



UPN

UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE COMUNICACIONES

Carrera de **COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

“INFLUENCIA DE LA CULTURA CORPORATIVA
SOBRE LA REPUTACIÓN INTERNA DE LA
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE
PROVÍAS NACIONAL - 2021”

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciado en Comunicación Corporativa

Autor:

Gary Daniel Carrasco Pineda

Asesor:

Mg. Troy Requena Portella

<https://orcid.org/0000-0003-4445-2212>

Lima - Perú

2023

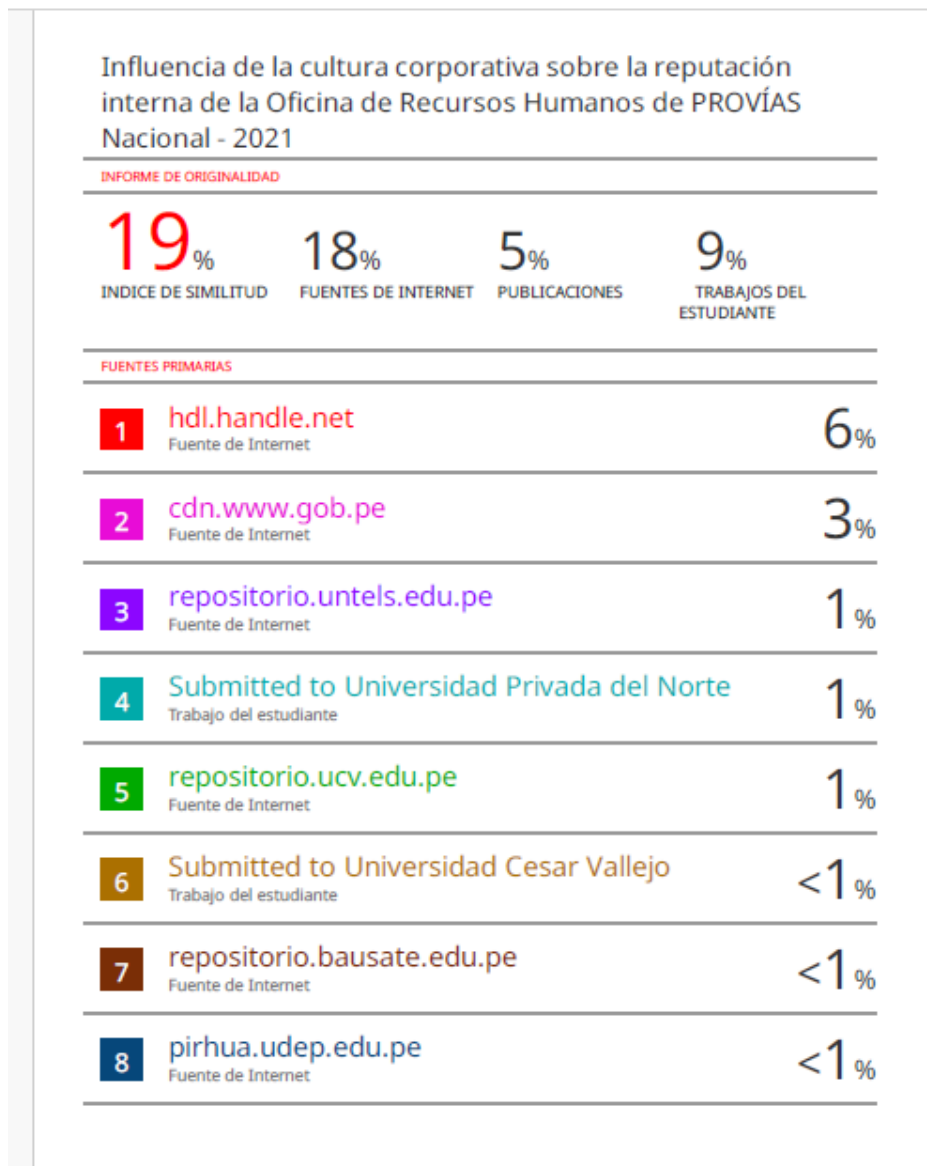
JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	MICHAEL ADOLFO HELFER MANCILLA	41722274
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	NORKA DEL PILAR SEGURA CARMONA	41163071
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	YULVITZ RAMON QUIROZ PACHECHO	42119432
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

INFORME DE SIMILITUD



DEDICATORIA

A ti que no te apartas de mi lado. A mis padres que han logrado forjar en mi la constancia y la búsqueda de los retos para poder realizar este trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTO

Del poeta Rabindranath Tagore:

*¿Te acordarás, me darás las gracias con los ojos
cuando llegue yo a ti con las manos vacías,
en la despedida de mis días estivales?*

A todos aquellos que hicieron posible esta investigación, mi gratitud y favor, donde he podido reconocer que es posible llevar adelante proyectos de investigación en beneficio de las instituciones públicas, teniendo en cuenta el impacto y relevancia de sus actividades, del compromiso de sus autoridades y de los servidores civiles que conforman y hacen posible el funcionamiento de PROVÍAS Nacional, en razón de la investigación en el país.

Tabla de contenido

Jurado calificador	2
Informe de similitud	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Tabla de contenido	6
Índice de tablas	7
Índice de figuras	8
Resumen	9
Capítulo I: Introducción	10
Capítulo II: Metodología	11
Capítulo III: Resultados	41
Capítulo IV: Discusión y Conclusiones	59
Referencias	72
Anexos	81

Índice de tablas

Tabla 1: Constitución Por Áreas De Provías Nacional	33
Tabla 2: Clasificación De La Muestra	34
Tabla 3: Resultados De La Entrevista A Jefe De La Oficina De Recursos Humanos	41
Tabla 4: Resultados De La Entrevista A Colaborador 1	42
Tabla 5: Resultados De La Entrevista A Colaborador 2	43
Tabla 6: Resultados De La Entrevista A Colaborador 3	44
Tabla 7: Resultados De La Entrevista A Colaborador 4	45
Tabla 8: Resultados De La Entrevista A Colaborador 5	46
Tabla 9: Resultados De La Entrevista A Colaborador 6	47
Tabla 10: Resultados De La Entrevista A Colaborador 7	48
Tabla 11: Resultados De La Entrevista A Colaborador 8	49
Tabla 12: Resultados De La Entrevista A Colaborador 9	50
Tabla 13: Resultados De La Entrevista A Colaborador 10	52
Tabla 14: Resultados De La Entrevista A Colaborador 11	53
Tabla 15: Resultados De La Entrevista A Colaborador 12	54
Tabla 16: Resultados De La Entrevista A Colaborador 13	55
Tabla 17: Resultados De La Entrevista A Colaborador 14	56
Tabla 18: Resultados De La Entrevista A Colaborador 15	57
Tabla 19: Resultados De La Entrevista A Especialista	58

Índice de figuras

Figura 1: Identidad Visual PVN	12
Figura 2: Ley N°28175 - Clasificación De Cargos El Empleo Público	13
Figura 3: Ley N°28175 - Clasificación De Cargos De Los Servidores Públicos	14
Figura 4: Ley N°30057 - Clasificación De Los Servidores Civiles	15
Figura 5: Mapa De La Red Vial Nacional	16
Figura 6: Organigrama De Provías Nacional	17

RESUMEN

Las instituciones públicas cumplen un rol fundamental en la sociedad. El objetivo de esta investigación es analizar cómo influye la cultura corporativa en la reputación interna de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional, entidad adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Esta investigación fue de tipo explicativa, donde se aplicó el método de caso, utilizando la técnica cualitativa, a través de las herramientas de investigación como entrevistas a tres grupos específicos: jefe de la Oficina de Recursos Humanos, una especialista en comunicaciones y 15 servidores civiles; sobre la cual, se halló que la cultura corporativa, de tipo jerárquica, impactó en la construcción de la reputación interna, teniendo en cuenta de que se hallaron otros factores que enriquecen la investigación y de la realidad de una de las entidades públicas del Perú. Por lo tanto, es necesario que la cultura corporativa y la reputación interna de PROVÍAS Nacional sean estudiadas y analizadas de forma continua, teniendo en cuenta las seis dimensiones que propician la reputación interna: relación de los colaboradores con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior e identificación de los colaboradores con el proyecto institucional.

PALABRAS CLAVES: Cultura corporativa, reputación interna, servidores públicos, servidores civiles, burocracia e instituciones públicas.

ABSTRAC

The public institutions play a fundamental role in society. The objective of this research is to analyze how corporate culture influences the internal reputation of the Human Resources Office of PROVÍAS Nacional, an entity attached to the Ministry of Transport and Communications. This research was of an explanatory type, where the case method was applied, using the qualitative technique, through research tools such as interviews with three specific groups: head of the Human Resources Office, a communications specialist and 15 civil servants. ; on which, it was found that the corporate culture, of a hierarchical type, had an impact on the construction of internal reputation, taking into account that other factors were found that enrich the investigation and the reality of one of the public entities of Peru. Therefore, it is necessary that the corporate culture and internal reputation of PROVÍAS Nacional be studied and analyzed continuously, taking into account the six dimensions that promote internal reputation: relationship between employees and middle managers, job quality, conditions of work, reputation of senior management, ethical and professional values, external image and identification of collaborators with the institutional project.

KEY WORDS: Corporate culture, internal reputation, public servants, civil servants, bureaucracy and public institutions.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La organización, estando presente dentro de la sociedad, no se disocia de esta, más bien, la conforma. Por ende, no es ajena al contexto social. El mundo afronta un cambio trascendental y las consecuencias debido a la pandemia ocasionada por el COVID- 19, impactando en las organizaciones y en su manera de desarrollar sus actividades. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021), determinó que, al término del 2020, en América Latina, la cifra de personas en condición de pobreza superó los 209 millones, una cifra no registrada en los últimos 20 años. Las medidas tomadas para contrarrestar la infección masiva, como el distanciamiento social y la movilidad de las personas, han sido determinantes, ya que han alterado el ciclo económico mundial. Debido a esto, se han paralizado algunos sectores económicos como el turismo o el entretenimiento, también se ha experimentado una caída en la producción, producto del limitado personal que debe asistir a sus labores comunes. La repercusión en el sector económico es inevitable, el Banco Mundial estima que el Perú reducirá en un 12% el Producto Bruto Interno PBI (2020), al término del año 2020, el país al estar catalogado dentro de economías emergentes, tendrá un lento crecimiento. Asimismo, según el reporte del Banco Central de Reserva (BCR), al cierre del 2021, señaló que el PBI creció 13.3% respecto al año 2020, demostrando crecimiento en la economía nacional, producto de que se han ido controlando los daños ocasionados por la pandemia y flexibilizando las medidas sobre el distanciamiento social. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), según su informe sobre la economía peruana de 2022, indicó que, al término del tercer trimestre del 2022, el PBI aumentó 1.7%. Estas cifras han demostrado que el Perú es una economía de lento crecimiento, por lo que el abrupto cambio económico y social está recuperándose según las fortalezas internas de cada

país. Además, esta pandemia ha reflejado cuál es el nivel de respuesta de las instituciones públicas, por lo que es de importancia medir y analizar cuál ha sido la repercusión de la cultura corporativa, instaurada en la entidad, en su rol como factor de amalgamiento sobre la reputación interna de la organización, este es un recurso intangible del cual las instituciones públicas hacen uso para guardar la legitimidad y el orden público. Sin estas, no se facilitarían el cumplimiento de la Ley N°29158, en su artículo 4, donde indica que es competencia del Poder Ejecutivo y de las entidades públicas el cumplimiento de los lineamientos que dictan las políticas nacionales. En ese sentido, es menester aplicar los recursos posibles para cumplir lo que dicta la ley en beneficio de la ciudadanía.

El Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional – PROVÍAS Nacional (PVN), fue creado mediante Decreto Supremo N°033-2002-MTC en el año 2002, es una entidad autónoma adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con el fin de ejecutar los proyectos de infraestructura de transporte ligados a la Red Vial Nacional (RVN), así como la administración, gestión financiera, mantenimiento y actividades de gestión pública concernientes a la Red Vial Nacional (RVN).

