuerte apoyo a la idea de que la cultura organizacional ha de tenerse en cuenta cuando se vaya a adoptar una aproximación de gestión de la calidad. Una cultura con niveles bajos de consideración y respeto hacia los miembros de la organización e integración del grupo, poco reconocimiento al personal y una comunicación pobre, no apoya el éxito en la adopción de un enfoque de calidad. Se ha sugerido la posible existencia de un “punto crítico” en las dimensiones de cultura evaluadas, por debajo del cual a las organizaciones les resulta más difícil adoptar con éxito estos sistemas de calidad. Tal como ha sido señalado, esto podría deberse a que unos valores mínimos de consideración y respeto hacia el personal suponen la base para la confianza en la dirección, confianza que se traduce en asumir que el cambio planteado el sistema de calidad no va a implicar consecuencias negativas para los empleados. También se ha apuntado que una integración de grupo por encima de dicho punto crítico combinada con una mínima “Consideración” hacia los miembros de la empresa en el sentido de que supere también un determinado valor- pueden causar una predisposición positiva hacia el cambio, debido por una parte a que dicha cohesión social estimule la cooperación para lograr el objetivo grupal que supone la adopción de un sistema de calidad, y por otra parte, a que se hayan desarrollado normas grupales de aceptación del sistema de calidad y de alto rendimiento respecto al trabajo que conlleva su adopción y/o mantenimiento.

Rivas Grandez Mayra (2006), realizó la investigación titulada “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A.”, presentada en la Universidad de Oriente - Venezuela. En el presente trabajo concluye sobre el C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la cultura organizacional presente en la institución no es del todo conocida por el personal, producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso. Cabe destacar que una de las características de la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es la de estar orientada a los resultados, según información proporcionada por el mismo personal. Los trabajadores del C.C.Q. Divino Niño, C.A. expresaron que la función que cumple la cultura organizacional en éste recinto de salud es la de transmitir un sentido de identidad a los miembros, A pesar de que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando para esta organización, demostraron tener noción o poco conocimiento sobre algunos elementos culturales como lo son: los valores, ritos y costumbres. Una cultura está fuertemente influenciada por el tipo de liderazgo. En el C.C.Q. Divino Niño, C.A se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático. Es beneficioso el liderazgo autocrático ya que se considera como uno de los que ayuda a que los elementos culturales, las normas y políticas organizacionales, se cumplan como es debido.

Varna Hernández Junco(2008), realizó la investigación titulada “Influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en el hospital "Mario Muñoz Monroy"”, presentada en la Universidad de Ciencias Médicas de la Habana. En el presente trabajo se explica sobre la calidad percibida por ambos clientes es satisfactoria, el cliente externo percibe mayor calidad que los clientes internos, estos refieren aspectos que no dominan los pacientes por el tipo de servicio que se brinda; no obstante, existen algunas dificultades como la satisfacción con la atención de médicos y enfermeros; discusiones

colectivas de la especialidad (fiabilidad); tiempo de espera de resultados de exámenes de laboratorio de urgencia y rayos X menos de una hora; atención rápida y eficaz por médicos y enfermeros, disponibilidad de equipos médicos, materiales y medicamentos según tratamiento (41 y 30 % respectivamente) (capacidad de respuesta); se debe trabajar en los indicadores propósitos: índice ocupacional, índice de necropsia, mortalidad en atención al grave y aprovechamiento del recurso cama para mantenerlos en el nivel adecuado. Los principales aspectos positivos de la cultura organizacional reinante en el hospital son: respeto a la jerarquía militar, científica y la categoría docente; ambiente acogedor (signos y símbolos); alto nivel de exigencia (98 % quirúrgico y 90 % clínico) y compromiso de los trabajadores (96 % clínico y 89 % quirúrgico) en caracterización de grupos y líderes; los valores más desarrollados son la profesionalidad, humanismo, solidaridad y ser revolucionario; se responde con rapidez a los cambios del entorno que son inmediatos; existe la necesidad de realización profesional en los trabajadores, se tenga en cuenta su opinión y que el paciente salga satisfecho y restablecido; la misión es conocida por todos los miembros del centro (presunciones).

Pelaes León, Oswaldo Clemente (2010), realizó la investigación titulada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el presente trabajo se comprobó que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Pajuelo Villanueva, Daniel Angel (2016), realizó la investigación titulada “Clima organizacional en la calidad de servicio de la corte superior de justicia de Huánuco sede Pachitea, periodo 2016”, presentada en la Universidad de Huánuco para optar el grado de magister en administración pública El

objetivo principal de la investigación consistió en determinar la relación que ejerce el clima organizacional en el nivel o calidad de servicio que la corte ofrece a sus usuarios. Llegando a la conclusión que se pudo percibir ciertos inconvenientes y problemas que tan solo se originan por creencias preconcebidas de las personas; o por mal entendimientos, lo que ocasiona que dentro de las labores diarias, la comunicación interpersonal en las oficinas sea mínima, repercutiendo negativamente en el servicio que se le brinda al usuario.

Naveda Fernández, Karla Alexandra (2017), presentó la investigación titulada “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial alto Huallaga - 2017”, presentada en la Universidad de Huánuco. La investigación asumió un enfoque cuantitativo porque se combinaron datos cuantitativos de muestras estadísticas y al establecer conclusiones se generalizaron, con información obtenida por métodos cuantitativos de la relación entre las variables. Se consideró a nivel descriptivo, para ayudar a describir el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio, logrando así describir en todo un contexto la causa del problema en estudio. En cuanto al diseño de investigación se utilizó el no experimental y transversal porque los datos se recopilaron en un único momento. Manejando la encuesta y entrevista como técnicas de recolección de datos, las cuales se aplicaron a los trabajadores del PEAH. Llegando a las siguientes conclusiones: El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga, positivamente, pudiendo corroborarse en las afirmaciones de gran parte del personal y el resultado de la entrevista al director ejecutivo del Proyecto. 2. Se determinó que las relaciones influyen positivamente en el desempeño laboral del PEAH, considerando que existe una buena comunicación y un buen ambiente de trabajo, siendo estos entre 54% y 53% respectivamente

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Definición de cultura Organizacional:

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto David (1997), sostiene que la cultura organizacional es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos consciente. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Deming (1990), sostiene que la Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad"

Schein (1988), se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, supuestos

básicos; valores o ideologías; artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

González (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales y esto depende del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo

incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Para Schein (1992), la cultura organizacional está compuesta por una serie de categorías de tipo disciplinario, en donde las personas al interior de un grupo social se someten, a las siguientes:

- Los comportamientos regulares en el momento de la interacción.
- Las normas implícitas de un grupo.
- Los valores y principios que se busca obtener.
- La filosofía e ideología que motiva a los miembros de una organización.
- La sensación que es comunicada por la forma de comportamiento que presentan los integrantes para consigo y con los extraños.
- Las habilidades con que cuenta los miembros de una determinada organización.
- Las formas instituidas del lenguaje que se comparten en un círculo constituido.
- Las creencias que son compartidas.
- Las metáforas y simbolismos que desarrollan los miembros de una organización.

2.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989), considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad

le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin,(citado por Newstrom, 1991), cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de

la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995), sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

2.2.2.1 Reconocimiento del Esfuerzo:

Brun (2003), menciona que el reconocimiento no es el felicitar a alguien por su trabajo. Va más allá de esto. Significa el mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización. Es una respuesta al colaborador que lo reconoce su dignidad, equidad, libertad, y sus necesidades, y como portador y generador de significados y experiencia dentro de la organización. Lo cierto es que, a nivel personal, el reconocimiento es clave para preservar la propia identidad de los colaboradores, es una forma de darle sentido a su trabajo y de promover su sentido de bienestar y satisfacción laboral. Esto quiere decir que por medio del reconocimiento se cubre la necesidad de realización personal.

A nivel organizacional juega un rol principal en su éxito teniendo un impacto en el aprendizaje en los puestos de trabajo, en la productividad, el desempeño, la retención de personal y en la rotación voluntaria, siendo un factor clave para crear organizaciones inteligentes.

2.2.2.2. Comunicación y equidad organizacional

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego, el de “Koinoonia”, que significa a la vez comunicación y comunidad.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio. Para Fernández (2001), la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

Esta se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La equidad organizacional centra en la distribución equitativa de los resultados a través de los empleados para alentar altos niveles de motivación, es frecuentemente denominada como teoría de la justicia distributiva. La justicia distributiva, la percepción de justicia de la distribución de los resultados en las organizaciones, tales como los sueldos, promociones y condiciones de trabajo y tareas deseables y atractivas, es un importante contribuyente a una percepción más general de justicia en la organización.

2.2.2.3. Relaciones Humanas

Koontz (2003), hace referencia que las Relaciones Humanas son las que crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

2.2.2.4. Liderazgo

Gonzales (2006), menciona que el liderazgo es el conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás. No solo se debe generalizar este término a la forma de cambiar de parecer a las personas, sino también a las capacidades de tomar la iniciativa, proporcionar ideas innovadoras, evaluar determinados proyectos de manera eficiente, el líder no solo debe tener la capacidad de dar órdenes y también debe tener en cuenta las inquietudes y opiniones que las personas que se encuentran bajo su cargo puedan ofrecer, lo que genera seguridad en los subordinados y esto a su vez evita la discusión sobre su rol dejando bien en claro la figura que éste representa, en alguna ocasiones el liderazgo es ejercido utilizando tácticas autoritarias

y de intimidación, en cuyo caso la figura del líder puede llegar a ser respetada pero de manera obligatoria y no voluntaria.

2.2.3.Valores Organizacionales

Denison (1991), menciona que los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

Deal y Kennedy (1985), mencionan que los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

Denison (1991), hace referencia la importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Robbins (1991), menciona que los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

2.2.4. Calidad de Servicio

Existen varias concepciones en cuanto a la atención al cliente dependiendo de las escuelas, teorías y autores, pero todas coinciden en que una buena atención al cliente constituye una estrategia para incrementar sus ventas y por lo tanto sus utilidades.

Si se trata de definir la calidad en el servicio, se debe pensar no solo en la empresa sino en el usuario o el cliente de un producto, bien o servicio, sea este tangible o intangible. La calidad no estará presente únicamente en el producto o servicio final ofrecido, sino en la interrelación cliente- empresa durante todo el proceso de acercamiento; compra y postventa. Para John Tschohl (2008), es fundamental que si las organizaciones quieren ofrecer calidad en el servicio a sus clientes, deben considerar los siguientes aspectos: compromiso por parte de la dirección; recursos adecuados; mejoras visibles del servicio; capacitación; servicios internos e involucramiento o compromiso de todos los empleados.

