



IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL EN EL DESARROLLO EFECTIVO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO DURANTE EL AÑO 2023

IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION ON THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT THE BANCO NACIONAL DE FOMENTO DURING 2023

Melgarejo Ocampos, Karen Lucia
Universidad De La Integración De Las Américas
karen_melgarejo4@hotmail.com
Lezcano Mencia, Alejandro
Universidad De La Integración De Las Américas
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1744-0418>
alejandrolezcano1978@hotmail.com

Resumen

El objetivo general de la presente investigación es analizar la manera en que la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral impactan en el desarrollo efectivo de la Gestión de Recursos Humanos en el Banco Nacional de Fomento durante el año 2023. En cuanto a la metodología; es un trabajo Descriptivo de Diseño Mixto, específicamente Exploratorio Secuencial Comparativo cuyas técnicas de recolección de datos son entrevistas y encuestas semiestructuradas. En cuanto a los resultados se destaca que los valores predominantes de la organización han demostrado tener un impacto positivo en la motivación y compromiso de los empleados, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales por otro lado la importancia de contar con más oportunidades de ascenso y una mayor capacitación y formación, así como la necesidad de flexibilidad laboral, mejoras en las condiciones de trabajo y la importancia de abordar otras necesidades diversas para garantizar su satisfacción y bienestar. Conclusión: la cultura organizacional y la satisfacción laboral tienen un impacto positivo en el desarrollo efectivo de la gestión de recursos humanos en el Banco Nacional de Fomento, la clave del impacto positivo se basa en los valores y las prácticas de liderazgo con enfoque en el desarrollo de liderazgo personal.



Palabras Clave: Cultura Organizacional. Desarrollo Efectivo. Gestión. Satisfacción Laboral. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The general objective of this research is to analyze the way in which Organizational Culture and Job Satisfaction impact the effective development of Human Resources Management in the National Development Bank during the year 2023. As for the methodology; it is a Descriptive Work of Mixed Design, specifically Exploratory Sequential Comparative whose data collection techniques are interviews and semi-structured surveys. Regarding the results, it is highlighted that the predominant values of the organization have proven to have a positive impact on the motivation and commitment of employees, contributing to the achievement of institutional objectives, on the other hand, the importance of having more opportunities for promotion and greater training and education, as well as the need for labor flexibility, improvements in working conditions and the importance of addressing other diverse needs to ensure their satisfaction and well-being. Conclusion: organizational culture and job satisfaction have a positive impact on the effective development of human resource management at Banco Nacional de Fomento, the key to positive impact is based on leadership values and practices with a focus on personal leadership development.

Keywords: Organizational culture. Effective Development. Management. Job satisfaction. Human resources.



Introducción

En el entramado empresarial, la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral se erigen como pilares fundamentales que influyen directamente en la eficacia y la armonía de la Gestión de Recursos Humanos. La Cultura Organizacional, como conjunto de valores, normas y creencias compartidas dentro de una empresa, moldea el comportamiento de los empleados y establece el tono para la interacción en el lugar de trabajo. Por otro lado, la Satisfacción Laboral refleja el grado en que los empleados se sienten contentos y comprometidos con su trabajo, lo cual incide directamente en su desempeño, retención y bienestar general en la organización.

En este contexto, la intersección entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral se convierte en un terreno fértil para el estudio y la mejora continua de la Gestión de Recursos Humanos. Entender cómo estas dos variables interactúan y afectan el entorno laboral es esencial para diseñar estrategias efectivas que promuevan el desarrollo personal y profesional de los empleados, así como para fomentar un clima organizacional saludable y productivo. En esta investigación, se busca profundizar en esta relación intrincada, centrándose en su aplicación concreta en el ámbito del Banco Nacional de Fomento, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y proponer acciones que fortalezcan la gestión de recursos humanos en la institución.

De este modo, el objetivo general de este estudio es analizar la manera en que la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral impactan en el desarrollo efectivo de la Gestión de Recursos Humanos en el Banco Nacional de Fomento durante el año 2023.

En cuanto al marco metodológico, es un estudio Descriptivo, de corte transversal, con diseño mixto, es decir, aquel que colecciona datos cualitativos y cuantitativos para su análisis y consideración. El Instrumento que se utilizó fue el cuestionario de guía de



preguntas (entrevistas semiestructuradas). Que hacen a lo cualitativo, con cuyos resultados se elaboró una encuesta de preguntas cerradas que hacen a resultados cuantitativos.