Figura 1: Identidad Visual PVN

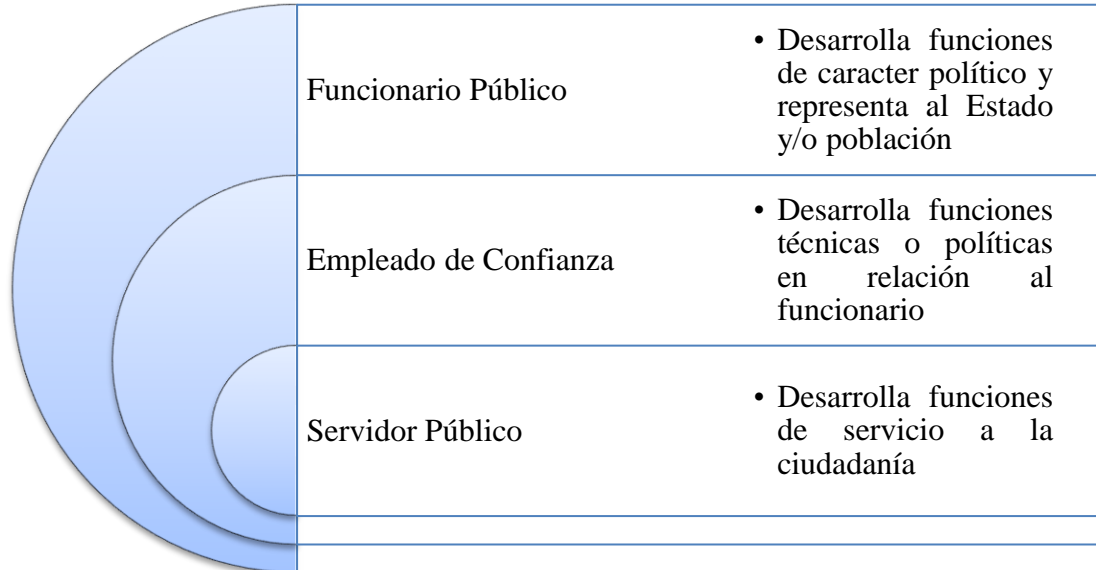


Fuente: <https://www.linkedin.com/company/prov%C3%ADAs-nacional-oficial/>

Según el portal de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), *Diferencias entre funcionarios, empleados de confianza y servidores 2010*, señalan que existen concepciones erradas en la ciudadanía sobre aquellas personas que laboran en una institución

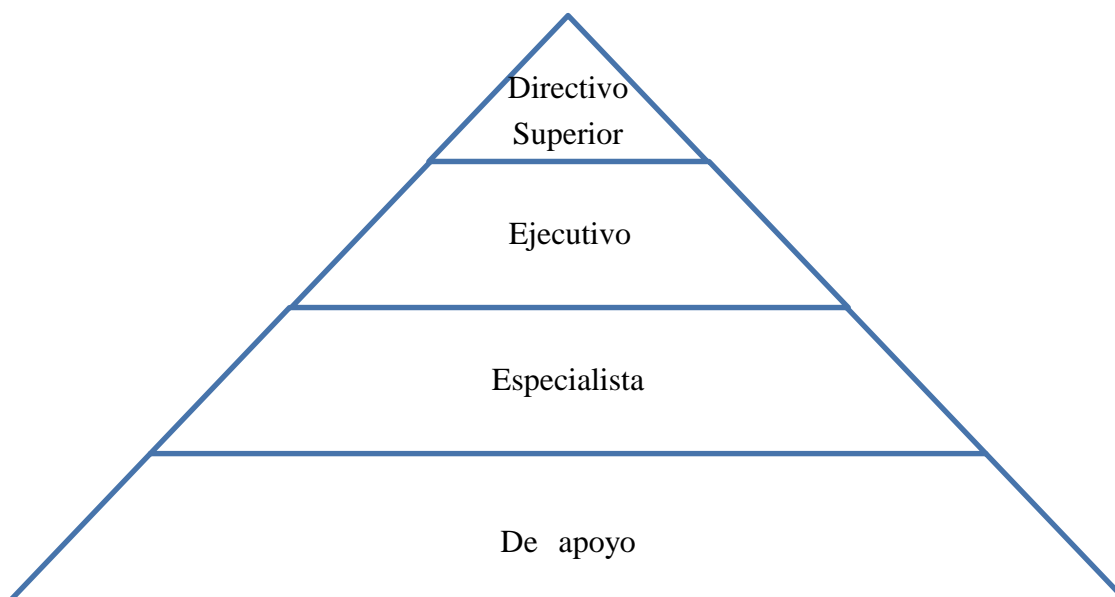
del Estado. En el artículo 4°to de la Ley Marco del Empleo Público, Ley N°28175, especifica que se clasifican de la siguiente manera, según la institución a la que representen.

Figura 2: Ley N°28175 - Clasificación de cargos el empleo público



Por el carácter de las funciones realizadas en PROVÍAS Nacional, se puede determinar que los colaboradores de PVN son empleados de confianza y servidores públicos. Asimismo, la misma Ley N°28175, aprobada en el año 2004, detalla la clasificación de los servidores públicos jerárquicamente. Donde el directivo superior desarrolla funciones administrativas en relación a la dirección del organismo o proyecto. El ejecutivo desarrolla funciones administrativas, contando con autoridad y atribuciones resolutorias. El especialista plasma sus actividades en la ejecución de los servicios públicos, no ejerce funciones administrativas y el de apoyo es aquél que realiza labores auxiliares y/o complemento.

Figura 3: Ley N°28175 - Clasificación de cargos de los servidores públicos

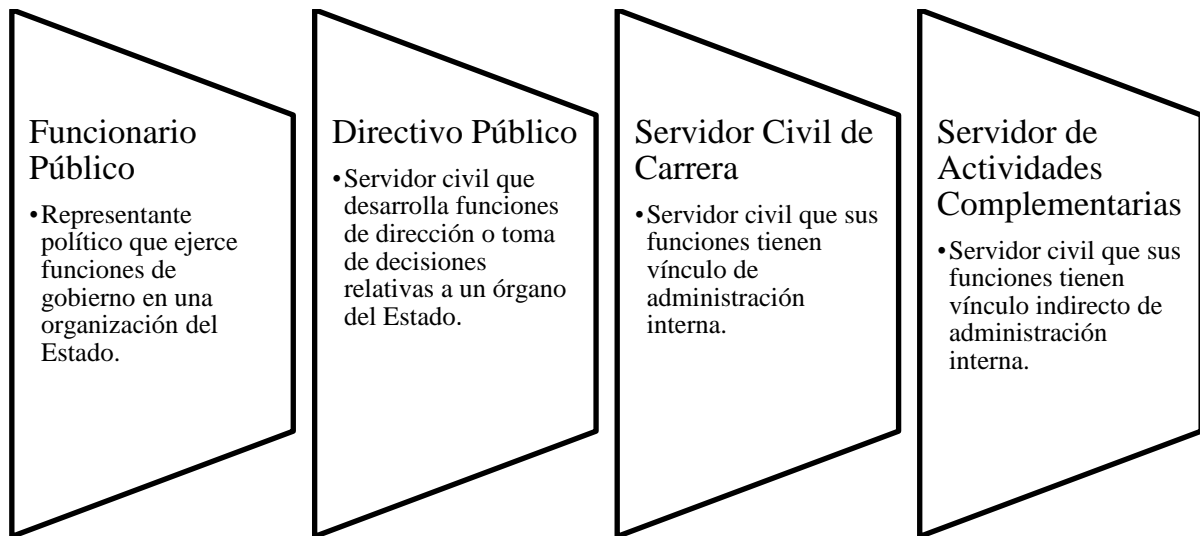


Asimismo, con el transcurrir de los años y la necesidad de mejora de las instituciones públicas, se promulgó la ley N°30057 en el año 2013, Ley del Servicio Civil, con el fin de buscar mayores niveles de eficacia y eficiencia en las entidades públicas y de promover el desarrollo de todas aquellas personas que laboran para el Estado peruano. La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, con el fin de velar por los servidores civiles y del mejoramiento del servicio a la ciudadanía, busca continuamente la reforma del servicio civil apoyado en la ley antes mencionada. Asimismo, SERVIR menciona que son servidores civiles aquellas personas que laboran para el Estado y se les llama servidor público por su característica de servicio hacia la sociedad.

En la ley N°30057 se presenta una nueva clasificación de servidores civiles, donde dentro de la clasificación no se encuentra el cargo de servidores de confianza, como si lo detallaba la Ley N°28175 en su capítulo 2, artículo 4. Sin embargo, no quiere decir que haya sido eliminada esa figura, ya que como lo especifica la Ley N°30057, en su artículo 3, definiciones, el servidor de confianza es aquel servidor civil que está supeditado a la

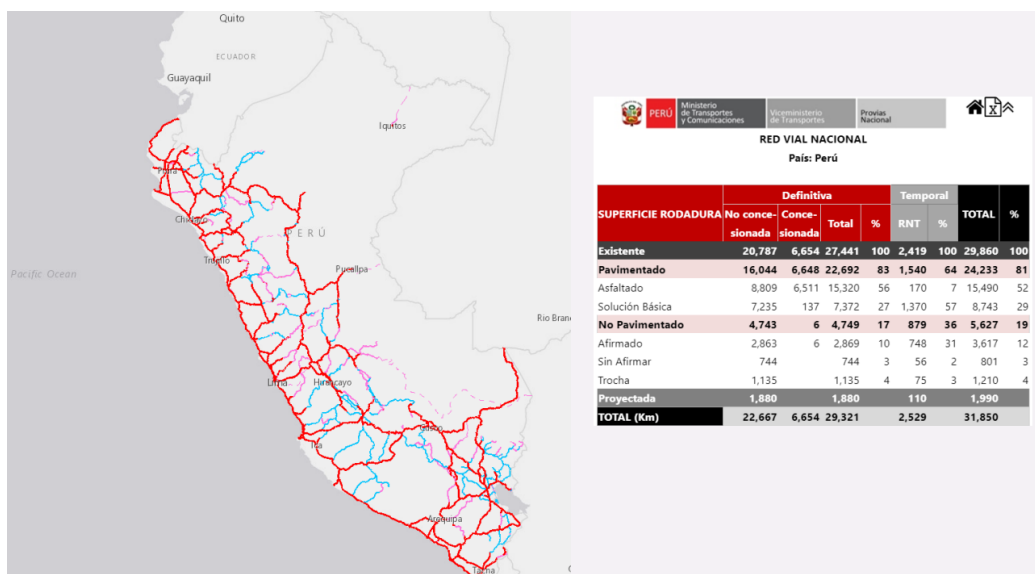
designación realizada por funcionarios o directivos públicos y que su ingreso a una institución pública no se basa en relación al concurso público de méritos, sino al poder con el que cuenta el funcionario que lo designó. Asimismo, el servidor de confianza puede ser designado en cualquier cargo dentro de la clasificación de servidores civiles.

Figura 4: Ley N°30057 - Clasificación de los servidores civiles



PROVÍAS Nacional es una entidad pública sobre la cual recae la planificación, ejecución y mantenimiento de las obras de la Red Vial Nacional, por lo que sus actividades son de vital importancia para el funcionamiento de muchas de las actividades fundamentales en el país.