Existen diferentes tipos de clientes y cada uno de ellos tendrá sus propias expectativas y nivel de percepción sobre los que es la calidad en el servicio recibido, por lo tanto aquí también entrará en juego las características propias de los clientes así como su propia cultura.

Para el usuario la calidad implica satisfacer sus necesidades y deseos. Esto quiere decir que la calidad depende de la forma en la cual el servicio responde a las preferencias del cliente. También puede decirse que brindar un óptimo servicio de calidad es aportar valor al usuario. Ekros (2013) , menciona que cumplir con este requerimiento será prioridad para muchas organizaciones mientras que para otras será irrelevante en tanto consideran que si unos clientes se van otros vendrán, en especial en aquellos servicios o productos ofrecidos de alta rotación como lo es la alimentación, la salud, combustibles y otros. Muchos clientes se habrán sentido maltratados, han sentido por las actitudes y el trato de quienes les “atienden” que les están haciendo un favor en venderles un producto, en darles su tiempo.

La calidad de la atención de quienes se encuentran en relación directa de los clientes y usuarios hace que en la mente del cliente se forme la buena o mala imagen de toda una organización. La gerencia muchas veces desconoce los que está sucediendo en los niveles intermedios y bajos, por lo cual se requiere de una dirección involucrada, comprometido, promotora, participante y vigilante del cumplimiento de la calidad del servicios en todo tiempo, buscando una mejora permanente.

2.2.5. Calidad de Atención

Barquero (2003) sostiene que la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los

mismos, cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

2.2.5.1 Concepto de calidad:

La calidad relacionada con los servicios de atención, es el nivel de excelencia que la empresa escoge y se impone como norma, para satisfacer las necesidades del cliente. Si la institución llega a tener un nivel de importancia que le diferencia de otras instituciones, ésta, va a ser preferida y tendrá mayor nivel de afluencia de solicitantes de servicio. Según Armstrong (1991), la calidad de la atención médica consiste en “otorgar atención médica al usuario con oportunidad, conforme a los conocimientos médicos y principios éticos vigentes, que permita satisfacer sus necesidades de salud y sus expectativas.

La calidad en un servicio de salud abarca diferentes factores físicos, técnicos y científicos, administrativos, de comunicación y relaciones humanas entre otros, la calidad obliga a mejorar todos los agentes que contribuyen a una satisfactoria atención y a su vez permite que el personal no tenga alteraciones emocionales por privación de alguna necesidad para el normal desenvolvimiento del ofertante. La calidad de un servicio se juzga como un todo, sin disociar sus componentes. Al asegurar la calidad se permite que las actividades que se realiza sean adecuadas para el momento en que se están realizando, donde la unidad de todos los ofertantes se traduce en compromiso de todos, lo que hace aflorar una profunda amistad entre los componentes de la organización que lo lleva a un ambiente armonioso en la institución. Las cualidades más importantes del aseguramiento de la calidad son: Londoño(1999):

- Un medio para hacer las cosas bien la primera ocasión.
- Representa un sentido común administrativo.
- Es la responsabilidad de todos.
- Desencadena la unión entre los trabajadores y el afecto por la institución
- Es una óptima ayuda para la productividad, lo que permite que la oferta que se intenta presentar traiga un producto que beneficie al usuario.

2.2.5.2 Demora:

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los cliente; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

2.2.5.3 Límites funcionales:

Si se parte del aforismo "sólo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado. Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las

variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

2.2.5.4 Coordinación de actividades:

Lógicamente, se requiere continuar con la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

2.2.5.5 Procedimientos administrativos:

Un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además se destacarán los beneficios de esta diferenciación: Objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.

Harrison (1994) sostiene que los clientes son las personas más importantes para cualquier negocio. No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento. Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos. Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos. Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar. Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por

sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

Deming (1990), menciona que las características más importantes de la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva.
- El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.

La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores. La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

Guiot (1992), define el servicio como El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Fuster (2000) mencionan que los servicios son un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios.

Gomez (2001), hace referencia que las características que debe tener un buen servicio son: Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia, la persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal, si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente, la prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

Schein (1998), redacta que el Kaizen se traduce como: Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno), se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades.

Según Wellington (1997), sostiene que la gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas lo motivan de modo diferente. Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean

satisfechas, por consiguiente, un personal demostrativo no responderá a los clientes con actitud mental apropiada y ésta es una forma segura de descarrillar una iniciativa de servicio al cliente. El Empowerment da la responsabilidad actual en beneficio del cliente, le permite al personal actuar dentro de límites previamente formulados para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su Gerente o superior. De esta manera se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas el personal al que se le ha asignado resolverlo sin demora y, en caso necesario, tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse.

Generalmente la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas entre otros. A continuación se presentarán tres técnicas según Berry (1996), menciona que pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente:

- **Herramienta:** Es necesario que los empleados de contacto con el cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos de clientes, respondan a sus preguntas a sus preguntas y manejen sus solicitudes.
- **Las Técnicas:** Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera afectiva a los clientes cuando se interactúan directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.
- **Experimentos y triunfos:** En cuanto a los empleados, es moldear o demostrar contactos altamente afectivos con el cliente, necesitan construir una videoteca mental sobre las

relaciones con los clientes para saber de qué manera son percibidas como se sienten la gran mayoría de las experiencias de contacto con el cliente. Aquí una vez más se puede utilizar a algunos de los empleados con experiencia, aquellos que hayan sido modelo de rol de hacer felices a sus clientes, es decir, los triunfos.

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio. Se deben afinar los procesos de integración del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer talento en la organización.

En ese sentido, se hace necesario el desarrollo de la profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad, las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

Así podrá visualizarse elementos las claves como personas, orientadas a definir:

- **Estrategia de servicio:** Definición del valor que se desea para los clientes. El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

- **Sistemas:** Diseño de los sistema de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes, como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.
- **Políticas y procedimientos:** Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

Los autores Peel (2003) y Loverlock (1999), han encaminado sus investigaciones hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales, como las sonrisas en el personal o el ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto y otros: quienes se irán convirtiendo junto con el correo, la infraestructura y el uso del teléfono en herramientas del servicio, de acuerdo con la organización que los adopte.

Sherman (1994), sostiene que quienes del mismo modo dedican sus estudios al servicio al cliente, aluden que el contacto personal representa también la esencia del servicio al cliente y aun cuando los autores mencionados se posan en la atención al cliente difícil, no enfatizan entre sus elementos al contacto telefónico o el uso del correo, quienes ven en el teléfono una forma poco real de contacto personal.

Este hecho se debe a que estos autores desenvuelven sus investigaciones en plazas como Europa y Estados Unidos, donde la tecnología de la comunicación como el internet o la telecomunicación por ser masivo alejan el contacto físico con los clientes. Pero se hace necesario tomarlo en cuenta, porque sus elementos de juicio caen en

congruencia con lo señalado por Peel (2003), en cuanto al contacto cara a cara con el cliente y la atención del cliente difícil sobretodo.

Peel (2003), menciona que estas nociones deben vincularse entre sí, con el uso de algunos factores que pueden considerarse herramientas del servicio, las que de acuerdo a los autores estudiados son trascendentales, a pesar de que ellos indican el que se debe hacer y no así como lograrlo, se mencionan estos factores como sonrisas, actitudes amables, mensajes telefónicos, accesos, folletos, disponibilidad del personal o cortesía, entre otros como:

- **Entrega:** Entre cuyos factores o atributos encontramos desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente. Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene otros problemas más profundos. En donde residen y cuáles son esos problemas es algo que sólo se puede saber mediante su diagnóstico.

A pesar de ello, Peel (2003) sugiere que de hecho las actitudes positivas en el trato con el cliente, como respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada al cliente o el sutil trato con el cliente difícil inclusive, conllevan hacia un buen uso de este elemento; en cambio las actitudes emocionales, la osadía con el cliente o el favoritismo alejan el compromiso de uso de este elemento. Cada patrón según lo enfoca, irá en marcha de acuerdo a la cultura del mercado.

Peel (2003), sostiene que la calidad de un servicio es la conformidad del servicio con las expectativas y especificaciones del usuario. De acuerdo con esta definición, desde el punto de vista de los administradores de las empresas, la calidad del servicio que se presta con frecuencia se califica de acuerdo con la capacitación de su personal; a los clientes, sin embargo, les preocupan más los tiempos

de espera en colas por una respuesta, las comodidades que pueda brindar la entidad y sus relaciones con el personal encargado de prestar el servicio; no hay que olvidar que clientes descontentos, tanto si presentan quejas como si no, pueden llevar a la ruina a una organización de servicios.

Barquero (2003) menciona que el servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Peel (2003) sostiene que el servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

Zikmund (1998), menciona que cuando se quiere mantener o incrementar la cuota de mercado se debe retener a los clientes que la empresa ya tiene en los segmentos seleccionados. Además, muchas empresas quieren medir la fidelidad de éstos, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes. El incremento de clientes en los segmentos seleccionados, se puede medir, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos. Una forma de capturar a nuevos clientes es a

través de amplios esfuerzos de marketing, los cuales tienden a ser muy caros. Se podría examinar el número de respuestas de clientes a sus solicitudes y la tasa de conversión, que es el número de clientes nuevos dividido por el número de peticiones prospectivas. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa, dentro de la propuesta de valor añadido. Se pueden realizar encuestas sistemáticas de satisfacción del cliente, donde por lo general se emplean 3 técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales. Tanto el costo de estas técnicas así como la tasa de respuesta y las ideas valiosas, se incrementan de la primera a la tercera, respectivamente.

Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa, dentro de la propuesta de valor añadido. Se pueden realizar encuestas sistemáticas de satisfacción del cliente, donde por lo general se emplea.

2.2.6. La cultura Organizacional y la calidad de servicio

Ritzer (2012), menciona que La cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada empresa la cual les permite diferenciarse de las otras. La cultura organizacional se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la empresa bien sea hacia su interior o el exterior, en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente. Ahora, en cuanto a la cultura nacional, ésta constituye la base sobre la cual se construye una sociedad y por lo tanto la personalidad de cada uno de sus miembros, lo cual se traduce en su accionar en los diferentes campos de interacción con otros. “La cultura media en la interacción entre los actores; integra la personalidad y los sistemas sociales; tiene la

peculiar capacidad de llegar a ser, al menos en parte, un componente de otros sistemas diferentes.”

A lo largo del tiempo, las empresas han buscado desarrollarse enfocándose en el entorno cambiante y fuerzas que se imponen en el macro-entorno tales como: la globalización, el trabajo en equipo, innovación tecnológica, calidad en los productos y los servicios, pero muy pocas organizaciones se han preocupado en lograr desarrollar una cultura fuerte que trascienda a la calidad del servicio al cliente y se complemente con la cultura nacional de sus miembros.