El presente trabajo de investigación está estructurado en cinco secciones para su mejor comprensión:

En el marco introductorio se describe el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos propuestos, justificación del estudio, viabilidad y la estructura del trabajo.

En el marco teórico se expone el marco referencial en el cual se abordan dos apartados, a saber: Conceptual y Contextual; en el primero de ellos se expone sobre cultura organizacional, satisfacción laboral, necesidades y expectativas y la mejora de la gestión de Recursos Humanos

En cuanto a lo contextual, se enmarca en la cultura organizacional y gestión de Recursos Humanos en el Banco Nacional de Fomento

En el marco metodológico se exponen los aspectos utilizados en el transcurso de la investigación, tales como: Descripción del lugar del estudio, enfoque de la investigación, diseño de investigación (Diseño Genérico), tipo de Investigación (Diseño Específico), los instrumentos de recolección de datos, la población y muestra, la línea de Investigación y las estrategias metodológicas.

En el marco analítico se presentan el análisis e interpretación de los resultados que dieron respuesta a las preguntas de investigaciones tanto generales como específicas.

En el quinto y último apartado se dejan sentadas las conclusiones, recomendaciones, cuestiones éticas y la bibliografía utilizada.



Materiales y Métodos

En el contexto de la investigación, el lugar de estudio fue el Banco Nacional de Fomento durante el año 2023. Esta entidad financiera se erige como el escenario fundamental donde se llevó a cabo la indagación sobre la Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral y la Gestión de Recursos Humanos. En este análisis, el banco se posicionó como el epicentro donde se identificó los elementos clave de la cultura organizacional, se evaluó el nivel de satisfacción de los funcionarios y se exploró las necesidades y expectativas de estos en relación con la gestión de recursos humanos.

El enfoque de investigación seleccionado es un enfoque metodológico mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral de la Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral y Gestión de Recursos Humanos en el Banco Nacional de Fomento durante el año 2023. La utilización de métodos cualitativos, como entrevistas y análisis de contenido, permitió explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los empleados, desentrañando las dimensiones subyacentes de la cultura organizacional. Por otro lado, la aplicación de técnicas cuantitativas, como encuestas y análisis estadísticos, facilitó la obtención de datos cuantificables sobre la satisfacción laboral y otros aspectos clave. Esta aproximación mixta se tradujo en una visión holística y rigurosa, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos.

El diseño de investigación elegido para este estudio fue diseño exploratorio secuencial. Este enfoque metodológico implicó una fase inicial cualitativa, donde se llevó a cabo entrevistas y análisis de contenido para explorar en profundidad la Cultura Organizacional en el Banco Nacional de Fomento durante el año 2023. Posteriormente, se realizó una fase cuantitativa a través de encuestas para medir la satisfacción laboral y recopilar datos



cuantitativos sobre las percepciones de los empleados. Este diseño secuencial proporcionó una comprensión más completa y enriquecedora de la interrelación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, permitiendo una triangulación de datos que fortalezca la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos. El Tipo de investigación, conforme al Diseño Genérico seleccionado, consistió en el Diseño Exploratorio Secuencial (DEXPLOS).

La población objeto de estudio para esta investigación estuvo constituida por los empleados del Banco Nacional de Fomento durante el año 2023. Esta población abarcó a todos los niveles jerárquicos y departamentos dentro de la institución, con el propósito de obtener una representación diversa y completa de las experiencias laborales y percepciones en relación con la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral. La elección de toda la plantilla del banco como población se alinea con el enfoque integral de la investigación, buscando capturar una amplia gama de perspectivas que contribuyan a una comprensión más completa de los fenómenos estudiados.

La muestra para esta investigación fue seleccionada de manera estratégica y representativa dentro de la población de empleados del Banco Nacional de Fomento durante el año 2023. Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado para garantizar la inclusión de participantes de diversos niveles jerárquicos y departamentos, considerando la heterogeneidad inherente a la organización. Se estima que la muestra abarcó un porcentaje significativo de la población total del banco, con el objetivo de obtener resultados que reflejen de manera precisa las percepciones y experiencias de los empleados en relación con la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral. La selección cuidadosa de la muestra permitió obtener datos representativos y generalizables, contribuyendo a la validez y aplicabilidad de los hallazgos obtenidos en esta investigación.