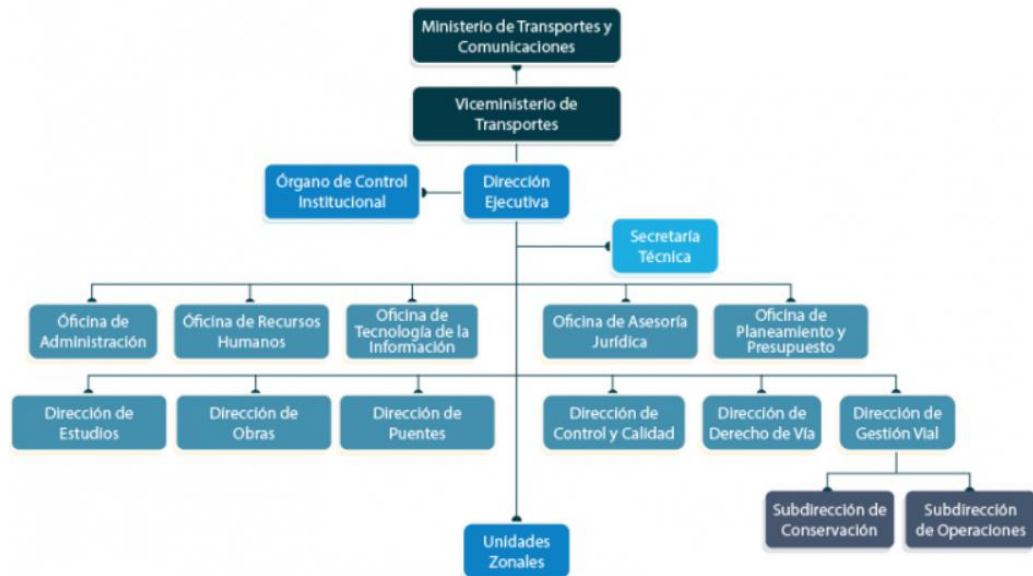
Figura 5: Mapa de la Red Vial Nacional



Fuente: <http://spwgm.proviasnac.gob.pe/webmap>

La organización está conformada por personas con distintas maneras de afrontar una situación en un determinado contexto. Estas personas conviven sobre una construcción de supuestos explícitos, donde albergan diversos pensamientos lógicos, políticos, económicos, sociales; con motivos e intereses que se complementan, también pueden oponerse, mas no se excluyen (Vargas 2011 citando a Etkin, 2000). La cultura organizacional o corporativa, es el producto final del aprendizaje, en equipo, de sus miembros, llevado a cabo en un contexto delimitado, según Gómez y Sarsosa (2009). Por lo tanto, las organizaciones son signos de constructos complejos, estos giran alrededor de quienes conforman este sistema social y lo acompañarán en todo su accionar laboral, ya que es la organización quien guarda el espacio de su desarrollo.

Figura 6: Organigrama de PROVÍAS Nacional



Fuente: <https://www.gob.pe/institucion/pvn/institucional>

Antecedentes

Según Niño (2011), *Metodología de la Investigación*, señala en su libro que es necesario recopilar aquellas investigaciones que tengan relación directa con el tema investigado con el fin de abordar teóricamente el problema planteado y cada vez se pueda ir sumando a la investigación realizada. Por ende, se ha llevado a cabo la búsqueda de investigaciones nacionales e internacionales, con el fin de hallar estudios previos que muestren cuáles han sido sus conclusiones sobre la repercusión de la cultura corporativa en las organizaciones y su relación con la reputación interna.

Antecedentes Nacionales

Según Pérez (2020), autor de la tesis, *Cultura de la organización, crisis institucional e implicancias en los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado Lima-2018*, Universidad San Martín de Porres, enfoque cualitativo, refiere en sus hallazgos que la

inadecuada gestión que desarrollaron un grupo de funcionarios, envueltos en actos de corrupción, mostrando un fuerte arraigo de los antivalores como parte de la cultura corporativa para este específico grupo de implicados, tuvo como consecuencia sentimientos de rechazo y una crisis reputacional interna de los funcionarios y de la opinión pública hacia todos los que representaban a la institución, hallaron que los funcionarios no implicados en estos hechos, experimentaban un fuerte reconocimiento con la cultura de la institución, antes y después de los hechos delictivos difundidos, ya que podían reconocer los valores, principios, funciones y creencias que caracterizaba a su institución, separando la mala praxis de este grupo de funcionarios y salvaguardando el buen trabajo que ellos reconocían en la institución. El autor recoge un hecho delictivo, de un grupo de funcionarios, que no es ajeno a quienes también pertenecían a la misma institución que los implicados, ya que han sido señalados por la opinión pública como corruptos, involucrándolos en un hecho ajeno a ellos y a sus familias. Es importante señalar la relación entre cultura corporativa y reputación interna, ya que los funcionarios tenían claro cuál era la esencia de la institución y se identificaban con esta y su cultura, produciendo una adecuada reputación interna. Estos funcionarios son quienes construirán y proyectarán hacia la opinión pública en pro de la construcción de la óptima reputación.

Teniendo en cuenta a Rivadeneyra (2018), en su tesis: *Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional. Caso: empresa azucarera en la costa del Perú*, Pontificia Universidad Católica del Perú, de enfoque mixto descriptivo y secuencial, manifiesta que la cultura corporativa presente es poco transparente en referencia a la información brindada a los colaboradores, manteniendo una comunicación vertical, donde no se brindan oportunidades para generar espacios de escucha activa y se tiende a imponer decisiones; detallan que en sus estudios hallaron que esto genera

desconfianza, insatisfacción y temor hacia sus superiores y a su centro laboral. Los hallazgos del autor son de interés debido a que dan a conocer la insatisfacción de los colaboradores al laborar en una organización que no les facilita el crecimiento profesional y donde solo desean mantener a colaboradores que acaten órdenes, generando un impacto negativo en la reputación interna de la organización.

Según los estudios de Carbajal y Castro (2021), en su investigación: *Cultura organizacional de una empresa supervisora de obras, según el modelo de Valores en Competencia, en Lima-Perú, en el año 2020*, Universidad Privada del Norte, enfoque aplicado no experimental, hallaron que el tipo de cultura corporativa que generaba un trabajo conjunto entre colaboradores y gerencia general, era la de tipo clan. Este tipo de cultura generaba un fuerte vínculo y reconocimiento con los objetivos de la organización, ya que tienen un tratamiento de cooperación mutua donde los colaboradores tomaban un papel protagónico en la empresa. Los investigadores detallaron que una correcta gestión donde se desarrolla la revalorización del colaborador y se genera una estrategia por parte de los líderes de la organización, impacta y facilita la generación de sentimientos de confianza, pertenencia y lealtad. Además, se ve reflejado en la eficiencia de sus labores. Los estudios han demostrado que la correcta gestión de los líderes y la constante comunicación con los colaboradores han conllevado a difundir una cultura particular, estrecha y de cooperación. Soto (2016), en su tesis *Cultura organizacional en la Dirección Desconcentrada de Cultura de Junín y el Instituto de la Juventud y la Cultura de Huancayo*, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, enfoque cuantitativo, determinaron en su investigación de que, en ambas instituciones, pertenecientes al Estado, predomina un tipo de cultura jerarquizada. Según los autores, esto se debe al tipo de liderazgo, relacionamiento en la organización, características dominantes y el criterio que tienen sobre cómo las instituciones son exitosas.

Asimismo, sustentan que el tipo de cultura jerarquizada sigue en vigencia debido a que, a diferencia de las organizaciones privadas, las instituciones del Estado no corren el riesgo de tener un déficit económico, ya que son subvencionadas por el gobierno.

Antecedentes Internacionales

La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA, Argentina, enfoque cualitativo, Roca (2016), concluye que la larga vida institucional, 50 años, han desarrollado la esencia de la organización: comprendidos entre valores y creencias. Además, se evidencia la cultura del INTA a través de lo físico: formas, espacios, vestimenta, evidenciando que se sienten parte de la institución. Asimismo, los valores muestran una fuerte relación de amor por la organización, compromiso, cercanía entre compañeros que ha sido producto de la relación a través de los años. Sin embargo, la investigación de sus creencias y valores más profundos, expresan una cultura de descreimiento al cambio, donde el miedo a nuevas propuestas y una percepción de que no hay nada que origine un cambio, genera una resistencia a tomar nuevos retos, sumado a una relación paternalista, donde esperan que sus superiores guíen, resuelvan y les mencionen qué es lo que deben realizar, dejando sin efecto cualquier tipo de intervención por su parte. Los hallazgos de la investigadora demuestran que el tipo de cultura burocrática, donde existe la rigidez organizacional ha mellado constantemente la percepción que tenían los colaboradores de su centro laboral, generando una intervención laboral débil, afectando: forma de trabajo, forma de relacionarse con sus jefes y forma de respuesta al momento de asumir nuevos cambios.

De igual forma, De la O Fernández (2016) en su tesis: *Cultura de innovación en los servicios públicos: Una propuesta para su medición en el caso chileno*, Chile, investigación mixta de tipo exploratorio-descriptivo. El autor halla que para que sea efectiva una cultura

de la innovación en una institución pública y así generar el cambio esperado, es importante desarrollar previamente una gestión del conocimiento, brindarle dirección a la institución, con el fin de que se alineen sus objetivos y necesariamente contar con servidores públicos comprometidos. Falcones (2014), en su investigación a una empresa privada: *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador*, enfoque cualitativo, detalla que el tipo de cultura corporativa encontrada "de la persona-adocracia", ha permitido que el colaborador se sienta protagonista en la organización, manifestando que es un excelente lugar de trabajo, expresando un alto agrado de pertenencia a la organización. Además, este tipo de cultura encontrada ha generado beneficios para la organización, ya que ha logrado la participación constante de los colaboradores y la posibilidad que presenta Nestle para adaptarse y afrontar nuevos cambios.

Marco Teórico

Cultura Corporativa

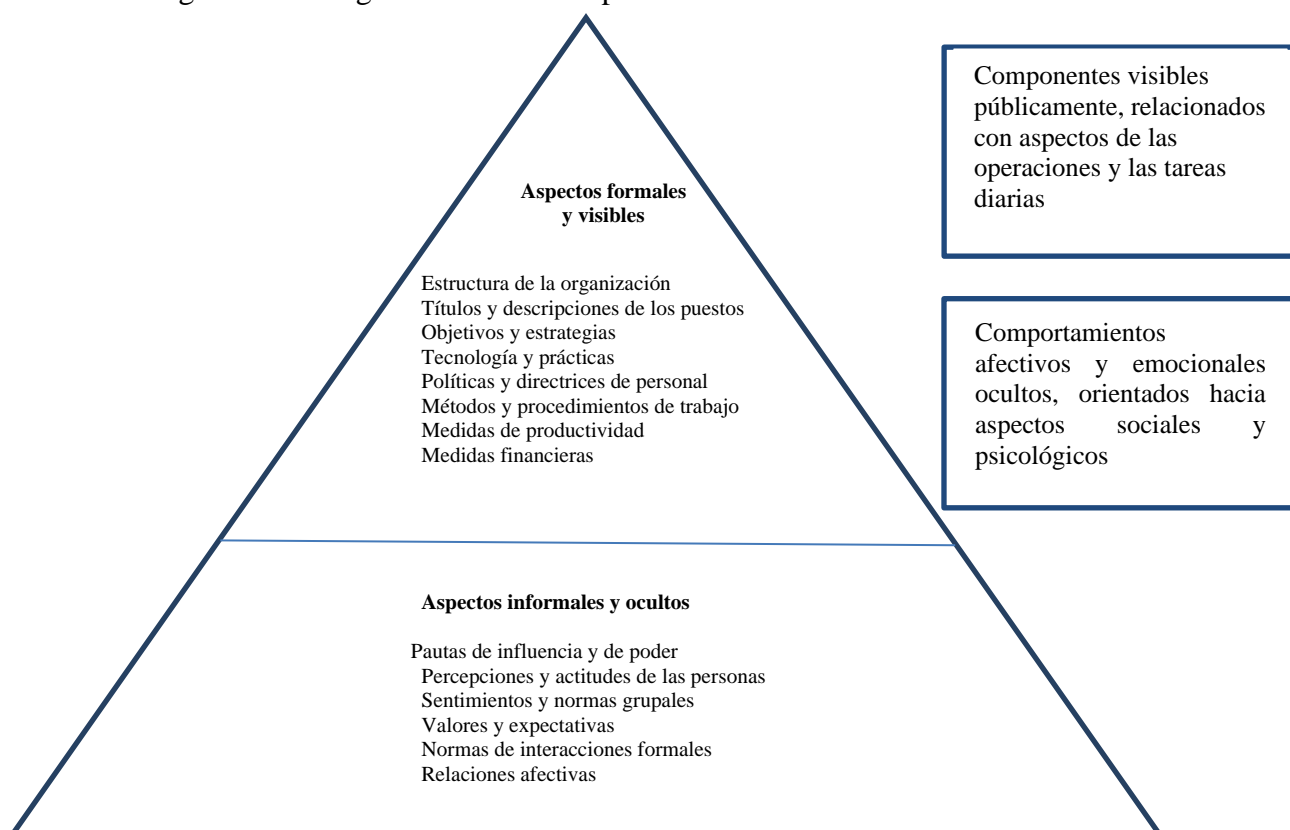
La cultura corporativa articula y cohesiona a la organización, la mantiene unida, ya que sirve como afianzador social; tiene diversas manifestaciones que se expresan en: creencias, valores, mitos, historias, leyendas y lenguaje específico, estos son custodiados por los miembros de la organización Smircich (1983). Como menciona el autor, la cultura corporativa es alimentada por sus miembros, si estos son afectados en su contexto particular, transmiten y cambian a quienes estén a su alrededor. Según Schein (1988), detalla que la cultura corporativa es moldeada por los colaboradores de la organización, a través de la vivencia de experiencias, la relación entre colaboradores y en la resolución propia de los problemas internos y externos. Además, el autor menciona que generan una visión compartida del mundo que les rodea, propiciando hábitos y comportamientos determinados,