Chiavenato (2009), menciona que existen empresas modelos alrededor del mundo que se han posicionado y han logrado ser reconocidas por las buenas prácticas de gobernabilidad con su personal y con sus clientes, empresas cuya cultura ha sido lo suficientemente fuerte como para trascender los linderos de las empresas y llegar a ser percibida por los clientes como tal. “La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.” La falta de una cultura organizacional propositiva y consciente fomentada por los directivos e interiorizada por cada uno de los miembros de la organización, sean estas pequeñas o grandes, ha traído como consecuencia que al interior de las mismas se formen lo que Chiavenato plantea como las subculturas, las cuales son producto de la convivencia en la interacción y el compartir diario, características en común propias de las culturas particulares de cada uno de sus miembros. En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura.

Uno de los ámbitos de acción fundamental de las organizaciones es la cultura, independientemente de su actividad e intercambio ya sea de productos, bienes o servicios, es la relación que establece con el entorno, sea este llamado cliente, usuario, mercado o consumidor. Esta interrelación está dada por todas las personas que forman la institución sea en forma directa o indirecta. Todos los miembros de una organización, en algún momento tendrán relación con quienes hagan uso de sus productos o servicios, independientemente del cargo en el que se encuentren.

ImaiMasaaki, en su libro sobre calidad y competencia denominado Kaizen, menciona que la clave de la ventaja competitiva japonesa y fundador del modelo japonés Kaizen propone un cambio de cultura organizacional en todos y cada uno de los miembros de una empresa, desde la gerencia hasta la mensajería, todos son importantes al interior de la organización y todos dan atención al cliente. La cultura organizacional de una empresa será fuerte a partir de lograr la concientización de cada miembro a través del empoderamiento el cual consiste en lograr que cada uno de los miembros de la organización se haga responsable de cada una de las actividades a ellos encomendados, que sea capaz de tomar decisiones en su puesto de trabajo y sea capaz de organizar su trabajo de tal manera que pueda cumplir con estándares de calidad y procedimientos que los ayuden a una búsqueda permanente de mejora continua.

El empoderamiento forma parte de todo un sistema de buenas prácticas. Lo que pretende el Kaizen es que los miembros de la organización logren insertar en sus culturas y prácticas personales y familiares los principios fundamentales de hacer las cosas con excelencia, compromiso y lealtad de querer ser mejores personas y mejores colaboradores. El empoderamiento se desarrolla sobre la

base y la concepción de que toda persona es capaz de auto-programarse, autorregularse y cambiar. Se contempla la nueva concepción del ser humano como personas con amplio potencial para aprender y desarrollar habilidades aun cuando no las posean, de tal manera que pueden adecuar su comportamiento y cambiar hábitos y actitudes, es decir un programa de desarrollo personal en el cual cada colaborador es el centro del inicio del cambio.

2.3 Definiciones Conceptuales

2.3.1. Cultura Organizacional: Es la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto. En este caso, centrándose exclusivamente en un ámbito empresarial, como un negocio, una administración, institución o corporación entre otras.

2.3.2 Calidad de Servicio: Es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no sólo eso, que recomienden a otros clientes.

2.3.3 Reconocimiento del Esfuerzo: Emanan del latín, más concretamente se halla conformado por tres partes de esta lengua que se identifican a la perfección: el prefijo “re”, que es equivalente a “repetición”; el verbo “cognoscere”, que puede traducirse como “conocer”; y finalmente el sufijo “-mento”, que es sinónimo de “instrumento”. También puede ser el acto o la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento.

2.3.4 Comunicación Asertiva: La comunicación asertiva es la actitud que tiene una persona al expresar su punto de vista de un modo claro y de una forma totalmente respetuosa ante el interlocutor.

2.3.5 Relaciones Humanas: Todo acto en el que intervengan dos o más personas es una relación humana. Se considera que las relaciones humanas son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad.

2.3.6. Colaboración y apoyo: El concepto de colaboración quiere expresar, de acuerdo con la definición del constructo realizada por Sánchez y Alonso, un acuerdo entre las personas para realizar acciones en una organización o grupo que llevan a alcanzar objetivos y fines que son de mutuo interés o que posibilitan alcanzar los objetivos y los fines personales de los constituyentes. El concepto de apoyo a las personas supone que se colabora en las propuestas y acciones de otros sin pretender con ello conseguir fines personales propios.

2.3.7 Integración: Es la unificación del sistema social por medio de normas y valores compartidos, de formar parte de un organismo (equipo, grupo, organización) que tiene fines y objetivos propios pero en el que normalmente se está no por elección propia sino por asignación de la autoridad en razón de las características de los componentes y con el objeto de realizar un objetivo o tarea global. Así el concepto de integración indica como idea básica que los elementos actúan para conseguir realizar una tarea conjunta.

2.3.8 Consideración: Consiste en expresar el reconocimiento de las personas, el respeto por lo que son, hacen y piensan, de estimación por ellas mismas; no necesita que haya una reciprocidad o

correspondencia; su fundamento está en la igualdad de la naturaleza humana y en el derecho que todos los hombres tienen a ser respetados y estimados por sí mismos.

2.4 Sistema de Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General:

- La cultura organizacional influye significativamente en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco -2017.

2.4.2 Hipótesis Nula:

- La cultura organizacional no influye significativamente en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017.

2.4.3 Sub Hipótesis

- El reconocimiento del esfuerzo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017.
- La comunicación y equidad organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017.
- Las relaciones humanas asertivas influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017.
- El liderazgo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017.

Sistema de Variables

Variable Dependiente:

- Calidad de servicio

Variable Independiente:

- Cultura Organizacional

2.5 Operacionalización de variables

VARIABLES		DIMENSIONES	INDICADORES
Independiente	Cultura Organizacional	Reconocimiento del esfuerzo	• Compromiso y entusiasmo
			• Entropía organizacional
			• Reconocimiento de logros
		Comunicación y equidad organizacional	• Diálogo e integración
			• Igualdad organizacional
		Relaciones Humanas	• Asertividad
			• Valor profesional
		Liderazgo en la Función	• Ambiente favorable
			• Liderazgo organizacional
		Dependiente	Calidad de servicio
• Ponen atención ininterrumpida al momento de realizar un trámite.			
Límite de funciones	• Trabajan en función a los objetivos institucionales		
	• Tienen un Plan Institucional.		
Coordinación de Actividades	• Personal cordial y empático.		
	• Programas establecidos		
Procesos administrativos	• Los trámites son los adecuados		
	• Existe facilidades financieras		

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de **tipo aplicada** ya que pretende señalar, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística, por eso la investigación cuantitativa se produce por la causa y efecto de las cosas. Sampieri (2003).

3.1.1 Enfoque

El enfoque de la presente investigación es **cuantitativo** ya que estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Hurtado (1998).

3.1.2 Alcance o nivel

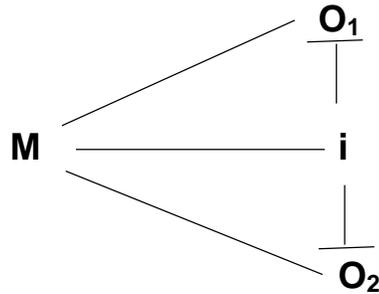
Es de **nivel descriptivo correlacional** ya que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí (Cultura organizacional y la calidad de atención al usuario). Sampieri (2003).

3.1.3 Diseño

El diseño es **no experimental del tipo transversal**, ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, no se hará variar intencionalmente las variables independientes., sólo se observará

el fenómeno como tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo. Sampieri (2003).

La presente investigación posee el siguiente diseño:



Dónde:

M: Muestra

O1: Observación de la variable Cultura Organizacional.

O2: Observación de la variable Calidad de Servicio.

i: Influencia

3.2 Población y muestra.

3.2.1 Población

Población 1: Trabajadores del Banco de la Nación

La población para la presente investigación está constituida por todos los trabajadores del Banco de la Nación Sede Huánuco -2017, el cual cuenta con 21 trabajadores.

Cuadro N ° 1: Población de estudio- Trabajadores del Banco de la Nación

Áreas	N° de Trabajadores
Jefatura	1
Caja	2
Operaciones	1
Contabilidad	2
Plataforma	1
Operativos de Ventanilla	14
TOTAL	21

Fuente: Planilla del Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017
Elaboración: Investigador

Población 2: Usuarios del Banco de la Nación

La población para la presente investigación está constituida por todos los usuarios del Banco de la Nación Sede Huánuco - 2017, el cual cuenta con 60,000 sujetos mensuales.

3.2.2 Muestra

Muestra1: El tipo de muestra es no probabilística ya que esta con formado por todos los trabajadores del Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017 (población igual a la muestra). La muestra a emplear es de 21 trabajadores del Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017.

Cuadro N° 2: Muestrade estudio- Trabajadores del Banco de la Nación

Áreas	N° de Trabajadores
Jefatura	1
Caja	2
Operaciones	1
Contabilidad	2
Plataforma	1
Operativos de Ventanilla	14
TOTAL	21

Fuente: Cuadro de la población - 2017

Elaboración: Investigador

Muestra 2: El muestreo es probabilístico por conveniencia. En el cálculo del tamaño de la muestra (Usuarios) se utilizará la fórmula de cálculo de muestras para estimación de proporciones de una sola población, siendo:

$$n = \frac{(p.q)z^2N}{(EE)^2 (N-1) + (p.q)Z^2}$$

Dónde:

$$Z^2 = 1.96$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

EE = error de estimación en 0.09

N = Población

$$\frac{(0.5) (0.5) (1.96)^2(60000)}{(0,09)^2(60000-1) + (0.5) (0.5) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{57624}{486.9523}$$

$$n = 118.33 \text{ (118 usuarios)}$$

Se trabajo con una muestra mínima total de 118 usuarios del Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnicas: Encuesta

El instrumento empleado es una encuesta la cual cuenta con un número determinado de ítems que se observarán, con la finalidad de tratar las dimensiones de la variable dependiente.

Instrumentos: Cuestionario

El instrumento empleado es un cuestionario el cual cuenta con un número determinado de ítems que se observarán, con la finalidad de tratar las dimensiones de la variable dependiente.

Este instrumento será validado por los procesos de Prueba piloto y Juicio de Experto.

Interpretación de Datos y Resultados

La Interpretación de datos producto de las pruebas empleadas en la presente investigación se realizará una vez finalizada el proceso de investigación.

3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.

Análisis y Datos

Para el análisis de los datos se utilizó el análisis cuantitativo de los datos obtenidos que permitirán dar valor a las variables en estudio: Independiente (Cultura Organizacional) y Dependiente (Calidad de servicio). Con ello se elaborará las tablas, cuadros y gráficos con expresión numérica y porcentual por cada una de las dimensiones evaluadas.