El instrumento de recolección de datos fue validado, mediante opinión de expertos, que luego fue trasladado al campo para su aplicación final, mediante las entrevistas realizadas a las personas objeto de estudio consideradas en la investigación, así como también las encuestas.

Resultados

La presentación de los resultados de esta investigación, realizada con un enfoque mixto, se llevó a cabo de manera integrada, con el objetivo de ofrecer una comprensión completa de las relaciones entre la Cultura Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Gestión de Recursos Humanos en el Banco Nacional de Fomento durante el año 2023.

En primer lugar, se detallaron los hallazgos cualitativos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido. Estos revelaron los elementos clave de la Cultura Organizacional identificados por los empleados, sirviendo como base para la posterior elaboración de un cuestionario de preguntas cerradas para la fase cuantitativa.

Posteriormente, se presentaron los resultados cuantitativos obtenidos de la encuesta de manera descriptiva y analítica, utilizando análisis estadísticos para identificar patrones, correlaciones y tendencias relacionadas con la Satisfacción Laboral y las percepciones de los empleados sobre la eficacia de la Gestión de Recursos Humanos.

Finalmente, se realizó una síntesis integradora que combinó tanto los resultados cualitativos como cuantitativos. Esta etapa permitió una comprensión más profunda de las interrelaciones entre los diferentes aspectos estudiados, proporcionando insights valiosos para la toma de decisiones estratégicas en la institución bancaria. La presentación conjunta de los resultados ofreció una visión completa y enriquecedora, fortaleciendo la validez y aplicabilidad de los hallazgos obtenidos en esta investigación mixta.



En el análisis de identificar los elementos clave de la Cultura Organizacional en el Banco Nacional de Fomento durante el año 2023 y de qué manera impactan en la eficacia de la Gestión de Recursos Humanos se determinó que los elementos claves son; cultura de trabajo, los valores la toma de decisiones y el ambiente de trabajo y la manera en que estos impactan en la eficacia de la Gestión de Recursos Humanos se evidenció que tienen un impacto positivo por su estructura jerárquica, tradicional, participativa, colaborativa con valores predominantes como responsabilidad, trabajo en equipo, colaboración, innovación creatividad, respeto y la diversidad.

En el análisis exploratorio secuencial de la investigación con respecto a establecer el nivel de satisfacción de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento durante el año 2023 en relación con las prácticas y políticas de Gestión de Recursos Humanos, estos se establecieron mediante cuatro premisas que vienen a ser el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional, la comunicación interna y difusión de la información y el bienestar y apoyo emocional, mediante estas premisas se determinó que más de la mitad que formaron parte de la muestra se muestran estar satisfechos con su puesto laboral, con un manejo de información muy buena y donde se siente un apoyo emocional positivo, aunque hay áreas a mejorar.

En lo que refiere a presentar son las principales necesidades y expectativas de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento durante el año 2023 y de qué manera impactan en la eficacia de la Gestión de Recursos Humanos, se hallaron una gran variedad de necesidades como la importancia de contar con más oportunidades de ascenso, mayor capacitación y formación, la necesidad de flexibilidad laboral, es decir, adaptar los horarios y condiciones de trabajo a demandas individuales. La mejora de la experiencia laboral se concluyó que los empleados buscan mejoras como beneficios, compensaciones,



oportunidades de crecimiento y desarrollo, promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y diverso, asimismo, para mejorar la relaciones entre la gerencia y los empleados se incluyeron la promoción de la transparencia en la toma de decisiones, el reconocimiento y la valoración del trabajo, la facilitación de una comunicación abierta y bidireccional, creación de espacios de participación para abordar necesidades individuales de los empleados.

En el estudio de Determinar la forma en se puede mejorar y optimizar la gestión efectiva de los Recursos Humanos en el contexto del Banco Nacional de Fomento, considerando las necesidades y expectativas de los funcionarios durante el año 2023 los resultados revelaron diversas sugerencias para fortalecer las relaciones en el entorno laboral, se destaca la importancia de la transparencia en la toma de decisiones y el reconocimiento del trabajo realizado, se sugirió promover una comunicación abierta y participativa de todos los sectores la entidad para fomentar la colaboración, trabajo en equipo y el sentido de pertenencia en la organización. Por otro lado, se consideró efectivas las practicas de selección y reclutamiento con un nivel de apoyo alto y los recursos proporcionados para el desarrollo profesional y crecimiento óptimos, pero con sugerencias de mejora en la provisión de recursos y apoyo por parte de la gerencia.