esto en un lapso de tiempo determinado para que puedan aceptarlo en el subconsciente. En ese sentido, la cultura corporativa presenta sus propias características según sea el tratamiento y las vivencias del conjunto de colaboradores. Cada organización es independiente en su cultura, incluso las que cuentan con filiales a nivel internacional. Es un estudio a la multinacional norteamericana IBM, se descubrió que la cultura nacional, propia del país donde tenían una filial, influenciaba sobre sus residentes, por ende, sus colaboradores amoldaban a cada filial según sus características (Álvarez 2006 citando a Hofstede 1980). Jones (2013), señala que la cultura corporativa se forma de acuerdo a los estados finales que desea lograr la organización, llamados valores terminales. Estos valores deseados pueden definirse como: la excelencia, alta calidad, innovación en procesos, diversas capacidades que las organizaciones desean lograr en su equipo de trabajo y los valores instrumentales son aquellas formas de comportamiento que van a llevar a poder alcanzar los valores terminales. En ese sentido, esa reciprocidad y constancia entre los valores terminales e instrumentales son los que determinan el tipo de cultura. García y Flores (2017), aseveran que cada persona, independientemente de sus condiciones laborales, es influenciada por el grupo, por la cultura existente en la organización. Debido a esto, hallaron en su investigación en la Municipalidad Provincial de Arequipa, que la cultura corporativa influye en el desempeño de los colaboradores, produciendo en ellos la participación, cooperación y la ayuda solidaria. La influencia será positiva o negativa, según cómo se gestione la cultura en la organización. Chiavenato (2018) afirma que la esencia de una organización radica en la cultura de esta, laborar en una organización y realizar las actividades que comprende el puesto designado significan participar de su cultura; la interacción y el vínculo entre compañeros forja el desarrollo de la cultura corporativa.

Iceberg de la Cultura Corporativa

Chiavenato (2017) *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las Organizaciones*, brinda un acercamiento sobre lo que significa la cultura corporativa y cómo se estructura. El autor menciona que lo observable de la cultura corporativa son los efectos o consecuencias de esta. Dicho de esa manera, presenta la analogía de un iceberg, donde en la superficie se encuentra lo visible, como: los procedimientos, colores corporativos, reglamento interno, políticas, tipo de mobiliario, espacio donde desarrollan actividades y especificación de puestos. Siguiendo con la analogía, en la parte sumergida del iceberg se encuentran los deseos profundos de los colaboradores, aquellas características que son más difíciles de apreciar.

Figura 5: Iceberg de la Cultura Corporativa



Fuente: Chiavenato, I (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*.

La Cultura: Efectos negativos

Según Robbins y Judge (2017), afirman que, así como la cultura de una organización puede potenciarla, asimismo puede perjudicarla, ya que no se deben dejar de observar las características que la constituyen e impactan sobre el desarrollo de la eficacia de la institución. El obstáculo para el cambio es generado por culturas que mantienen sus propios valores y dejan de lado los de la organización. Además de existir obstáculos donde la cultura dominante suprime la riqueza y diversidad que puede haber en una organización, donde se fortalecen culturas que van en contra de los valores o pilares que la organización trata de llevar a cabo. En ese sentido, dependiendo del tipo de cultura arraigada en la organización, puede generar efectos positivos o negativos.

Reputación Corporativa

Toda institución necesita, le urge, una medida colmada de un juicio positivo para poder ejercer sus funciones y que sus colaboradores, público objetivo, comunidad aledaña, entidades reguladoras, público de interés a la organización, pueda otorgarle un voto de confianza al desarrollo de sus actividades. Al respecto, la Real Academia Española (2023), define a la reputación como la consideración o estima que se realiza sobre algo o alguien.

Así como las personas cuentan con un tipo de reputación, las organizaciones también poseen una; la reputación corporativa es un bien intangible de la empresa, sirve al momento del desarrollo de acciones estratégicas en los que el público de interés tiene algún tipo de participación directa o indirecta García (2002). Este intangible del que detalla García, es mencionado por Galvis y Silva (2016) donde definen que, si la organización conoce a todos sus públicos, y determina el medio de comunicación, es transparente y clarifica qué producto o servicio ofrece, esto aporta al valor del producto y mejora las condiciones para la construcción de la reputación corporativa. Además, las acciones y la historia de la

organización es la que determina el status de la empresa. Por otro lado, se conoce que la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que atribuye el principal grupo de interés y que se va desarrollando, positiva o negativamente, a través de la relación que mantienen con la organización (Chun citado por Urra, Mohedano y Safón 2009). La reputación es la que impulsa el éxito o la que conlleva al fracaso en la gestión (Larkin citado por Ferré y Orozco 2016). La funcionalidad de la reputación corporativa, en la organización, es de carácter exponencial, ya que esta va creciendo en el tiempo, impacta en el crecimiento de las ventas y aumenta la rentabilidad empresarial; por ello, la relevancia de la percepción de los diversos públicos sobre la organización, además, esta reputación es alimentada inicialmente por lo que ocurre al interno de la empresa y luego es proyectada al exterior de esta Galvis y Silva (2016). Por ende, la reputación y la cultura corporativa, como bienes intangibles, tienen un estrecho vínculo, ya que ambas generan un valor diferenciador en la empresa. La institución u organización se vale de este recurso para afianzar y cumplir sus objetivos. Según Llorente y Cuenca, consultora en comunicación y asuntos públicos, en su artículo Reputación y Liderazgo (2013), especifican que una empresa con buena reputación, en un momento adverso y económicamente inestable, cuenta con más posibilidades de agregar valor a su producto o servicio, establece mejores oportunidades para la atracción de nuevo capital, produce mayor fidelidad entre sus clientes y causa mayor rentabilidad a largo plazo. Es decir, una empresa con una adecuada reputación en el mercado, posee mayor probabilidad de superación.

Reputación Interna

La reputación interna de una organización refiere a la valoración que realizan los colaboradores sobre el comportamiento corporativo con ellos y con los demás grupos de interés con los que la organización tiene vínculo, ya que según sea la proporción de

admiración que los colaboradores tengan sobre su lugar de trabajo resultará en la implicación o no con el proyecto de la organización Villafañe (2006), se puede indicar que los colaboradores son los primeros observantes de las actividades que realiza la organización y también los primeros en realizar juicios de valor acerca de estos. Asimismo, Villafañe (2006) detalla la existencia de seis claves que generan una adecuada gestión de la reputación interna, donde afirma que son las aristas más valoradas por los colaboradores: la relación con los mandos inmediatos, calidad laboral y condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa y la identificación con el proyecto empresarial.

Relación con los mandos inmediatos

El vínculo con los mandos inmediatos depende de una palabra: coherencia. Es necesario que los jefes transmitan un mensaje veraz entre lo que dicen y lo que hacen. Además, la capacidad de escucha y la dinámica en la que desarrollan sus actividades laborales en el día a día.

Calidad laboral y las condiciones de trabajo

En este apartado los colaboradores buscan el reconocimiento laboral, el sentirse valorados y apreciados emocionalmente como económicamente. Así como el desarrollo profesional, el compromiso de sus compañeros de trabajo, medios para realizar sus labores, autonomía para tomar decisiones y beneficios sociales.

Reputación de la alta dirección

Los colaboradores buscan que quienes los representen cuenten con los valores y principios que ellos guardan. Asimismo, el ser competente profesionalmente, tener conocimiento sobre el rubro y el plantear una comunicación abierta y cercana.

Valores éticos y profesionales

Los valores que son resaltados por los colaboradores son aquellos que cumplen la misión de estar orientadas en favor hacia el otro: honradez, transparencia hacia las personas, calidad de la gestión y cumplimiento de la ley y normas, por lo que, toda acción que vulnere dicha premisa va en contra de los que los colaboradores buscan.

Imagen exterior de la Organización

La imagen tiene un valor fundamental ya que los colaboradores forman parte de esta, las premisas más valoradas son aquellas donde la organización va creciendo y expandiéndose, marcando acciones innovadoras, donde sus productos y/o servicios sean de calidad.

Identificación con el proyecto de la organización

Los colaboradores buscan la coherencia y similitud con los valores del proyecto y los suyos, donde debe haber un significado claro y conciso del mismo. La investigación que ha realizado Villafaña (2006) es importante, porque ha permitido definir y comprender cada uno de los valores que los colaboradores persiguen y tienen en consideración al momento de construir un juicio de valor sobre la organización donde laboran. Las nuevas medidas y variaciones que realice la empresa ante cualquier tipo de amenaza y variación en la coyuntura nacional es necesaria una cuota de confianza que permita la adaptación a nuevas experiencias por parte de los públicos de interés. Las posibles medidas a adoptar se sostienen en los recursos intangibles con los que cuenta la empresa. Está en las manos de los líderes de la organización haber gestionado adecuadamente sus recursos intangibles y que ante cualquier eventualidad obtenga mayores probabilidades de superación. El cambio en las organizaciones ha permitido que desarrollen un enfoque humanista, donde se profundice en los problemas enquistados en el aparato estatal y se priorice el cuidado hacia el servidor

público. El desarrollo de una cultura corporativa alineada a los objetivos ha generado un espacio que brinde confianza hacia los colaboradores, permitiéndoles desarrollar sus habilidades y que se sientan orgullosos de pertenecer a las instituciones que representan. Los diversos problemas sociales aun no atendidos y el panorama desalentador que ha caracterizado al Perú, dentro de sus 200 años de independencia, ha conllevado a que la población no perciba un trabajo óptimo por parte de las instituciones que representan al Estado peruano. La urgencia de atender estos problemas sociales requiere de poner la atención debida a los requerimientos de la población y que puedan ser canalizados a través de la institución respectiva.

Por último, la cultura corporativa, al abarcar lo más íntimo del colaborador, es de importancia poder identificar y reconocer cuáles son los factores que pueden estar mellando dicho activo, así como la reputación interna, ya que ambos reúnen características esenciales de la organización que permiten su crecimiento. Esta investigación plantea servir como aporte para las nuevas tendencias de investigación en beneficio del potenciamiento de las instituciones públicas, con miras a poner en valor al servidor civil de carrera, mejorar la reputación interna de las instituciones y como producto final: mejorar el servicio que se le brinda a los ciudadanos.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo influye la cultura corporativa en la percepción de los servidores civiles, de 25 a 55 años, sobre la reputación interna de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021?

Preguntas Específicas

¿Cuál es el estado de la cultura corporativa en la Oficina de Recursos Humanos de

PROVÍAS Nacional en 2021?

¿Cuál es el efecto de la cultura corporativa en la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021?

¿Qué percepción tienen los servidores civiles acerca de los elementos que construyen la reputación interna en la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021?

1.3. Objetivos

Objetivo General

Analizar cómo influye la cultura corporativa en la percepción de los servidores civiles, de 25 a 55 años, sobre la reputación interna de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.

Objetivos Específicos

Identificar cuál es el estado de la cultura corporativa de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.

Analizar cuál es el efecto de la cultura corporativa en los servidores civiles de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.

Explicar cuál es la percepción de los servidores civiles sobre los elementos que propician la reputación interna en la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.

1.4. Hipótesis

La investigación no formula una hipótesis determinada, debido a que el enfoque de esta es de tipo cualitativo.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Enfoque cualitativo

Las personas están constantemente interpretando un mundo social diverso, estas se encuentran en constante aprendizaje, transmitiendo lo aprendido por medio de signos, símbolos, agentes externos que son puestos en común a través de la interacción. Debido a esta premisa, la investigación cualitativa surge por el motivo que está orientada a percibir la raíz de dichos aspectos sociales Berg (1989). Este tipo de investigación, basada en el aspecto social, presupone que para conocer la verdad sobre algún acontecimiento es necesario indagar sobre el marco que lo rodea. Quiere decir que el mundo que rodea al sujeto como: la historia, la política, los usos del lenguaje, son de interés al investigador y que posteriormente utilizará técnicas para validar sus datos, utilizando formatos codificadores, categorías, patrones, interpretaciones y que garantizan la calidad en la investigación Lankshear y knobel (2000). La piedra angular de la investigación cualitativa es el poder que le atribuye a las personas investigadas, dándoles la oportunidad de ser quien ejecute el papel principal en la investigación (Saavedra y Castro, 2007).