CAPÍTULO IV

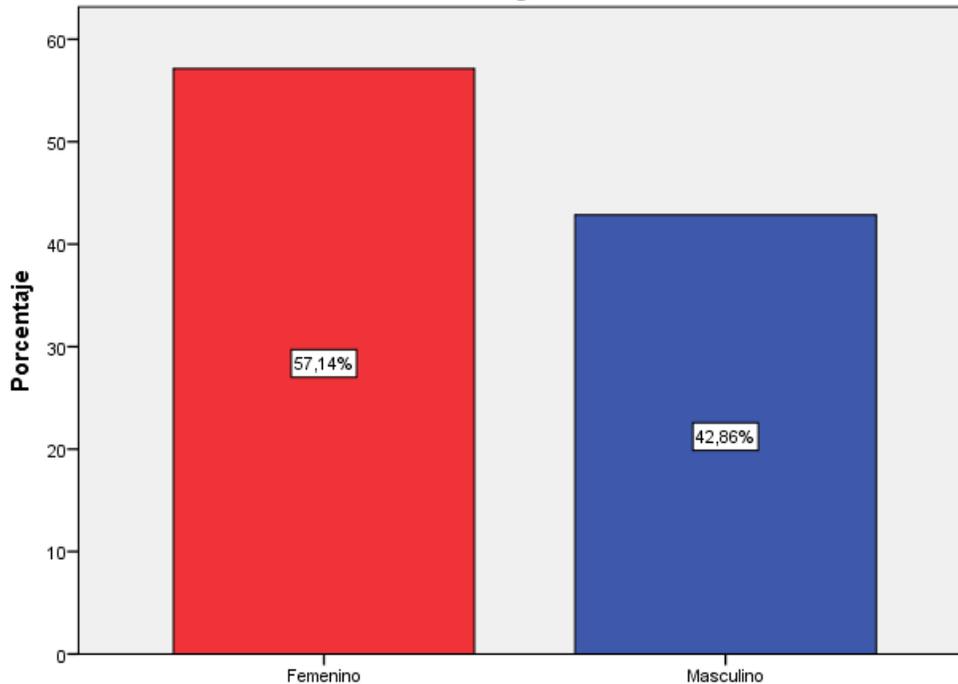
RESULTADOS

Cuadro N° 3: Cultura Organizacional – Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Femenino	12	57,1	57,1	57,1
Masculino	9	42,9	42,9	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1: Cultura Organizacional – Sexo



Fuente: Cuadro N° 3: Cultura Organizacional – Sexo / Elaboración investigador.

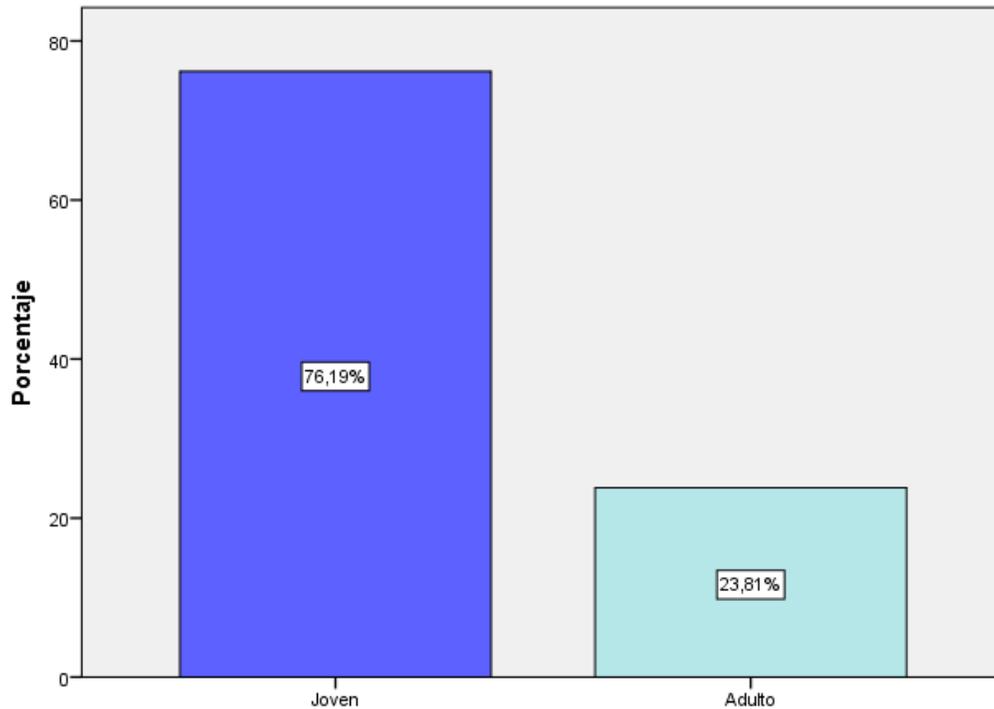
Interpretación: Visto los resultados obtenidos se puede apreciar que del 100% de los encuestados un 57,14% es representado por el sexo femenino y un 42,9% es representado por el sexo masculino.

Cuadro N° 4: Cultura Organizacional – Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adulto	16	76,2	76,2	76,2
	Joven	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Cultura Organizacional – Edad



Fuente: Cuadro N° 4: Cultura Organizacional – Edad / Elaboración investigador.

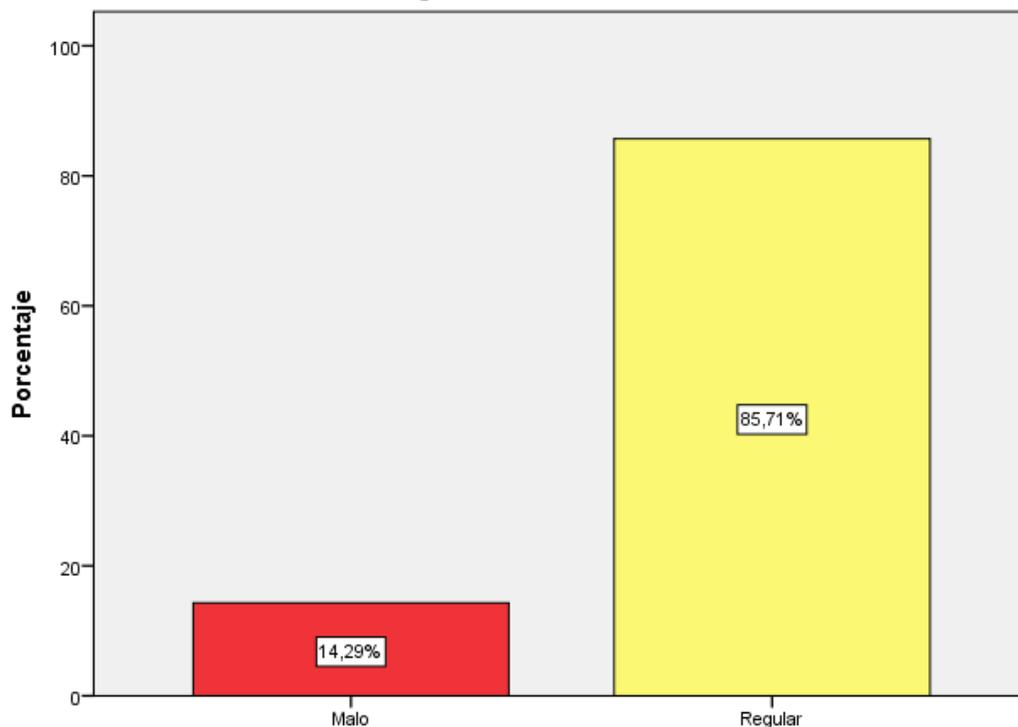
Interpretación: Visto los resultados obtenidos teniendo en cuenta la edad se puede apreciar que el 76,19% de los encuestados son jóvenes y un 23,8% representa a una población adulta.

Cuadro N° 5: Cultura Organizacional – DIMENSIÓN 1: Reconocimiento del Esfuerzo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	3	14,3	14,3	14,3
Regular	18	85,7	85,7	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3: Cultura Organizacional – Reconocimiento del Esfuerzo



Fuente: Cuadro N° 5: Cultura Organizacional – Reconocimiento del esfuerzo / Elaboración investigador.

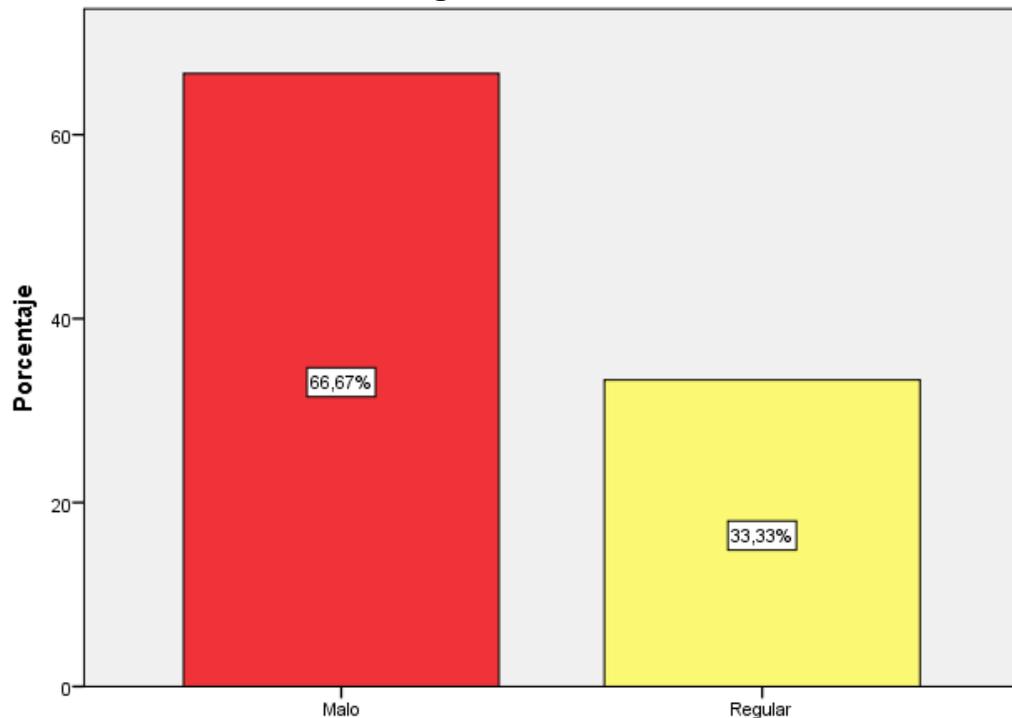
Interpretación: Visto los resultados se puede apreciar que un 85,71% de los encuestados manifiestan que el reconocimiento del esfuerzo dentro del Banco de la nación Oficina Sede Huánuco es regular y un 14,29% manifiestan que el reconocimiento del esfuerzo es malo dentro de la oficina.