En relación al objetivo general de la investigación la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral impactan positivamente en el desarrollo efectivo de la Gestión de Recursos Humanos en el Banco Nacional de Fomento durante el año 2023. La investigación arrojó conclusiones sólidas en relación al objetivo general, evidenciando que la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral tienen un impacto significativo y positivo en el desarrollo efectivo de la Gestión de Recursos Humanos en el Banco Nacional de Fomento durante el año 2023.



La Cultura Organizacional, caracterizada por valores como armonía, eficiencia, compromiso, empatía, confianza, integridad y transparencia, ha demostrado ser un factor clave en la motivación y compromiso de los empleados, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos institucionales. Además, las prácticas de liderazgo enfocadas en el desarrollo del liderazgo personal y habilidades blandas han proporcionado herramientas y recursos para el crecimiento y desarrollo de los líderes, fortaleciendo su capacidad para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otro lado, la Satisfacción Laboral de los empleados se ha asociado directamente con la percepción de equidad y transparencia en los procesos de selección, evaluación y compensación, así como con la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida personal. Los resultados revelan que un alto nivel de satisfacción laboral se relaciona con una percepción positiva de las oportunidades de desarrollo profesional, una comunicación interna efectiva y un adecuado apoyo emocional.

Una Cultura Organizacional sólida, que promueva valores positivos y una estructura de liderazgo efectiva, junto con altos niveles de Satisfacción Laboral entre los empleados, son elementos fundamentales que contribuyen al éxito y la eficacia de la Gestión de Recursos Humanos en el Banco Nacional de Fomento. Estos hallazgos resaltan la importancia de invertir en el fortalecimiento de la cultura organizacional, así como en el bienestar y desarrollo profesional de los empleados, como estrategias clave para alcanzar los objetivos y mantener la competitividad en el contexto empresarial actual.

Conclusión

Los resultados obtenidos indicaron que los valores predominantes, como la armonía, eficiencia, compromiso, empatía, confianza, integridad y transparencia, que han demostrado tener un efecto positivo en la motivación y compromiso de los empleados,



contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. Respecto a las prácticas de liderazgo, se han establecido programas de capacitación centrados en el desarrollo del liderazgo personal y habilidades blandas, proporcionando herramientas y recursos para el crecimiento y desarrollo de los líderes, con el fin de fortalecer su capacidad para alcanzar los objetivos organización. En cuanto a la percepción de la cultura de trabajo, se evidenció la cultura como jerárquica y tradicional y colaborativa y participativa. Asimismo, se identificaron que los valores más importantes en la cultura organizacional, son; cumplimiento y la responsabilidad, equipo y la colaboración, la innovación y la creatividad, y el respeto y la diversidad.

En el contexto de establecer el nivel de satisfacción de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento durante el año 2023 en relación con las prácticas y políticas de Gestión de los Recursos humanos los resultados revelaron que los funcionarios están satisfechos con su puesto laboral. En cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional, hubo una proporción considerable de empleados satisfechos, aunque un pequeño porcentaje expresó insatisfacción. En relación a la comunicación interna y difusión de la información sobre recursos humanos, la mayoría de los encuestados consideró que era buena o muy buena. En cuanto al bienestar y apoyo emocional, la mayoría expresó acuerdo o total acuerdo, sugiriendo un ambiente laboral en el que se valora y respalda el bienestar emocional de los empleados.

En cuanto a las principales necesidades y expectativas de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento durante el año 2023 y de qué manera impactan en la eficacia de la Gestión de Recursos Humanos, indican la importancia de contar con más oportunidades de ascenso, una mayor capacitación y formación, así como la necesidad de flexibilidad laboral, mejoras en las condiciones de trabajo y la importancia de abordar otras



necesidades diversas para garantizar su satisfacción y bienestar. La mejora de la experiencia laboral, los empleados buscan mejoras, como los beneficios y compensaciones, oportunidades de crecimiento y desarrollo, promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y diverso, mejora de la comunicación interna y consideración de otras medidas para satisfacer las necesidades individuales. Para mejorar las relaciones entre la gerencia y los empleados incluyeron la promoción de la transparencia en la toma de decisiones, el reconocimiento y valoración del trabajo, la facilitación de una comunicación abierta y bidireccional.