La investigación cualitativa está presta a los estudios basados en problemáticas sociales, aquellas que sigan la línea sobre comunidades, construcción de identidad, equipos locales, entre otros Plata (2009). La investigación cualitativa se desarrolla en el marco de la observación de los fenómenos, se requiere encontrar patrones específicos en situaciones cotidianas de interés, en el que se desarrollen problemas con carácter de investigación, además la estructura donde se desenvuelven las personas es hallada y no es impuesta por el investigador, ya que no contienen un orden, sino que están impresas en las costumbres, contexto, significados y la interacción social (Ruiz, 2012). Asimismo, la investigación cualitativa busca el análisis de la realidad, partiendo de un constructo social sistematizado,

complejo, culturalmente diverso, generado a través distintas aristas cohesionadas entre sí. Además, la sociedad, está integrada por signos, hechos, formas, que se comprenden con una investigación direccionada hacia el aspecto social, presente en la investigación cualitativa; los métodos cuantificables de las ciencias naturales, de tipo razonamiento-instrumental, intensifican la objetividad, dejando de lado la subjetividad presente en los individuos, soslayando los presupuestos implícitos en la acción y que en las investigaciones cualitativas priman Guerrero (2014).

La investigación nace a partir del hallazgo de un problema, de algún fenómeno incierto e inquietante. El desarrollo de la investigación, con enfoque cualitativo, en PROVÍAS Nacional, una institución adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Estado peruano, ha permitido otorgarle al servidor público la escucha de sus más profundas valoraciones, aquellas valoraciones que han sido obtenidas partiendo de los beneficios que concede una investigación cualitativa: el individuo obtiene el control sobre la información brindada. El enfoque cualitativo ofrece conocer a fondo a los individuos en cuestión |de estos acontecimientos sociales y no se detiene en el análisis de premisas cuantificables, ya que no responden al tipo de resultado a descubrir.

Tipo explicativo

La investigación es de tipo explicativo, a diferencia de otros tipos, tiene como fin hallar cuál es la razón de la problemática en cuestión. Esta se caracteriza por tratar de comprender la causa del fenómeno a estudiar, proporcionando información acerca de cómo se originó, incluso conocer la raíz de la relación entre uno o más efectos o variables Cazau (2006). Su razón de ser es detallar las causas de las situaciones a investigar, identificando índices de relación entre supuestos, con el fin de dar respuesta a las incógnitas (Díaz y Sime, 2009). Como mencionan los autores, es importante señalar que el fin principal que busca es

el de encontrar el por qué suceden los acontecimientos en una realidad concreta, obedeciendo a encontrar las causas de esta. Este tipo, explicativo, es de importancia para el trabajo de investigación, ya que su naturaleza no radica en conocer datos específicos, sino que sigue un lineamiento específico en busca de respuestas a la incógnita, en referencia a conocer cuál es la influencia de la cultura corporativa, establecida en PROVÍAS Nacional, y cómo esta impacta en la percepción de los servidores públicos. Debido a esto, es consecuente con los objetivos y el campo de acción de la investigación cualitativa elegida.

Población

Para determinar el objeto de la investigación, es debido realizar un análisis detallado del universo que conforma a la institución, que es la suma de las áreas, expresadas en una población. Niño Rojas, *Metodología de la Investigación*, 2011. Asimismo, sostiene Niño, que hay investigaciones a las cuales es posible estudiar a toda la población, cuando es reducida, sin embargo, cuando la población es mayor, es posible tomar una porción de esta, como parte representativa de la totalidad.

Tabla 1: Constitución por áreas de PROVÍAS Nacional

PROVÍAS NACIONAL					
Constitución					
Dirección ejecutiva	Órgano de control institucional	Unidades de línea	Unidades de apoyo	Unidades de asesoramiento	Unidades Zonales
José Luis Cortegana Sánchez	Carlos William Huari Sulluchuco	Dirección de Estudios Dirección de Obras Dirección de Puentes Dirección de Derecho de Vía Dirección de Control de Calidad Dirección de Gestión Vial Subdirección de Conservación Subdirección de Operaciones	Oficina de Recursos Humanos Oficina de Administración	Secretaría Técnica Oficina de Asesoría Jurídica Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Zonal Piura-Tumbes, Lambayeque, Amazonas, Cajamarca, La Libertad, Ancash, San Martín, Huánuco-Ucayali, Junín-Pasco, Lima, Ica, Huancavelica, Ayacucho, Arequipa, Tacna-Moquegua, Puno, Cusco-Apurímac,

Estas son las diversas áreas que conforman a la entidad, incluyendo al área de Recursos Humanos, la cual es objeto de investigación. Esta área comprende a 35 servidores públicos, los cuales, se determinará el criterio de selección de muestra que permita elegir la parte representativa y así poder aplicar las herramientas de investigación.

Muestra

Se debe indicar que el criterio de selección de muestra fue discrecional. El investigador consideró pertinente elegir el área de recursos humanos, involucrando a los servidores públicos pertenecientes, dicha área pertenece a la Unidad de Apoyo de PROVÍAS Nacional. El área de recursos humanos abarca una totalidad de 35 servidores civiles. De este total se determinó escoger 16 servidores públicos.

Tabla 2: Clasificación de la muestra

Oficina de Recursos Humanos		
Grupo Ocupacional	N°	Descripción
Directivo Público	1	Se entrevistó al jefe de la oficina de Recursos Humanos Juan
Servidor Civil	15	Se entrevistó 15 servidores públicos de la oficina de Recursos Humanos
Entrevistado Externo		
Especialista en Comunicación Interna	1	Se entrevistó a 1 especialista externo en comunicación interna

Los criterios de la muestra guardan las siguientes especificaciones: servidores públicos de 25 a 55 años de edad, con más de un año laborando en la institución. Se requiere un tiempo mínimo de permanencia en la institución, debido a que para adoptar rasgos culturales se necesita ser parte de esta a lo largo de un tiempo ininterrumpido. Además, son personal que cuentan con nombramiento por parte del Estado, personal estable a lo largo del tiempo que ha determinado el tipo de cultura en la institución. Asimismo, no se incluye al personal contratado por el Régimen CAS, ya que tienen un tiempo límite en la institución y no aportan cambios estructurales significativos por su limitada permanencia.

La determinación de la muestra dependerá del investigador, es una muestra selectiva con determinados filtros y con determinado número de integrantes, esta discriminación se realiza con el fin de obtener datos específicos y abundantes de información de calidad. Estos datos servirán para hallar las incógnitas de las preguntas a responder, por eso, es que la elección es drástica en cuanto a perfil se trata y es una elección fundamentada (Izcara, 2009). Es llamada muestra a un conjunto de individuos que forman parte de un todo. Estos individuos son escogidos como representantes de una población total; esta muestra tiene como fin el de servir de elemento de análisis para los fines de la investigación (Cruz del Castillo, Olivares y González, 2014). Trabajar con una muestra significa haber hallado a la

porción de la población que servirá para responder a las preguntas de investigación, estos sujetos serán evaluados y proporcionarán al investigador los datos que está buscando para dar respuesta al problema.

La oficina de recursos humanos es la que vigila que se lleve a cumplimiento los derechos laborales de los servidores públicos y también el cumplimiento del reglamento interno.

Muestreo no probabilístico selectivo, de juicio o intencional

Este tipo de muestreo depende de las investigaciones explicativas. Además, considera que los datos recabados deberán originarse de personas que cumplan con el perfil que exige la investigación. Esto quiere decir que pueden ser individuos con mayor experiencia, tiempo, lugar, situaciones que lo hayan llevado a mantener relación con el aspecto a indagar, por ello, dependerá del objeto estudiado (Ferreya y De Longhi, 2014). Este tipo de muestreo le permite al investigador poder escoger el tipo de unidades a investigar, estas unidades deberán tener características que representen a la población (Portela y Villeta, 2007). Se debe tener en cuenta las consideraciones que los autores mencionan sobre las características que debe tener la muestra al momento de la elección, en favor de los estudios a realizar.

Informantes / Fuentes

Las fuentes empleadas se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y mixtas. Las fuentes primarias son aquellas que el investigador consigue recoger a causa de su análisis, los datos secundarios surgen a partir de resultados obtenidos por investigaciones previas y las mixtas contemplan el uso de fuentes primarias y secundarias. Estas fuentes están relacionadas con las costumbres orales o escritas, opiniones de la prensa, imágenes, textos,

historietas, testimonios, historias, etc (Barrón y D'Aquino, 2004). Las fuentes utilizadas a partir de una investigación cualitativa, se caracterizan por ser de diversa índole, quiere decir que se obtienen de entrevistas, documentos oficiales, datos, investigaciones previas, no se basan en una sola fuente. Luego, estas fuentes son categorizadas (Batthyány, Cabrera y Alesina, 2011). Las fuentes son de dónde se produce el material, sin estas fuentes no se puede seguir adelante, por ende, es relevante que se pueda obtener información de calidad.

Características del grupo a analizar

El grupo a analizar son los colaboradores de 25 a 55 años de edad, con más de un año laborando en la institución. Además, son personal nombrado por el Estado del régimen 628.

Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnicas para recojo de información

Las técnicas para recojo de información, más usuales, son: el análisis de documentos y la entrevista semiestructurada a profundidad. Estas herramientas, utilizadas en la investigación, permiten recoger la información detallada de los individuos, cómo piensan, qué sienten ante algunos acontecimientos, su forma de comportarse, la manera en la que viven su realidad; estas técnicas permiten analizar rigurosamente el por qué suceden diversos patrones o hechos en un contexto espacio-tiempo (Quecedo y Castaño, 2002). Estas técnicas permitirán alcanzar los objetivos planteados, ya que son la vía por la cual se conocerá la información requerida, estas técnicas son la estructura y las que sostienen la investigación. Además, es quien marca la ejecución de la investigación, es la parte funcional (Baena, 2017). Esta operatividad que marcan las técnicas para recoger la información es necesaria para el desarrollo de la investigación.

El análisis documental presenta un paso importante debido a que recoge y analiza documentos escritos, estos son previos a cualquier obtención de datos que surgen con otras técnicas como las entrevistas o la observación. Su objetivo principal es el de proveer datos preliminares que sirvan de referencia y sustento al investigador. Además, la información escrita, muchas veces, no coincide con la realidad experimentada. Esta información se encuentra en las memorias, informes, programas, etc (Pérez, 2010). Los documentos pueden ser diversos y extensos. Sin embargo, necesita de un adecuado manejo teórico, ya que requiere una interpretación acertada y así valerse de datos importantes (Schettini y Cortazzo, 2015). El análisis documental analiza la información oficial del objeto a investigar, es relevante porque permite conocer en primera instancia con qué se está tratando, esto le proporciona al investigador un panorama general y cómo podría abordarla, para luego pasar a estructurar la información, en concordancia con los objetivos.

Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada permite que el individuo se motive y se adapte a sus necesidades, ya que al brindar sus declaraciones permite definir términos, evitar ambigüedades y minimizar formalismos Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013). Este tipo de entrevista permitirá que los servidores públicos puedan generar un lazo de confianza y puedan hablar abiertamente, manteniendo una comunicación horizontal con el entrevistador. El análisis documental y la entrevista a profundidad han permitido recoger la información necesaria en la investigación.

Técnicas para proceso de información

Una vez recogido los datos, inicia el procesamiento de la información. Esta información debe ser procesada en base tres puntos: la organización de los datos permite separarlos, seleccionarlos, ubicarlos. En segundo lugar, se encuentra la codificación, esta consiste en otorgarle una característica, un número o letra y así permita agrupar la información. En tercer lugar, se encuentra la tabulación, este paso consiste en realizar tablas que permitan proyectar la información recabada (Niño, 2011). La codificación permite analizar e identificar los datos para poder hallar sus dimensiones (Strauss y Corbin, 2002). Desarrollar estas técnicas con eficiencia producirá que los estudios sigan su curso y pueda ser desarrollado con éxito, el procesamiento es un paso complejo, ya que se debe categorizar el material en bruto.