Cuadro N° 6: Cultura Organizacional –DIMENSIÓN 2: Comunicación y Equidad Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	14	66,7	66,7	66,7
	Regular	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4: Cultura Organizacional – Comunicación y Equidad Organizacional



Fuente: Cuadro N° 6: Cultura Organizacional – Comunicación y Equidad Organizacional / Elaboración investigador.

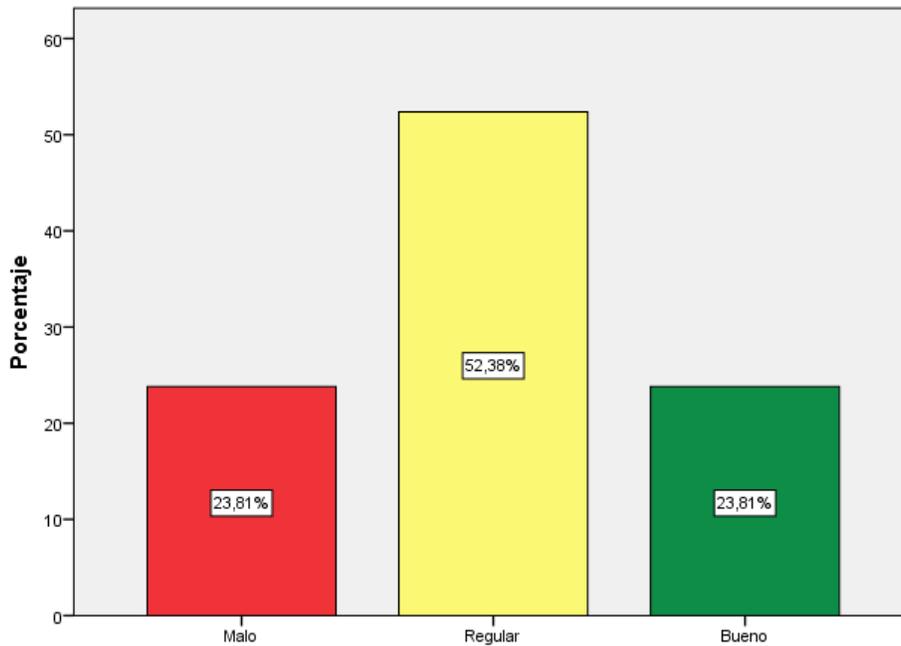
Interpretación: Visto los resultados se puede apreciar que un 66,67% manifiestan que no existe comunicación y equidad organizacional y un 33,33% manifiestan que es regular.

Cuadro N° 7: Cultura Organizacional – DIMENSIÓN 3: Relaciones Humanas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	5	23,8	23,8	23,8
Regular	11	52,4	52,4	76,2
Bueno	5	23,8	23,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5: Cultura Organizacional – Relaciones Humanas



Fuente: Cuadro N° 7: Cultura Organizacional – Relaciones Humanas / Elaboración investigador.

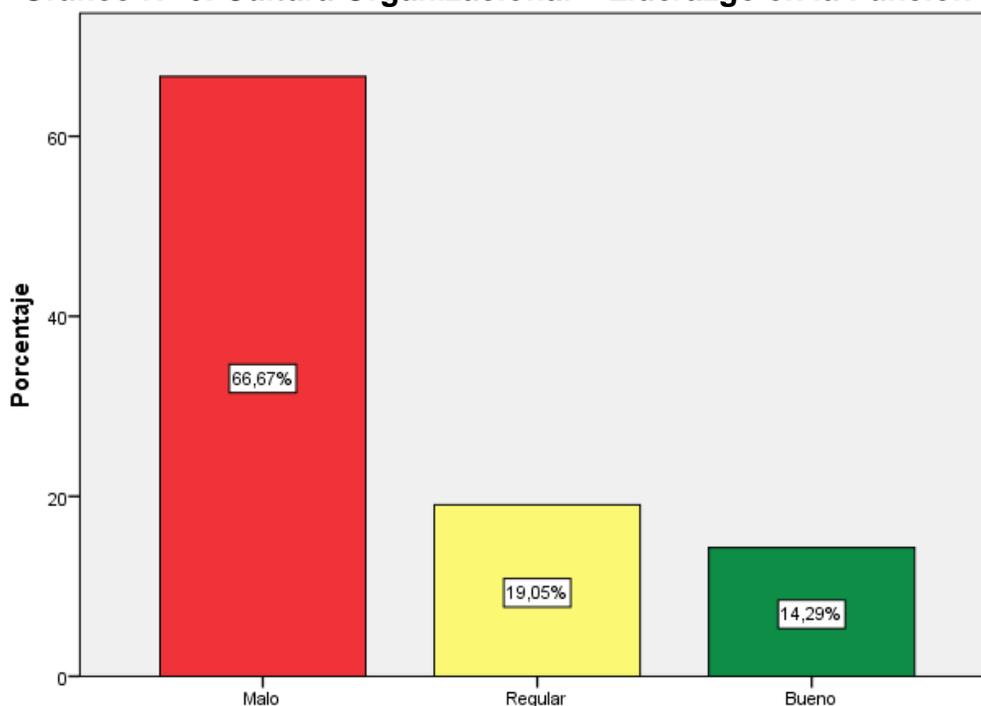
Interpretación: Visto los resultados se aprecia que un 52,38% refieren que existe unas relaciones humanas regulares, un 23,81% manifiesta que las relaciones humanas son malas y un 23,81% que son buenas.

Cuadro N° 8: Cultura Organizacional – DIMENSIÓN 4: Liderazgo en la Función

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	14	66,7	66,7	66,7
Regular	4	19,0	19,0	85,7
Bueno	3	14,3	14,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Cultura Organizacional – Liderazgo en la Función



Fuente: Cuadro N° 8: Cultura Organizacional – Liderazgo en la Función / Elaboración investigador.

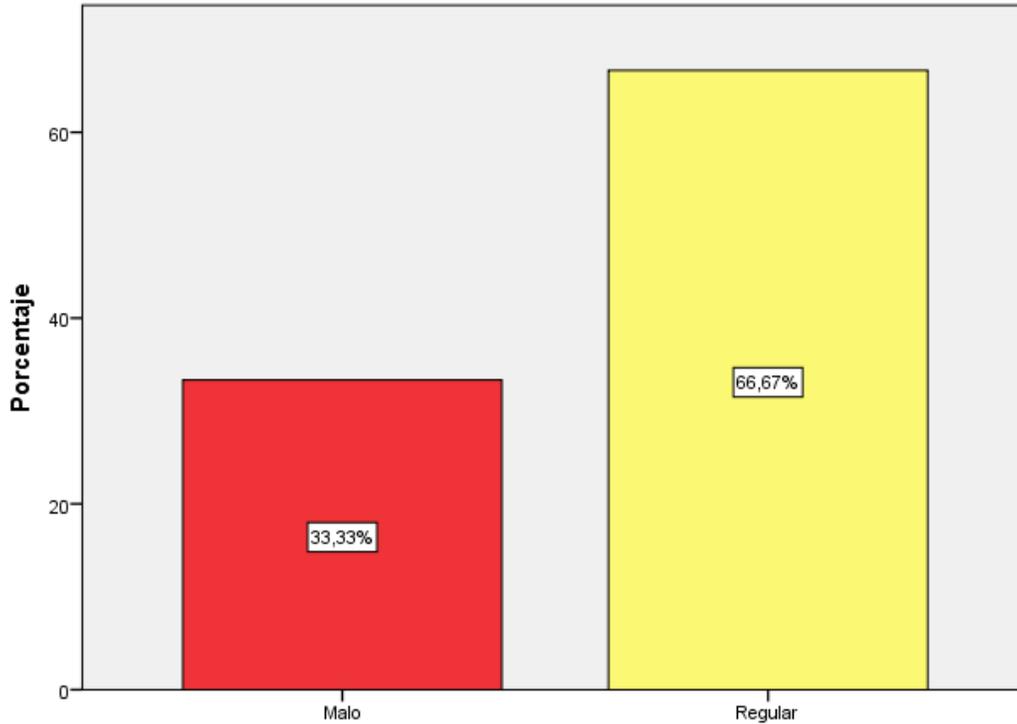
Interpretación: Visto los resultados se aprecia que un 66,67% de los encuestados refieren que no existe liderazgo de funciones dentro del Banco de la Nación Sede Huánuco, un 19,05% manifiestan que es regular y un 14,29% manifiestan que el liderazgo de funciones es bueno.

Cuadro N° 9: Cultura Organizacional - Cuadro Resumen

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	7	33,3	33,3	33,3
Regular	14	66,7	66,7	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7: Cultura Organizacional - Resumen



Fuente: Cuadro N° 9: Cultura Organizacional – Cuadro Resumen / Elaboración investigador.

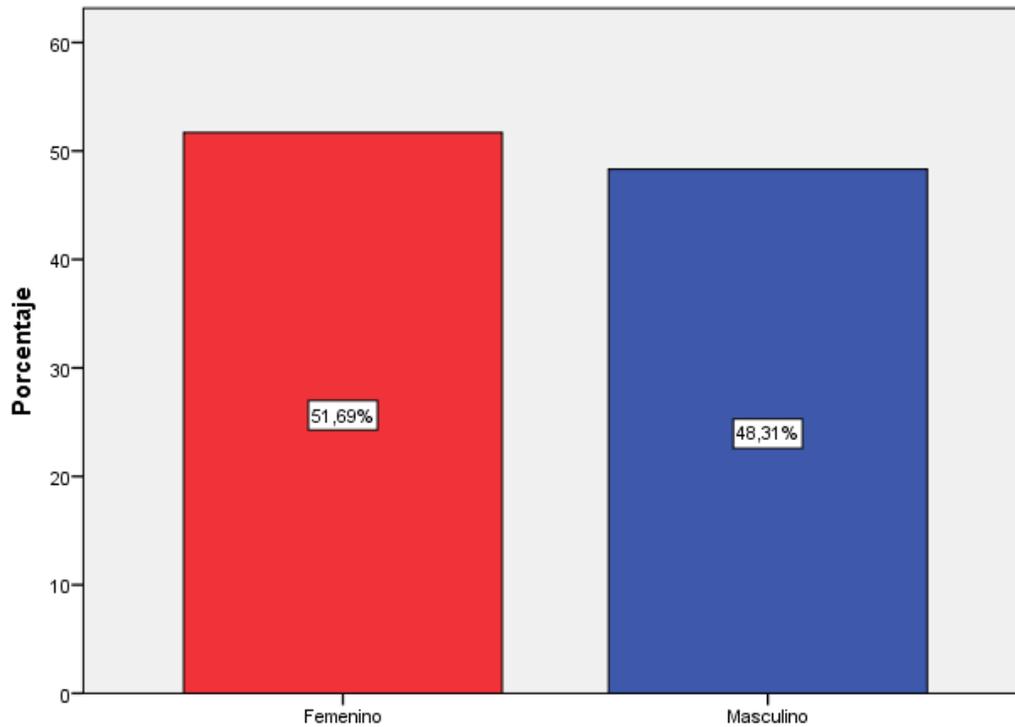
Interpretación: Visto el cuadro Resumen se aprecia que un 66, 67% de los encuestados refieren que la cultura Organizacional dentro del banco de la nación Sede Huánuco es regular en contraste con un 33,33% que manifiestan que es malo.