Los resultados obtenidos a través de determinar la forma en se puede mejorar y optimizar la gestión efectiva de los Recursos Humanos en el contexto del Banco Nacional de Fomento, considerando las necesidades y expectativas de los funcionarios durante el año 2023 se destaca importancia de la transparencia en la toma de decisiones y el reconocimiento del trabajo realizado y lo que respecta a las prácticas de selección y reclutamiento se consideró efectivas.

En relación a la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral impactan positivamente y significativamente en el desarrollo efectivo de la Gestión de Recursos Humanos en el Banco Nacional de Fomento durante el año 2023.

La Cultura Organizacional, caracterizada por valores como armonía, eficiencia, compromiso, empatía, confianza, integridad y transparencia, ha demostrado ser un factor clave en la motivación y compromiso de los empleados, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, la Satisfacción Laboral de los empleados se ha asociado directamente con la percepción de equidad y transparencia en los procesos de selección, evaluación y



compensación, así como con la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida personal.

Una Cultura Organizacional sólida, que promueva valores positivos y una estructura de liderazgo efectiva, junto con altos niveles de Satisfacción Laboral entre los empleados, son elementos fundamentales que contribuyen al éxito y la eficacia de la Gestión de Recursos Humanos en el Banco Nacional de Fomento.

Estos hallazgos resaltan la importancia de invertir en el fortalecimiento de la cultura organizacional, así como en el bienestar y desarrollo profesional de los empleados, como estrategias clave para alcanzar los objetivos y mantener la competitividad en el contexto empresarial actual.



Referencias

Aleixandre. E. (2021). Gestión de Recursos Humanos: una pieza clave. Recuperado de:

https://www.endalia.com/news/claves-gestion-recursos-humanos/#que_es_la_gestion_de_recursos_humanos

Atico34. (s/f.) Mejora continua: Qué es, principios, estrategias y objetivos. Recuperado de:

<https://protecciondatos-lopd.com/empresas/mejora-continua/>

Bizneo Blog. (s/f) 5 factores que influyen en la satisfacción laboral. Recuperado de:

bizneo.com

Beliefs affect organizational commitment and job satisfaction. A model of structural equations. Recuperado de:

http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522021000100014

CEF.- Marketing XXI (s/f.) Master en Marketing Digital y Social Media. Recuperado de:

<https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Conexión Esan (2017) La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño.

Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno>

Del. (s/f.) ¿Qué es una evaluación de desempeño?. Recuperado de:

<https://www.deel.com/es/glosario/evaluacion-desempeno/>

EduNote. (s/f.) Formación: definición, pasos del proceso de formación. Recuperado de:

<https://www.iedunote.com/>



Lluesa. P. (2023) Cuáles son los mejores sistemas de sugerencias para las empresas.

Recuperado de: <https://www.sesamehr.es/blog/sistema-sugerencias-empresa/>

Ortega. C. (s/f.) Desarrollo organizacional: Qué es, ventajas, etapas y cómo crear un plan efectivo. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/desarrollo-organizacional/>

Raeburn. A., (2022) 6 maneras de desarrollar adaptabilidad en el lugar de trabajo y aceptar los cambios. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/workplace-adaptability-skills>

Rangarajan.J. (2024) ¿Qué son las recompensas y el reconocimiento de los empleados? Recuperado de: <https://blog.empuls.io/es/what-are-employee-rewards-and-recognition/>

Sarah Herinig. J. (s/f.) Equilibrio entre trabajo y vida personal: aprender a conciliar. Recuperado de: <https://www.foodspring.es/magazine/equilibrio-entre-trabajo-y-vida-personal>

Sesame. (s/f.) Guía satisfacción laboral de los empleados por generaciones. Recuperado de: <https://www.sesamehr.es/guias/satisfaccion-laboral-de-los-empleados-guia/>

Vargas. M. (2021). Grace Place To Work. ¿Qué es el Ambiente Laboral?. Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral>

Wikipedia. (2023), s/f. Práctica cultural. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org>