Triangulación de datos

La triangulación es un proceso por el cual la investigación utiliza varias herramientas de análisis, como entrevistas, grupos focales, entre otros, en el estudio del fenómeno y así desde diversas perspectivas de la realidad, los estudios encuentran su sustento al sumar las bondades que proporcionan cada herramienta, enriqueciendo el análisis (Okuda y Gómez, 2009). La triangulación, aunque no proporciona una única interpretación sobre determinado caso, sí permite comprender las nuevas dimensiones en las cuales los individuos presenten respuestas diferentes. Además, en el caso de error en la interpretación de datos, permite contrastar los resultados de las diversas herramientas utilizadas (Gibbs, 2012). Este proceso avala y fortalece la investigación cualitativa, ya que, por su principal característica, el de utilizar diversas herramientas, le atribuye mayores perspectivas que le permiten al investigador hallar las causas.

Nivel o criterio de saturación

Saturación quiere decir que llegado un determinado momento ya no aparecen nuevos datos que aporten al estudio, el criterio de saturación es el que determina el momento de finalización de recojo de datos (Flick, 2012). No debe desprestigiarse ningún dato obtenido, es ese mismo detalle el que puede dar la comprensión necesaria a la investigación. El momento en el que debe terminarse de recoger la información deberá ser cuando el investigador encuentre información importante sobre el fenómeno estudiado (Martínez, 2011). La saturación es importante porque es el momento en el cual ya no se recogerán los datos y así se podrá seguir con el proceso, es importante que el investigador esté atento para que pueda determinar en qué momento debe detenerse.

Instrumento para el recojo de datos

Los instrumentos de recojo de datos deben cumplir con dos principios fundamentales. La confiabilidad, que quiere decir que el instrumento de medición necesita de un grado o porcentaje en que si se le realiza la misma prueba nuevamente al sujeto, esta debería producir resultados idénticos. La validez refiere a la idoneidad del instrumento y si es que sirve para medir la variable (Fresno, 2019). La tendencia de los instrumentos es el de utilizar varios tipos que se complementen entre sí, ya que se reconoce la cohesión que se origina entre ellos y el aporte a la investigación (Bernal, 2016). Los instrumentos son una herramienta que son de ayuda, la utilización de estos y su diversidad son los que proporcionarán sustento al trabajo.

Ficha para registro de datos

Las fichas de registro de datos son provechosas para la investigación cualitativa, ya que permite realizar apuntes sobre diversos puntos de interés para el investigador. Las fichas

recogen el material en bruto que servirán para el análisis (Schettini y Cortazzo, 2015). El registro de datos deberá ser ejecutado de forma organizada y por categorías, esto permite sistematizar la información (Bautista, 2011). Las notas permiten almacenar los datos para su futuro análisis, estas son provechosas y permiten mantener el orden en los estudios, ya que se recibe abundante información.

Guía de entrevista

Es un documento que prepara el investigador, este debe contener un guion específico donde indica cómo se llevará a cabo la entrevista, sirve de orientación para el entrevistador (Báez y Pérez, 2014). Es un documento que apoya al entrevistador, en este se encuentran los temas a desarrollar y las preguntas, este instrumento es de carácter orientativo (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013). La función de la guía no imposibilita que el entrevistador no pueda salirse de contexto, solo es un documento que sirve de ayuda para que se puedan explicar en los puntos planificados.

Aspectos Éticos

En la presente investigación se ha respetado la autoría y los postulados que sostienen los diversos autores, aquellos que han sido de utilidad para llevar a cabo el desarrollo de la investigación. Asimismo, se ha respetado el sentir de los entrevistados y se ha plasmado fielmente cada una de sus palabras, con el fin de llegar a conclusiones relevantes para el provecho de la investigación

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Se están presentando las tablas con los resultados que han sido recogidos a partir de las entrevistas realizadas al jefe de Recursos Humanos, servidores civiles y especialista en comunicación interna.

Los resultados han sido sistematizados a través de las dimensiones que propician una adecuada reputación interna: relación con los colaboradores, calidad laboral y condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección y valores éticos, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto, según Justo Villafañe (2006). Asimismo, se realizaron preguntas que han propiciado a comprender las variables investigadas: cultura corporativa y reputación interna.

Entrevistas a profundidad

Tabla 3: Resultados de la entrevista a jefe de la Oficina de Recursos Humanos

Resultados de entrevista a jefe de la Oficina de Recursos Humanos	
Objetivo	Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.
Cultura Corporativa	Reputación interna
(...) No todo el tiempo me estoy viendo como el jefe que ordena, sino tratar de conversar con ellos, recibir sus aportes y de mi parte también aportar lo que conozco, esa es la lógica de trabajo con el personal de la oficina.	(..) Hay de todo en recursos humanos y en PROVÍAS en general hay equipo muy preparado o con bastante experiencia, como gente que no lo está. Hay gente comprometida, como gente que tampoco lo está, pero en líneas generales son gente que quiere trabajar, conoce su trabajo y que aporta de manera positiva.
Relación con los colaboradores	Calidad laboral y condiciones de trabajo

<p>La idea de trabajar con tu equipo de trabajo, valga la redundancia, es poder contar con un amigo, apoyar en lo que ellos necesiten y a su vez, ellos poder apoyar a la oficina en lo que requiere, compromiso de trabajo, siempre tratando de tener un buen ambiente de trabajo</p>	<p>(...) Las decisiones no se toman solas, las decisiones se toman de acuerdo al consenso de la oficina y de los trabajadores también, no necesariamente se toman en atención a disposiciones a directrices dadas por la dirección, hay decisiones que son de carácter técnica y de gestión, coordinaciones internas que se manejan con el equipo de trabajo.</p>
<p>Reputación de la alta dirección y valores éticos</p>	<p>Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto</p>
<p>PROVÍAS por lo potente que es, da una imagen de profesionalismo y eso repercute en todos los profesionales, en todos los equipos de PROVÍAS.</p> <p>(...) Para poder obtener un cargo en la entidad, debes cumplir algunos requisitos, algunos estándares y eso es fundamental, ese es el respeto que se gana cada uno.</p>	<p>No todos van a lograr sus objetivos en PROVÍAS, algunos van a tener que emprender vuelo, no me refiero a despidos, pero si tengo otras expectativas o si ya me casé, necesito otros objetivos, lo que tú me das aquí ya no me es suficiente, ellos en algunos casos podrían ascender, que es difícil por la misma dinámica del sector público no necesariamente de la oficina y otros solo se van, buscan mejores expectativas.</p>

Tabla 4: Resultados de la entrevista a colaborador 1

<p>Resultados de entrevista a colaborador 1</p>	
<p>Objetivo</p>	<p>Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>
<p>Cultura Corporativa</p>	<p>Reputación interna</p>
<p>(...) la burocracia en la institución ha dado nuevas formas de trabajo. Es un cambio completo, no solo en procedimientos, sino en la forma en la que el nuevo jefe o jefa quiera trabajar.</p>	<p>En algunas oportunidades sí y en otras no (la meritocracia). Es una balanza.</p>
<p>Relación con los mandos medios inmediatos</p>	<p>Calidad laboral y condiciones de trabajo</p>

<p>Muy buena, era un trato cordial, amable. Me agrada bastante.</p> <p>A mi jefe lo limitan, pero igualmente él ha podido luchar por conseguir más, pero no, se quedaba.</p>	<p>(...) los cambios por los que ha atravesado la institución a lo largo de los años, me producen frustración, porque ha habido varios cambios de jefes y cada uno ha mostrado una forma de trabajo.</p> <p>Si vamos presencial, avanzamos lo que tenemos que avanzar, pero de ahí de manera remota se avanza más rápido.</p>
<p>Reputación de la alta dirección y valores éticos</p>	<p>Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto</p>
<p>(...) Cuando comenzó la pandemia, hicieron un comentario de que a mi área estaban dando demasiadas mascarillas y que ya no nos den mascarillas y como institución deben de cuidar a todos.</p>	<p>El tema de corrupción. Perjudica a la entidad, porque no solo está el club de la construcción, sino hay otro nombre que, si tú lo escuchas, dices: no que fatal.</p> <p>PROVÍAS me ha brindado muchos beneficios, estoy contenta con mi institución, pero ya está decayendo, poco a poco.</p>

Tabla 5: Resultados de la entrevista a colaborador 2

<p>Resultados de entrevista a colaborador 2</p>	
<p>Objetivo</p>	<p>Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>
<p>Cultura Corporativa</p>	<p>Reputación interna</p>
<p>(...) ha ingresado personal nuevo, entonces no hay la confianza necesaria. En cambio, con mis compañeras que conozco años sí es algo muy familiar, una relación más íntima</p>	<p>Ahora con los cambios constantes de las gestiones y traen nuevo personal, en esos casos, hay algunos que sí cumplen con el perfil profesional, pero hay otros que no, son personas recomendadas que no conocen sobre el tema.</p>
<p>Relación con los mandos medios inmediatos</p>	<p>Calidad laboral y condiciones de trabajo</p>

<p>Es una relación amigable, tenemos bastante comunicación, comentamos vivencias familiares, cosas positivas.</p> <p>Sí hay un ambiente de escucha activa, porque han tenido en cuenta cuando les he brindado mis recomendaciones.</p>	<p>(...) prefiero el trabajo presencial. Soy de las personas que le gusta llevar las cosas como siempre las he ido llevando, porque en el trabajo remoto no he encajado. (...)</p> <p>A veces se han vulnerado los derechos, porque nos hemos tenido que quedar a trabajar más horas.</p>
<p>Reputación de la alta dirección y valores éticos</p>	<p>Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto</p>
<p>(...) Anteriormente era mucho mejor, porque era gente profesional que conocía su trabajo, pero hay cambios que han ido deteriorando a la institución porque es gente recomendada que no conoce su trabajo.</p>	<p>Nosotros vemos la red vial a nivel nacional, por eso pienso que sí (cuenta con buena imagen).</p> <p>Sí me siento orgullosa de trabajar en PROVÍAS, llevo trabajando 16 años en mi institución y eso me hace sentir parte de esta institución, a pesar de los malos funcionarios.</p>

Tabla 6: Resultados de la entrevista a colaborador 3

<p>Resultados de entrevista a colaborador 3</p>	
<p>Objetivo</p>	<p>Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>
<p>Cultura Corporativa</p>	<p>Reputación interna</p>
<p>(...) veo pequeños grupos donde se unen por afinidad, la oficina donde estoy es un poco complicada.</p>	<p>Al ser una entidad pública, se llena de personas de acuerdo a la gestión, a cómo se mueve la política (...)</p> <p>(...) La última gestión ha acaparado la necesidad de la institución colocando a muchas personas nuevas, no ha sabido valorar los esfuerzos que uno puede tener.</p>
<p>Relación con los mandos medios inmediatos</p>	<p>Calidad laboral y condiciones de trabajo</p>

<p>Es una relación laboral y al ser laboral tiene que ser cordial, todo dentro del horario de trabajo. No va más allá de eso.</p>	<p>(...) te limita a realizar tus labores y a no explotar la iniciativa, virtudes que uno tiene, hay muchas personas en la institución que ponen mucho de su parte en el día y eso genera que la institución tenga una buena dinámica de trabajo. (...) Sí ha habido abusos en todos los niveles, empieza desde las llamadas fuera de tu horario laboral, yo creo que se vulnera mucho al trabajador.</p>
<p>Reputación de la alta dirección y valores éticos</p>	<p>Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto</p>
<p>Yo observo que no se desarrolla la meritocracia, he tenido amistades que han postulado a plazas y no lo han logrado, porque se ve que hay favoritismos hacia otras personas.</p> <p>No estoy conforme con la gestión, porque las gestiones son de paso y solo ayudan a sus intereses.</p>	<p>Hay muchos buenos profesionales, el tema de la mala imagen se da por los profesionales que están de paso, aquellos que son puestos por sus amistades o el partido político Sí me siento orgulloso, con sus aciertos y desaciertos. Puedo decir que he trabajado en una institución que me ha dado las oportunidades necesarias para crecer profesionalmente.</p>