Cuadro N° 10: Calidad de Servicio –Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Femenino	61	51,7	51,7	51,7
Masculino	57	48,3	48,3	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8: Calidad de Servicio –Sexo



Fuente: Cuadro N° 10: Calidad de Servicio – Sexo / Elaboración investigador.

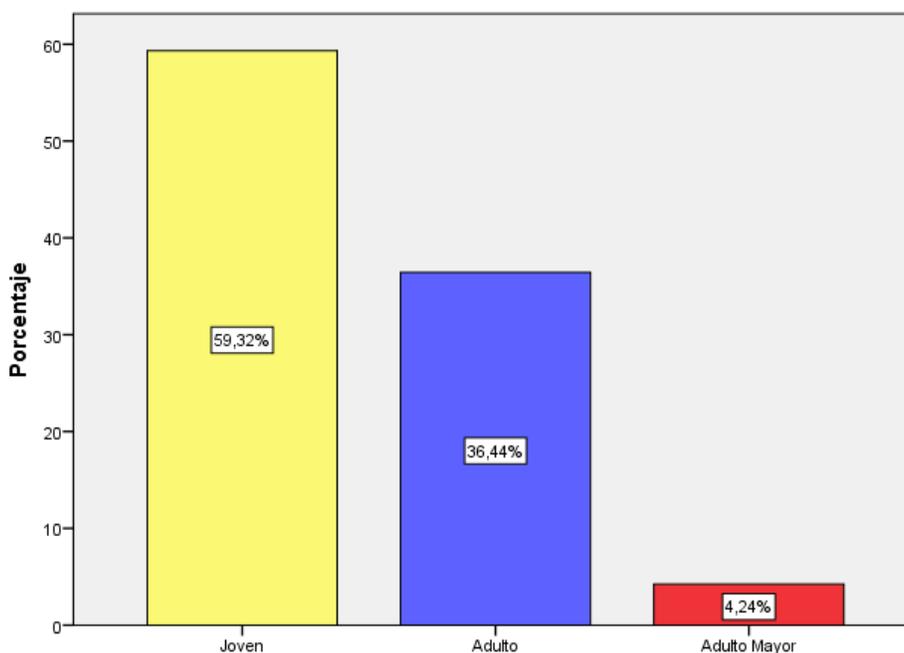
Interpretación: Visto el cuadro presentado se aprecia que un 51,7% de la población encuestada representa el sexo femenino y un 48,31% está representado por el sexo masculino.

Cuadro N° 11: Calidad de Servicio –Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Joven	70	59,3	59,3	59,3
Adulto	43	36,4	36,4	95,8
Adulto Mayor	5	4,2	4,2	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9: Calidad de Servicio –Edad



Fuente: Cuadro N° 11: Calidad de Servicio – Edad / Elaboración investigador.

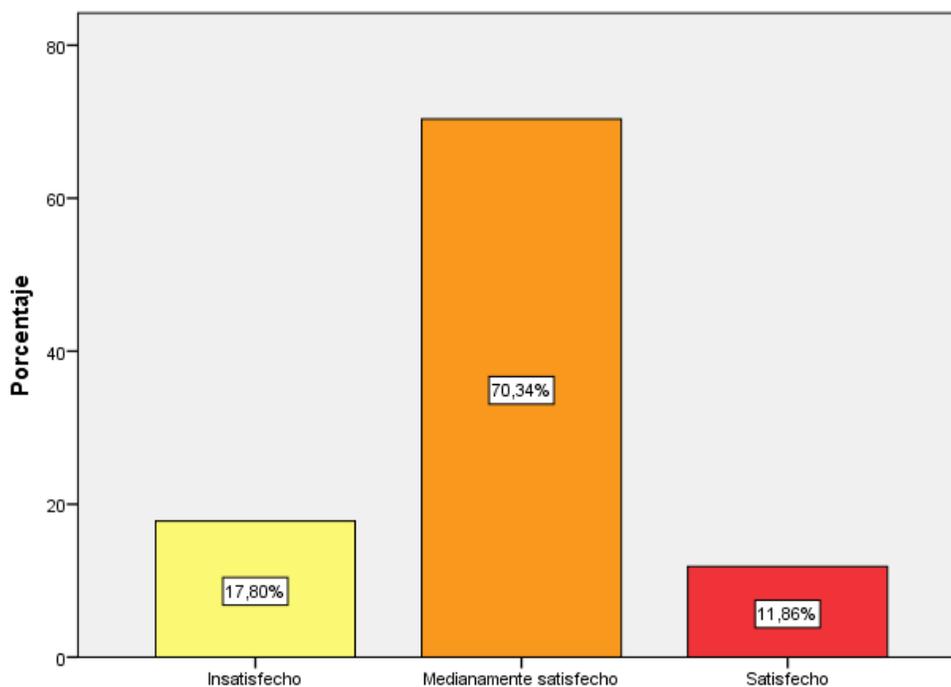
Interpretación: Visto el cuadro presentado se aprecia que un 59,32% de la muestra encuestada está representada por jóvenes, un 36,44% son adultos y un 4,2% son adultos mayores.

Cuadro N° 12: Calidad de Servicio – Cuadro Resumen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfecho	21	17,8	17,8	17,8
	Medianamente satisfecho	83	70,3	70,3	88,1
	Satisfecho	14	11,9	11,9	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10: Calidad de Servicio – Resumen



Fuente: Cuadro N° 12: Calidad de Servicio – Cuadro Resumen / Elaboración investigador.

Interpretación: Visto el cuadro se puede apreciar que un 70,34% de la población en investigación se encuentra medianamente satisfecha con el servicio de atención al cliente brindada en el banco de la Nación Sede Huánuco; un 17,80% está completamente insatisfecho con el servicio de atención y un 11,86% se encuentra satisfecho con el servicio de atención al cliente recibido en la oficina del Banco de la nación Sede Huánuco - 2017.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Cuadro N° 13: Prueba de Correlación

		Cultura Organizacional	Atención Cliente
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,860
	Sig. (bilateral)		,041
	N	21	21
Calidad de Servicio	Correlación de Pearson	,860	1
	Sig. (bilateral)	,041	
	N	21	118

Cuadro N° 14: Prueba de Correlación por Dimensiones

		Atención Cliente
Calidad de Servicio	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	118
Dimensión 1: Reconocimiento del Esfuerzo	Correlación de Pearson	,712
	Sig. (bilateral)	,045
	N	21
Dimensión 2: Comunicación y Equidad Organizacional	Correlación de Pearson	,300
	Sig. (bilateral)	,009
	N	21
Dimensión 3: Relaciones Humanas	Correlación de Pearson	,205
	Sig. (bilateral)	,014
	N	21
Dimensión 4: Liderazgo en la Función	Correlación de Pearson	,401
	Sig. (bilateral)	,019
	N	21

- **Comprobación de la Hipótesis General:** La Hipótesis plantea: El clima organizacional influye significativamente en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco – 2017, según el cuadro N° 13, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,860 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis general alterna; es decir el clima organización si influye significativamente en la calidad de servicio en el Banco de la nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. Visto este resultado se comprueba lo citado por Ritzer (2012), quien menciona que la cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada empresa la cual les permite diferenciarse de las otras. La cultura organizacional se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la empresa bien sea hacia su interior o el exterior, en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente.
- **Comprobación de la Hipótesis específica 1:** Esta hipótesis plantea que existe relación entre el reconocimiento del esfuerzo y la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco – 2017. Según el cuadro N° 14, la correlación encontrada fue de 0,712 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 1. Es decir el Reconocimiento del esfuerzo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco – 2017. Analizando este resultado se puede contrastar con lo citado por Brun (2003), quien menciona que el reconocimiento no es el felicitar a alguien por su trabajo. Va más allá de esto. Significa el mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización. Es una respuesta al colaborador que lo reconoce su dignidad, equidad, libertad, y sus necesidades, y como portador y generador de significados y experiencia dentro de la organización. Lo cierto es que, a nivel personal, el reconocimiento es clave para preservar la propia identidad de los colaboradores, es una forma de darle sentido a su trabajo y de promover su sentido de bienestar y satisfacción laboral. Esto

quiere decir que por medio del reconocimiento se cubre la necesidad de realización personal.

- **Comprobación de la Hipótesis específica 2:** Esta hipótesis plantea que existe relación entre la comunicación y equidad organizacional y la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco – 2017. Según el cuadro N° 14, la correlación encontrada fue de 0,300, la cual resulta ser positiva y poco significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 2. Es decir la comunicación y equidad organizacional influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. Aquí se tiene en cuenta a Fernández (2001), Esta se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. La equidad organizacional centra en la distribución equitativa de los resultados a través de los empleados para alentar altos niveles de motivación, es frecuentemente denominada como teoría de la justicia distributiva.
- **Comprobación de la Hipótesis específica 3:** Esta hipótesis plantea que existe relación entre las relaciones humanas asertivas y la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco – 2017. Según el cuadro N° 14, la correlación encontrada fue de 0,205, la cual resulta ser positiva y poco significativa. Por lo tanto se considera comprobada la hipótesis específica 3. Es decir las relaciones humanas asertivas influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. Para corroborar este resultado se cita a Koontz (2003), quien hace referencia que las relaciones humanas son las que crean y

mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

- **Comprobación de la Hipótesis específica 4:** Esta hipótesis plantea que existe relación entre el liderazgo y la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco – 2017. Según el cuadro N° 14, la correlación encontrada fue de 0,401, la cual resulta ser positiva y medianamente significativa. Por lo tanto se considera comprobada la hipótesis específica 4. Es decir el liderazgo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. En este punto podemos citar a Gonzales (2006), quien menciona que el liderazgo es el conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

- Se llevó a cabo un estudio sobre la Cultura organizacional y la Calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal sede Huánuco - 2017. Se llegó a las siguientes conclusiones generales:
- Se comprobó la Hipótesis Específica 1 plantea que el Reconocimiento del esfuerzo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco – 2017. La correlación encontrada fue de 0,712. A medida que existe un mayor reconocimiento del esfuerzo la calidad de servicio al cliente mejora.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 2 plantea que la comunicación y equidad organizacional influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.300. A medida que mejora la comunicación y equidad organizacional mejora parcialmente la calidad de servicio a los clientes.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 3 plantea que las relaciones humanas asertivas influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.205. A medida que las relaciones humanas son más asertivas mejora la calidad de servicio al cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 4 plantea que el liderazgo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.401. A medida que existe un liderazgo mejora la calidad de servicio al cliente.

RECOMENDACIONES

- Aplicar cursos de empoderamiento que desarrollen en los trabajadores la identificación con el Banco y sus objetivos.
- Desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal tales como actividades recreativas y deportivas.
- Implementar talleres de juegos de roles donde se planteen y resuelvan los conflictos latentes o manifiestos entre el personal así como los problemas comunicacionales.
- Diseñar una comunidad digital para facilitar la comunicación grupal.
- Difundir el Manual de Organización y funciones así como los perfiles de cada puesto.
- Definir con claridad las líneas de mando y de comunicación dentro del banco de la Nación.
- Implementar cursos y/o talleres de motivación laboral.
- Evaluar sistemáticamente los niveles de satisfacción laboral y otorgar capacitación e incentivos a los trabajadores más destacados.
- Reforzar la comunicación entre las diversas áreas con las que cuenta el Banco.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AENOR – Asociación Española de Normalización y Certificación (1994). Sistemas de la calidad. Modelo para el Aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio posventa (ISO 9001:1994). Madrid: Autor.
- Acevedo, D., Hirane, I., & Morovic, J. A. (2007). El impacto de la orientación al cliente en la cultura y el desempeño de las empresas de servicio, un enfoque cualitativo. Santiago- Chile: Universidad de Chile- Facultad de Economía y Negocios.
- Alabart Y. Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación. [Monografía en Internet]. [Citado Ene 2005]. Disponible en: <http://www.monografías.com>
- Alonso, E. y Sánchez, J.C. (1997). El método del calibrado en la evaluación de la cultura organizacional: diferencias entre dos metodologías cuantitativas. Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Valladolid.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational cultures. *Organization Studies*, 5 (3), 193-226.
- Amador León, R. (1999). Estudio empírico sobre la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo en las Cajas de Ahorros Españolas. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- Antonorsi M. (1991). Guía Básica para reorganizar. CLAD, Caracas.
- Armstrong, Michael (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.
- Audirac, Estavillo y otros. (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. Trillas, México.

- Barquero, C. José (2003). Marketing de clientes. Edición 1. Editorial McGraw-Hill, España.
- Beltrán, J. (2.000). Indicadores de Gestión. Colombia: 2da Edición. Global Ediciones, S.A
- Berry, Th. H. (1992). Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Busot, A. (1991). Investigación Educativa. Editorial de la Universidad del Zulia.
- Brun, J., Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources. The International Journal of Human Resource Management.
- Castro Prieto, M., Villagarcía Zecereda, H., & Saco Méndez, S. Satisfacción del usuario, Mayo-Agosto de 2003. Recuperado el 14 de Abril de 2016, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú. (SITUA - Revista Semestral de la Facultad de Medicina Humana - UNSAAC), de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/>:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/situa/2004_n23/enPDF/a09.pdf
- Cervera, M., Payeras, D. y Salat, R. (1998). Iniciativa de refuerzo de la competitividad. El microclúster del juguete en la comarca de la Foia de Castalla (Alicante). Generalitat Valenciana y Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- Clemente, M. (1992). El análisis de contenido: Características generales y análisis categorial. En Clemente, M. (coord). Psicología Social. Métodos y Técnicas de investigación. Madrid: Eudema.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. México, D.F: 2da Edición. Editorial Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (2009: 177). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Crosby, Ph. B. (1987). La Calidad no Cuesta. El Arte de Cercionarse de la Calidad. México: CECSA. Traducción del original en inglés: Qualityisfree.

The Art of Making Quality Certain, Nueva York: McGraw-Hill Book Co., 1979.

- David, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México: 5ta, Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Traducción del original en lengua inglesa "Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position" Cambridge University Press, 1982, 1986.
- D. Denison (1991) Modelos de Cultura Organizacional "Desarrollo Organizacional en IMD – International Institute of Management Development"
- Economy, P. (1.997). El Arte de la Negociación. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia: Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana, S.A.
- Ekros. (2013). Ekros. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios>.
- Fernández, C (2001). La Comunicación en las Organizaciones. Ed. Trillas. México.
- Fuster, A. (2.000). Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de personas. Fundación para el Desarrollo de la Función del Recurso Humano (FUNDIPE). Madrid: Editorial Aedipe.
- García Caballero L. Análisis de la cultura organizacional actual y deseada y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy". Trabajo de diploma. Matanzas: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"; 2007.
- Garmendia, J.A. (1994). Tres culturas. Organización y recursos humanos. Madrid. ESIC Editorial.
- Gómez, G. (2001). Planificación y Organización de Empresas. México: Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana, S.A.
- Gómez - Bernabeu, A. M., Mira, I. y Palací, F.J. (2000). "Elaboración de un instrumento para la evaluación de la orientación a la calidad total en Pymes". En Agulló Tomás, E., Remeseiro, C. y Fernández Alonso, J.A.

(Eds.), Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones (pp. 268-274). Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.

- Gómez - Mejía, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R. L. (1998). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall.
- González - Romá, V (1992). Técnicas de investigación multinivel en las organizaciones. En Clemente, M. (coord..) Psicología Social. Métodos y Técnicas de investigación. Madrid: Eudema.
- González Casanova, Pablo (2006). La formación de conceptos en ciencias y humanidades. México: Cerro del agua.
- Guédez, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas.
- Guiot, Jean (1992). Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- Harrison y Pratt (1994). Una Metodología para la Reingeniería de las Empresas. Revista Calidad y Productividad N° 6, Caracas.
- Hurtado, J (1998). Metodología de la Investigación Científica. Segunda Edición. Caracas Sypal.
- Jackson, Terence (1992). Evaluación del Desempeño. Legis, Santafé de Bogotá.
- Imai Masaaki (1995). Kaizen: La clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. Editorial Grupo Patria.
- Juran, J. M., Gryna, F. M, Jr. y Bingham, R.S. Jr. (1983). Manual de Control de Calidad. Editorial Reverté, S.A.
- Juran, J.M. y Gryna, F.M. (1993). Manual de Control de Calidad. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, 2 tomos. Traducción de la 4ª edición inglesa de Quality Control Handbook.
- Katz y Kahn (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Koontz, H (2003) . El impacto de la automatización en la gente y en los negocios; budsinghan, Walter; editorial hobbs.

- Landaeta y Amoeiro (1996). En Búsqueda de un Cambio Permanente. Revista Calidad Empresarial, No 15, Caracas.
- Hernández, Q. (2.005). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) Como Herramienta Gerencial Para Caracterizar la Eficiencia en Instituciones Públicas del Sector Salud. Trabajo de Grado Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto Estado Lara.
- Hernández, S. R. Y Otros. (2.003). Metodología de la Investigación. México: 3da Edición. Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana, S.A.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005) Cuadro de Mando Integral. (Balanced Scorecard). Madrid: 1ra Edición Gestión 2000.
- Sánchez, J.C. y Alonso, E. (1997). El cuestionario de conductas normativas organizacionales (C.N.O.): consideraciones teóricas y desarrollo de la escala. Trabajo presentado al VI Congreso Nacional de Psicología Social, San Sebastián. Scorecard).
- Kaplan, R. y Norton. (2000) Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral Para Implementar y Gestionar la Estrategia. Madrid. 2da Edición Gestión 2000.
- Mayer, R.C. y Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. Academy of Management Journal, 35 (3), 671-684.
- Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. Psicologema, 3, 59-74.
- Martin P. Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración, (2008). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. (Scielo España. Scientific Electronic Library Online) Recuperado el 14 de Septiembre de 2016, de: http://http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008
- Martínez, R. (2001). Balanced Scorecard- Sistema de Comunicación, Control y Aprendizaje Estratégico. [Consulta: 10 Febrero 2015] de <http://www.Arearh.com/rrhh/balanced-scorecard.htm>.

- Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Ávila, Caracas.
- Newstrom John (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México.
- Ouchi, W. (1981) Teoría Z. Editorial Addison-Wesley, México.
- Paéz T. (1993). Calidad y Productividad en el Sistema Educativo. Revista Calidad y Productividad, Caracas.
- Pell,U Tratado de Psicología del Trabajo, Volumen: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis.
- Peiró, J.M. (1990). Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas. Barcelona. Editorial PPU.
- Quinn& Cameron, 1998. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Management Science Vol. 29 N°. 1 January 1983 Printed U.S.A.
- Rivas Grandez Mayra. (2006). Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro quirúrgico Divino Niño C.A. Universidad del Oriente.
- Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.
- Robins, P. S. (1994). Cultura Organizacional. *En* Comportamiento Organizacional (pág. 780). México: Prentice Hall.
- Sanabria Santos, Elizabeth (2005). Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad. [Consulta: el 20 de febrero de 2016] de <http://cultura-organizacional-gerencia-recursos-humanos.shtml#ixzz41ag8UZYV>.
- Sánchez, J.C. y Alonso, E. (1998). Análisis de las escalas del Cuestionario de conductas normativas organizacionales (C.N.O.-2). Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Valladolid.
- Schein, E (1991). Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México.

- Schein, Edgar H., 1998. La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica; Plaza y Janes Editores S.A. Senge, Piter (1992) La Quinta Disciplina. Ediciones Granica, Barcelona España.
- Schein, E. H. (1992) Organizational Culture and Leadership, San Francisco, JosseyBass, 1985.
- Serna, Humberto (1992) La Gestión Empresarial. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- Sherman y Bonhlander (1994). Administración de Recursos Humanos. Editorial Iberoamerica, México.
- Siliceo, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México.
- Tschohl, J. (2008:2). Servicio al Cliente: técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. Minnessota: ServiceQualityInstitute
- Valdivieso, M.V., Galán, A. y Reoyo, A. (2000). Dimensiones culturales y manejo del conflicto en organizaciones empresariales. En Agulló Tomás, E., Remeseiro, C. y Fernández Alonso, J.A. (Eds.), Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones (pp. 268-274). Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- VarnaHernandez Junco. (2008). Influencia de la cultura organizacional en la calidad de servicio del Hospital Mario Muñoz Monroy. Universidad de Ciencias Médica de la Habana.
- Wilkinson, A., Marchington, M., Goodman, J. & Ackers, P. (1992). Total Quality Management and Employee Involvement. Human Resource Management Journal, Vol. 2, N° 4, 1-20.
- Zikmund, W. (1998). Investigación de mercados. Edición 6. Editorial Pearson Educación, México.