Tabla 7: Resultados de la entrevista a colaborador 4

<p>Resultados de entrevista a colaborador 4</p>	
<p>Objetivo</p>	<p>Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>
<p>Cultura Corporativa</p>	<p>Reputación interna</p>
<p>(...) En los últimos 4 a 3 años, tuvimos hasta 4 jefes. Entonces, todo estuvo en el contexto de los cambios de gobierno y con estos nuevos jefes se truncan acciones de trabajo. (...) En PROVÍAS hay muchas áreas con gran familiaridad, compañerismo, incluso hay personas que se han conocido en la oficina y han formado una familia.</p>	<p>Como toda familia, hay unos que aportan más, otro que aportan menos, otros que se quejan de todo, pero en general es buena. Cuando hay que poner el hombro, todos lo hacemos. (...) En los últimos años han habido cambios importantes en la meritocracia, sí se aplica la meritocracia, ya que SERVIR hace un seguimiento a los procesos de selección. (...) Todo proceso está normado y se graban las entrevistas.</p>

Relación con los mandos medios inmediatos	Calidad laboral y condiciones de trabajo
(...) El jefe nos deja trabajar, nos da cierta independencia para manejar problemáticas comunes que vienen de hace muchos años atrás. Hay una relación horizontal, no se nota mucho la jerarquía en mi área. (...) Dentro del reglamento interno encontré que podía tener permisos para capacitarme en cursos relacionados a mi labor.	(...) Yo sufría mucho al principio, las reuniones virtuales, programaciones, con el sistema que se colgaba o se apagaba el equipo de la sede, fue una experiencia frustrante (...) Yo era uno de los trabajadores que se resistía al cambio. (...) Tenemos un laudo arbitral por negociación colectiva y hace dos años no nos lo pagan.
Reputación de la alta dirección y valores éticos	Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto
En los últimos años han habido varios cambios, desde los ministros, hasta los jefes. Desde antes de la pandemia se notaban algunos cambios, se había bajado en algunos rendimientos y eso se ve reflejado en la ejecución de los presupuestos que tiene asignado cada institución pública.	Se escucha en las noticias del “club de la construcción”, malos funcionarios también, pero eso no opaca a los trabajadores que sí hacemos una buena labor en PROVÍAS.

Tabla 8: Resultados de la entrevista a colaborador 5

Resultados de entrevista a colaborador 5	
Objetivo	Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.
Cultura Corporativa	Reputación interna
(...) Hay constantes cambios y esta persona que entra trae a su gente y mantienen un entorno cerrado. (...) En el régimen CAP, también han sucedido casos en donde quieren abusar, te quieren rotar, diciéndote “no quiero trabajar contigo, renuncia”, entonces hay gente que no ha aguantado esa situación y han renunciado.	El tema de la meritocracia lo manejan de acuerdo a la conveniencia y esto está haciendo que en el Estado nos rodeemos de gente joven, pero inexperta. (...) En su momento, en PROVÍAS Nacional, comienza a caer terminado el Gobierno de Toledo. Por decir, qué hace gente del MINSa ahorita en PROVÍAS, es algo que no se entiende.
Relación con los mandos medios inmediatos	Calidad laboral y condiciones de trabajo

<p>El tipo de relación que tengo es laboral, en función a la coyuntura que estamos pasando, ha habido constantes cambios de jefes, entonces, lamentablemente no hay una coordinación amigable, estrictamente laboral.</p>	<p>El trabajo remoto es bueno, pero dependiendo de cómo lo aplicas como entidad. En este punto, he encontrado dificultad porque me molestan en un horario fuera del laboral. Cada que año no nos aumentan el sueldo, no nos dan incentivos, no hay mejora en el régimen en el que estamos (728). Además, cada año se incrementa el presupuesto para ejecutar, la entidad es reconocida, pero no el trabajador.</p>
<p>Reputación de la alta dirección y valores éticos</p>	<p>Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto</p>
<p>Expresamente me dicen: contrata a esta persona y hacen que cumpla el perfil que se está solicitando el puesto. Estas personas son de su entorno y, por ende, el requerimiento que va a salir de esa área, va a salir enfocado en ellos. (...) La dinámica es la siguiente: el gobierno que sale, se catalogan como los malos y el gobierno que entra observa todo lo que han realizado, entonces eso es una cadena y retrasa todos los procesos.</p>	<p>(...) Si tú te das cuenta en Lava Jato, todo es PROVÍAS Nacional y lamentablemente por malos funcionarios, se mancha la imagen de la institución. (...) Yo llegué a Puerto Maldonado, cuando de Cusco a Puerto Maldonado era trocha, y ahora lo puedes recorrer por autopista en cuatro a cinco horas, esa satisfacción que da a tanta gente, por eso me siento alegre por todo lo que se ha logrado y a la vez me siento frustrado que gente inexperta, inepta, con color político viene a malograr la institución.</p>

Tabla 9: Resultados de la entrevista a colaborador 6

<p>Resultados de entrevista a colaborador 6</p>	
<p>Objetivo</p>	<p>Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>
<p>Cultura Corporativa</p>	<p>Reputación interna</p>
<p>Los grupos de relación se han creado por tema de las cuestiones políticas, somos del partido y todos somos un grupo, entonces hacen su grupo del partido, quienes apoyan al ministro, formando un círculo cerrado.</p>	<p>“Sin embargo, estás evaluando y viendo que se presentan diez o veinte postulantes y se terminan todas las entrevistas y se pasa a hacer la ficha de evaluación de cada uno, ponerles la notas y te dicen: espera un minuto por si acaso tal persona tiene el</p>

<p>(..) No hay esa iniciativa propia.</p>	<p>puesto no importa si tiene un bajo promedio, porque desde la alta dirección ya está seleccionado para que esa persona esté en ese cargo, porque de todas maneras tiene que ganar, entonces no hay una transparencia total.”</p>
<p>Relación con los mandos medios inmediatos</p>	<p>Calidad laboral y condiciones de trabajo</p>
<p>La relación es directa, buen trato y cordial porque trabajamos con la oficina del personal especialista en Recursos Humanos. La burocracia es dañina para este tipo de trabajo, dificulta y retrasa. (...) En algunos casos me han escuchado y se ha optimizado mi propuesta.</p>	<p>(...) Todos hemos sentido ese cambio chocante de hacer el trabajo desde casa, no es lo mismo como desde tu oficina. (...) Es muy escaso que en PROVÍAS se reconozca las labores, un par de veces ha hecho un reconocimiento el jefe, pero después no hay ese aliciente que, si tú cumples el trabajo en el tiempo previsto.</p>
<p>Reputación de la alta dirección y valores éticos</p>	<p>Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto</p>
<p>(...) Cada jefe tiene una metodología de trabajo muy distinta a la anterior, tú puedes haberte acostumbrado a la metodología del anterior, viene alguien que no conoce del tema y son puestos de confianza, puestos políticos por pagar favores y están ahí, llegan sin saber nada, son cargos de alta dirección y traen a trabajadores, directivos, asesores que dan un vuelco total de lo que has tenido en mente y como tienen desconocimiento total del tema o el trabajo a realizar se comete muchos errores y la política es así (...)</p>	<p>(...) he visto pasar muchas cosas y más que hace un buen tiempo salió los temas de corrupción. PROVÍAS ha estado bastante involucrado, crea en mí una especie de resentimiento sobre en qué entidad estoy trabajando, en una entidad que yo creía que era lo más transparente, era lo mejor que había en cuanto a proyectos en el Gobierno. (...) Me gusta ser leal a mi institución, muy al margen del tema de corrupción, PROVÍAS sigue siendo para mí una buena institución, tal vez se debería separar a esos malos funcionarios.</p>

Tabla 10: Resultados de la entrevista a colaborador 7

<p>Resultados de entrevista a colaborador 7</p>	
<p>Objetivo</p>	<p>Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>
<p>Cultura Corporativa</p>	<p>Reputación interna</p>

(...) Estas gestiones, que han ingresado son un poco desconfiadas, exigen más documentación, te retardan más. (...) y cada vez exigen más documentación y por cosas simples, por cualquier pago o cualquier trámite; ahora la burocracia es cada vez más.	No, por más que se diga que no se ayuda, ingresó personal que no sabía cómo hacer un informe o desconocía del tema, no tenía estudios avanzados o experiencia laboral con la gestión pública
Relación con los mandos medios inmediatos	Calidad laboral y condiciones de trabajo
Había cierta desconfianza, pero al final, después de varios meses ya comenzaba a escucharme y mis decisiones las tomaban en cuenta. Los jefes con los que he trabajado me han reconocido con un diploma por la vez que apoye en un tema logístico a la ministra de transporte y eso ayudó porque tengo compañeros de trabajo que no les ha pasado lo mismo.	Al comienzo me chocó (trabajo remoto) ese cambio, pero cuando tuve que hacerlo, las propias herramientas digitales como impresiones, eran un poco complicadas, pero uno se adapta y me costó acostumbrarme.
Reputación de la alta dirección y valores éticos	Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto
(...) las decisiones se demoran en tomar, muchas veces por la alta dirección y eso me incomoda, pero nosotros tratamos de hacer las cosas bien.	(...) me siento orgulloso de trabajar en PROVÍAS, por los años que tengo en la institución sé que todo esto va a cambiar, guardo la esperanza de que todo esto pasara.

Tabla 11: Resultados de la entrevista a colaborador 8

Resultados de entrevista a colaborador 8	
Objetivo	Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.
Cultura Corporativa	Reputación interna

<p>En toda oficina en si mayormente están divididos, algunas en un grupo y otras en otro, no todas las personas tienen la misma confianza con todos, entonces tratan de relacionarse con los que tienen más afinidad, en el caso de mi área sí he verificado que hay grupo de cuatro o cinco personas donde se relacionan más entre ellos, donde tienen la libertad de hablar sus cosas sabiendo que no saldrá de ese grupo.</p>	<p>Sinceramente no he visto que se haya desarrollado la meritocracia, el sector público es muy diferente al sector privado. En el sector público para poder ingresar se necesita de algún tipo de ayuda o en el caso de que seas una persona que labora bien en su puesto en ese caso son muy pocos donde se aplica la meritocracia</p>
<p>Relación con los mandos medios inmediatos</p>	<p>Calidad laboral y condiciones de trabajo</p>
<p>Al principio fue una relación laboral y con el pasar del tiempo se convirtió en una relación amical, porque se va tomando mayor confianza</p>	<p>En el caso de mis propuestas, he dado algunas para mejorar el ambiente donde trabajamos, siento que sí me han escuchado porque se han llegado a establecer. (...) Cuando hacemos bien nuestro trabajo y le ponemos esmero, el mismo jefe nos dice que somos muy trabajadores y sí se nos reconoce.</p>
<p>Reputación de la alta dirección y valores éticos</p>	<p>Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto</p>
<p>Con el mismo director ejecutivo no he tenido tanta cercanía. Actualmente ha tenido ciertos problemas por el club de la construcción, fueron vistos de alguna manera marginada.</p>	<p>Sí me siento identificado. PROVÍAS es una institución en la que se basa en el desarrollo de puentes, carreteras en la red vial nacional y siento que el aporte que estoy haciendo va ayudar a que esos proyectos se puedan realizar de manera correcta debido a que nosotros estamos en el área de recursos</p>

Tabla 12: Resultados de la entrevista a colaborador 9

<p>Resultados de entrevista a colaborador 9</p>	
<p>Objetivo</p>	<p>Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>