ANEXOS

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables/Dimensiones	Metodología
<p>General ¿De qué manera la cultura organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017?</p> <p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera el reconocimiento del esfuerzo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017? • ¿De qué manera la comunicación y equidad organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017? • ¿De qué manera las relaciones humanas asertivas influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco -2017? • ¿De qué manera el liderazgo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017? 	<p>General Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017</p> <p>Objetivos Específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar en qué medida el reconocimiento del esfuerzo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017 • Determinar en qué medida la comunicación y equidad organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017. • Determinar en qué medida las relaciones humanas asertivas influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017. • Determinar qué medida el liderazgo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco - 2017. 	<p>General El clima organizacional influye significativamente en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco -2017.</p> <p>Sub Hipótesis</p> <ul style="list-style-type: none"> • El reconocimiento del esfuerzo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. • La comunicación y equidad organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. • Las relaciones humanas asertivas influyen en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. • El liderazgo influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017. 	<p>Variable Dependiente "Calidad de servicio"</p> <p>Dimensiones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención oportuna al cliente 2. Límites de funciones 3. Coordinación de actividades 4. Procesos administrativos <p>Variable Independiente "Cultura Organizacional"</p> <p>Dimensiones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento del esfuerzo 2. Comunicación y equidad organizacional 3. Relaciones Humanas 4. Liderazgo en la función 	<p>Tipo de estudio Cuantitativo</p> <p>Diseño</p> <div style="text-align: center;"> <p style="margin-left: 20px;">M $\begin{cases} \nearrow O_1 \\ \longrightarrow i \\ \searrow O_2 \end{cases}$</p> </div> <p>Población La población para la presente investigación está constituida por los trabajadores y usuarios del Banco de la Nación oficina principal Sede Huánuco - 2017</p> <p>Muestra 21 trabajadores. 118 usuarios.</p>

Matriz de Operacionalización de las Variables

Variables		Dimensiones	INDICADOR	ITEM
Independiente	Cultura Organizacional	Reconocimiento del esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso y entusiasmo 	<ul style="list-style-type: none"> Se siente motivado al ir trabajar. Se esfuerza por alcanzar las metas trazadas en el trabajo. Falta al trabajo Le gusta su trabajo.
			<ul style="list-style-type: none"> Entropía organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Existe liderazgo por parte del gerente. Las relaciones interpersonales entre los trabajadores es buena. Las relaciones interpersonales entre los directivos y los trabajadores es buena. Se refuerzan periódica y formalmente las ideas que generan cambios positivos.
			<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de logros 	<ul style="list-style-type: none"> Existen políticas de reconocimiento en el banco. Premian las acciones realizadas en bien de la institución.
		Comunicación y equidad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Diálogo e integración 	<ul style="list-style-type: none"> Existen canales de comunicación ágiles, que garantizan el éxito del trabajo. Existe una comunicación fluida y oportuna entre directivos y colaboradores. Las conversaciones diarias revelan convicción de cumplir los objetivos programados.
			<ul style="list-style-type: none"> Igualdad organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza consensos para resolver los conflictos que se originan. Tienen en cuenta las opiniones de todo el personal que labora en su institución.
		Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> Asertividad 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un trato empático entre la plana jerárquica y todos los colaboradores de la institución. Emplea la Inteligencia emocional en sus labores diarias.
			<ul style="list-style-type: none"> Valor profesional 	<ul style="list-style-type: none"> Se valoran las ideas expuestas por cualquier colaborador.

				<ul style="list-style-type: none"> Lo estimulan a desarrollarse profesionalmente.
		Liderazgo en la Función	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente favorable 	<ul style="list-style-type: none"> El ambiente de trabajo genera autonomía en el plano de igualdad y respeto. Existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todos los colaboradores.
			<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Los directivos acostumbran a decir las cosas claras y directas. Considera que existe un liderazgo adecuado en el banco. Las políticas aplicadas mejoran el servicio ofrecido por el banco.
Dependiente	Calidad de servicio	Atención oportuna	<ul style="list-style-type: none"> Responden rápido a sus reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> Considera que sus reclamos son atendidos de manera oportuna.
			<ul style="list-style-type: none"> Ponen atención ininterrumpida al momento de realizar un trámite. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando realiza un trámite, siente que le prestan atención.
		Límite de funciones	<ul style="list-style-type: none"> Trabajan en función a los objetivos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> Considera que los trabajadores del banco son amables. Le explican con claridad los procedimientos que debe realizar en el banco.
			<ul style="list-style-type: none"> Tienen un Plan Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted considera que el banco posee personal calificado.
		Coordinación de Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Personal cordial y empático. 	<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores del banco son empáticos. Cree Usted que los colaboradores del Banco deben de ser capacitados en atención al público.
			<ul style="list-style-type: none"> Programas establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> Los afiches y carteles con mensajes en el banco son visibles. Las señales de evacuación están visibles en el banco.
		Procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> Los trámites son los adecuados 	<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores del Banco atienden con eficiencia sus trámites. Usted alguna vez ha rellenado una encuesta de satisfacción en cuanto a la atención recibida.
			<ul style="list-style-type: none"> Existe facilidades financieras 	<ul style="list-style-type: none"> El Banco le brinda facilidades financieras.

Cuestionario para evaluar la cultura Organizacional

Edad:

Sexo:

Este cuestionario contiene una serie de preguntas cortas. Para ello, debe utilizar cualquiera de las alternativas que van del 1 al 5 y marcar con una X de acuerdo a lo que más se ajuste a la verdad:

1. Rara Vez
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas Veces
5. Con mucha frecuencia

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
		Rara Vez	Pocas veces	A veces	Muchas Veces	Con mucha frecuencia
1	¿Se siente motivado al ir trabajar?					
2	¿Se esfuerza por alcanzar las metas trazadas en el trabajo?					
3	¿Existe liderazgo por parte del gerente?					
4	¿Las relaciones interpersonales entre los trabajadores son buenas?					
5	¿Existen políticas de reconocimiento en el banco?					
6	¿Existe una comunicación fluida y oportuna entre directivos y colaboradores?					
7	¿Las conversaciones diarias revelan convicción de cumplir los objetivos programados?					
8	¿Se realiza consensos para resolver los conflictos que se originan?					
9	¿Tienen en cuenta las opiniones de todo el					

	personal que labora en su institución?					
10	¿Existe un trato empático entre la plana jerárquica y todos los colaboradores de la institución?					
11	¿Se valoran las ideas expuestas por cualquier colaborador?					
12	¿Lo estimulan a desarrollarse profesionalmente?					
13	¿El ambiente de trabajo genera autonomía en el plano de igualdad y respeto?					
14	¿Existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todos los colaboradores?					
15	¿Los directivos acostumbran a decir las cosas claras y directas?					
16	¿Considera que existe un liderazgo adecuado en el banco?					
17	¿Las políticas aplicadas mejoran el servicio ofrecido por el banco?					

Cuestionario para evaluar el Servicio de Atención al Cliente

Edad:

Sexo:

Este cuestionario contiene una serie de preguntas cortas. Para ello, debes utilizar cualquiera de las alternativas que van del 1 al 2 y marcar con una X de acuerdo a lo que más se ajuste a la verdad:

1. Si
2. No

N°	PREGUNTAS	1	2
		Si	No
1	¿Considera que sus reclamos son atendidos de manera oportuna?		
2	¿Cuándo realiza un trámite, siente que le prestan atención?		
3	¿Considera que los trabajadores del banco son amables?		
4	¿Le explican con claridad los procedimientos que debe realizar en el banco?		
5	¿Usted considera que el banco posee personal calificado?		
6	¿Los trabajadores del banco son empáticos?		
7	¿Cree Usted que los colaboradores del Banco deben de ser capacitados en atención al público?		
8	¿Los trabajadores del Banco atienden con eficiencia sus trámites.		
9	¿Usted alguna vez ha rellenado una encuesta de satisfacción en cuanto a la atención recibida?		
10	¿El Banco le brinda facilidades financieras?		

FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I.- DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres: D. MARTEL DARRANZA, CHRISTIAN PAOLO
 1.2. Institución donde Laboral: UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
 1.3. Título de la Investigación:

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Valoración	
		SI	NO
Claridad	Los indicadores están formulados con un lenguaje apropiado y claro.	X	
Objetividad	Los indicadores que se están midiendo están expresados en conductas observables.	X	
Contextualización	El problema que se está investigando está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X	
Organización	Los ítems guardan un criterio de organización lógica.	X	
Cobertura	Abarca todos los aspectos en cantidad y calidad.	X	
Intencionalidad	Sus instrumentos son adecuados para valorar aspectos de las estrategias.	X	
Consistencia	Sus dimensiones e indicadores están basados en aspectos teórico científicos.	X	
Coherencia	Existe coherencia entre los indicadores y las dimensiones de su variable.	X	
Metodología	La estrategia que se está utilizando responde al propósito de la investigación.	X	
Oportunidad	El instrumento será aplicado en el momento oportuno o más adecuado.	X	

III.- OPINION GENERAL DE LOS INSTRUMENTOS

a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

IV.- RECOMENDACIONES

.....

Huánuco, 15 de Mayo de 2017.



Firma del experto

DNI 41905365

FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I.- DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres: Dr. Nathalie Ferrero Solano
 1.2. Institución donde Laboral: Instituto "Juan Bosco"
 1.3. Título de la Investigación:

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Valoración	
		SI	NO
Claridad	Los indicadores están formulados con un lenguaje apropiado y claro.	X	
Objetividad	Los indicadores que se están midiendo están expresados en conductas observables.	X	
Contextualización	El problema que se está investigando está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X	
Organización	Los ítems guardan un criterio de organización lógica.	X	
Cobertura	Abarca todos los aspectos en cantidad y calidad.	X	
Intencionalidad	Sus instrumentos son adecuados para valorar aspectos de las estrategias.	X	
Consistencia	Sus dimensiones e indicadores están basados en aspectos teórico científicos.	X	
Coherencia	Existe coherencia entre los indicadores y las dimensiones de su variable.	X	
Metodología	La estrategia que se está utilizando responde al propósito de la investigación.	X	
Oportunidad	El instrumento será aplicado en el momento oportuno o más adecuado.	X	

III.- OPINION GENERAL DE LOS INSTRUMENTOS

a) Deficiente b) Baja c) Regular Buena e) Muy buena

IV.- RECOMENDACIONES

.....

Huánuco, 15 de Mayo de 201



Firma del experto
DNI 41863635.