Cultura Corporativa	Reputación interna
<p>(...) En el área de RR. HH sí o sí tenemos que trabajar en conjunto, porque todo es un proceso circular, si se rompe o hay una brecha, puede haber un error grave, desde el personal de tema presupuestal a la persona que se encarga de los pagos, hasta la persona que registra la información.</p>	<p>Yo que he participado en los procesos, siempre veo la experiencia laboral como también el perfil académico, porque de nada vale de repente como se dice hacer el favor, contratar un personal porque no va rendir posteriormente (...)</p> <p>(...) Yo creo que la institución sí te da la oportunidad de crecer, pero, así como tú tienes una línea de carrera dentro de la institución tienes que hacerte una hoja académica.</p>
<p>Relación con los mandos medios inmediatos</p>	<p>Calidad laboral y condiciones de trabajo</p>
<p>Hay una relación bastante cordial, lo bueno es que te da la oportunidad de que uno haga su trabajo de manera tranquila, no es el típico jefe que te está llamando las veinticuatro horas del día, al menos que sea un pendiente importante donde sí se le tenía que dar prioridad.</p>	<p>El tema remoto creo que es más estresante porque obviamente nadie estaba acostumbrado a trabajar de esa manera y como no había lineamientos lamentablemente había correos de forma urgente que uno tenía que responder a las ocho, diez de la noche y sí, te genera más estrés.</p> <p>(...) Ha habido vulnerabilidad, todos nosotros pertenecemos a un sindicato, unos pagos que no se han hecho y han puesto pretextos por cambio de mandatario o temas presupuestales donde hasta ahora se está luchando por nuestros derechos.</p>
<p>Reputación de la alta dirección y valores éticos</p>	<p>Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto</p>
<p>(...) Con el tema de malos funcionarios, me daba vergüenza ajena y hay muchos funcionarios que no los conozco y es como que tú tienes en tu mente algún concepto de algún jefe y de repente lo ves en las noticias y uno se sorprende y no sabe si la persona con la que trabaja tiene valores éticos.</p>	<p>(...) Por las noticias que se han visto involucrados por ser una institución del MTC por ministros corruptos y lamentablemente por malos funcionarios pagan todos los trabajadores</p>

Tabla 13: Resultados de la entrevista a colaborador 10

Resultados de entrevista a colaborador 10	
Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.	
Cultura Corporativa	Reputación interna
(...) No hay compañerismo, ha venido bajando por la pandemia, porque la mayoría hace remoto, pero ya antes de la pandemia ha ido bajando por los cambios y por los nuevos funcionarios incorporados (...) Solo hacen su función y no les interesa el resto.	(...) He visto de algunos compañeros de trabajo, los han cesado por no querer firmar algunos contratos o documentos. Todo esto me ha hecho sentir impotente, al momento uno no puede hacer nada.
Relación con los mandos medios inmediatos	Calidad laboral y condiciones de trabajo
Es una relación cordial, no hay mucha comunicación, he pasado por varios jefes que eran más comunicativos o había más confianza,	Al inicio sentí miedo de conocer y familiarizarme con el trabajo remoto, hacer reuniones por zoom hasta la fecha me parece correcto, debería ser así por siempre, me ha favorecido y me he dado la iniciativa de aprender sobre la tecnología.
Reputación de la alta dirección y valores éticos	Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto
(...) Distante, indiferente, fría, no ha habido mucha relación con estos nuevos directores. En todas las instituciones públicas existe la burocracia, en cada caso hay que seguir las normas y es donde demora (...) Me he ido decepcionando por nuestras autoridades, porque es una institución de gran envergadura: une pueblos, hace carreteras, mejora la calidad de vida de muchas personas.	(...) Al principio no tenía buena imagen, pero estos funcionarios ya no trabajan en PROVÍAS por eso uno se siente más confiado en la imagen de la institución, aunque a veces uno se resigna porque no sabe cómo gestionarán las nuevas autoridades y eso a uno le va desmotivando por la poca acción de las autoridades en su trabajo

Tabla 14: Resultados de la entrevista a colaborador 11

Resultados de entrevista a colaborador 11	
Objetivo	Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.
Cultura Corporativa	Reputación interna
Con algunos es un trato familiar y con algunos un trato solo laboral. Últimamente, por el contexto, difícil, pero anteriormente salíamos a comer, reuniones, se crearon buenos recuerdos. Además, se crean grupos, pero la idea es avanzar toda el área, siempre existe el grupito, pero todos son personas que se caen bien entre ellos y así la idea es salir adelante	Todos los puestos ya están direccionados, puede que uno cumpla con los requisitos, pero estás direccionados para ciertas personas. Definitivamente me da cólera, porque no es como realmente debería ser, pero cada cambio de Gobierno viene con sus temas y van aprovecharse de eso. Solo nos queda seguir.
Relación con los mandos medios inmediatos	Calidad laboral y condiciones de trabajo
Mi relación es laboral, directamente con mi jefe, primero fue un trato más formal, pero con el transcurso del tiempo se convirtió en un trato con un poco más de confianza, más fluido.	En principio un poco complicado, pero ya luego me fui acostumbrando al trabajo remoto (...) (...) Toda mi área se esmera en tramitar los documentos, pero de todo el trabajo que el personal realiza es un poco frustrante, porque observan todo lo que realizamos y no se avanza.
Reputación de la alta dirección y valores éticos	Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto
(...) Es un poco distante porque los últimos cambios que han habido limitan el poder avanzar con las propuestas y ese es el problema que tenemos actualmente. (...) En parte sí me siento orgullosa de ser de la institución, en algunas oportunidades me hacen comentarios de la corrupción y esos son los problemas de los altos mandos.	En su momento era bonito, pero ahora dicen mucho sobre PROVÍAS Nacional en los medios y está mal vista por corrupción. Por otro lado, me siento orgullosa por los proyectos realizados. Siento que no hay ese reconocimiento, como era anteriormente, donde sí se notaba su esfuerzo hacia nosotros y sentía esa emoción por regresar a trabajar, pero ahora me da igual.

Tabla 15: Resultados de la entrevista a colaborador 12

Resultados de entrevista a colaborador 12	
Objetivo	Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.
Cultura Corporativa	Reputación interna
Se distinguen los sub grupos donde se juntan por afinidad. En el tema laboral así no se lleven bien deben sacar adelante el trabajo. Por otro lado, en recursos humanos estamos un poco retrasados en eso del papelito manda, entre las mismas áreas coordinamos los informes, aún está muy burocrático.	Actualmente PROVÍAS Nacional es más político y ha bajado el nivel. Antes, para entrar a PROVÍAS era otra cosa, ya que te exigían un nivel alto. (..)Ahora el nivel de ingreso es menor y prácticamente entras a aprender y muchos casos con sueldos altos, por eso ahora no me siento orgulloso como sí lo estuve en un tiempo.
Relación con los mandos medios inmediatos	Calidad laboral y condiciones de trabajo
Como toda relación de jefe a subalterno, hemos tenido puntos donde hemos estado de acuerdo y como puntos que no, lo hemos discutido y hemos llegado a un punto medio. (...). Este jefe trabaja de una forma, yo cumplo con plantearlo como debería ser, lo que pase luego ya es decisión del jefe y siempre trato de que sea de la forma correcta, entonces, no siento que escuchen mis propuestas.	(...) lo hago solo por un tema de trabajo. Ya no tratas de proponer o innovar. (...) En principio, cuando inicié a trabajar hace 20 años, el régimen 728 era el mejor remunerado, pero con el transcurso del tiempo el mejor remunerado es otro régimen, el del decreto 1050, que son los CAS y son los mejores considerados. Ahora, un CAS de mi nivel me dobla el sueldo haciendo lo mismo o hasta menos y eso desmotiva. (...) Sí, han habido casos en los que un trabajador lo han cesado sin ningún motivo, simplemente porque no le cae, un chisme y lo botan.
Reputación de la alta dirección y valores éticos	Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto

<p>Hay algunos que son indiferentes como otros que no, pero en general el trato que percibo es indiferente. Yo creo que esto se debe a un tema de estatus, porque no pueden estar bajando al nivel mínimo o de técnico, lo mucho que bajan es a los jefes de área.</p>	<p>(...) Está dañada por la corrupción. Jefe que entra y piensa que aquí hay gente corrupta. Además, nosotros como recursos humanos no nos afecta, porque ese problema más le afecta al área técnica, porque ellos han tratado directamente con esos casos.</p>
--	---

Tabla 16: Resultados de la entrevista a colaborador 13

Resultados de entrevista a colaborador 13	
Objetivo	Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.
Cultura Corporativa	Reputación interna
Con algunos sí tenemos una relación de años, donde hemos ido aprendiendo a querernos como familia.	Bueno, aquí hay de todo. No se sabe qué es lo que vas a encontrar. Uno solo tiene que hacer su trabajo y seguir adelante.
Relación con los mandos medios inmediatos	Calidad laboral y condiciones de trabajo
Es una relación buena, donde tenemos comunicación y hay un buen trato.	Sí, porque mi institución me ha permitido desarrollarme profesionalmente. Pero me da pena de que ahora esté viniendo a menos.
Reputación de la alta dirección y valores éticos	Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto
Claro que sí, es una institución del Estado, pero por lo que se escucha a veces, sobre todo por los malos directores que juegan sucio.	Sí me siento orgulloso porque PROVÍAS es un proyecto completo. PROVÍAS es la cara del MTC, es la que se encarga de los proyectos en infraestructura y eso me alegra, porque le llevamos a las personas una mejor calidad de vida.

Tabla 17: Resultados de la entrevista a colaborador 14

Resultados de entrevista a colaborador 14	
Objetivo	Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.
Cultura Corporativa	Reputación interna
Con algunos es un trato netamente laboral y con otros es más cercana, más familiar. La pandemia nos distanció y ahora ya no están los mismos compañeros, entonces las cosas han cambiado un poco. Es una alegría encontrarse con grandes amigos.	No, he visto que los puestos ya están fijos y eso desmotiva, porque no es el personal que está capacitado para la función.
Relación con los mandos medios inmediatos	Calidad laboral y condiciones de trabajo
Es un poco lejana porque ha habido tantos cambios que uno no termina de acostumbrarse, por eso no se puede avanzar con un trabajo conjunto.	Antes había más reconocimientos, pero PROVÍAS ha estado muy movido, ha sido estresante ver todo lo que ha pasado, entonces uno no se motiva por los constantes cambios que ha habido aquí.
Reputación de la alta dirección y valores éticos	Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto
No, pero ya me resigné, así que tenemos que hacer nuestro trabajo. El asunto con las autoridades es de siempre, aunque en el tiempo de Toledo sí había gente capacitada, esos eran otros tiempos.	En un tiempo todo era bueno, pero con estos casos de corrupción en las obras del país la gente desconfía mucho y no creo que nos vean con buenos ojos.

Tabla 18: Resultados de la entrevista a colaborador 15

Resultados de entrevista a colaborador 15	
Objetivo	Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.
Cultura Corporativa	Reputación interna
La pandemia ha afectado bastante, ya no hay reuniones como antes, entonces ahora es una relación laboral, la Amistad se conserva, pero sí ha afectado a todos. A algunos los conozco años, entonces con ellos todo bien, pero hay grupitos donde no fomentan el compañerismo.	Antes mucho más, ahora como que todo está estancado, entonces eso me desmotiva, porque se debe avanzar y no retroceder.
Relación con los mandos medios inmediatos	Calidad laboral y condiciones de trabajo
Es una relación cordial, ha habido momentos donde hemos compartido algunos procesos de la oficina y ha sido todo muy cordial.	La verdad pienso que no, porque solo se escuchan a algunos y uno como que queda relegada, entonces ya no sé qué pensar, aparte, con otros jefes recuerdo que sí había más comunicación. Es un buen jefe, pero creo que falta mayor comunicación con todos.
Reputación de la alta dirección y valores éticos	Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto
Distante, porque los directores solo se reúnen con los jefes y no hay un trabajo de mayor cercanía, además, todo es muy burocrático, entonces una ya no puede presentar nuevas formas de hacer las cosas, porque son cerrados.	Te podría decir que sí, pero una ya no sabe cuándo salen casos de corrupción y una no puede estar tranquila porque eso es una mancha y PROVÍAS sí tiene muchos proyectos de infraestructura buenos, pero que lastimosamente sus autoridades hacen que se vean manchados.

Tabla 19: Resultados de la entrevista a especialista

Resultados de entrevista a especialista	
Objetivo	Conocer aspectos teóricos sobre la cultura corporativa y la reputación interna
Cultura Corporativa	Reputación interna
Es importante, tomarla, identificarla y ayudar a alinear esa cultura a la estrategia de la empresa. De lo contrario, puede que no ayude y sea una cultura que retrase o posponga los objetivos de la empresa.	Si basado en la cultura, mi discurso está siendo coherente con las acciones que se imparten en la organización, entonces la reputación se va a ir gestando de a pocos.
Relación con los mandos medios inmediatos	Calidad laboral y condiciones de trabajo
El líder termina siendo, dependiendo de la función que esté cumpliendo, una bisagra que une al colaborador con la organización o termina siendo un obstáculo para seguir creciendo dentro del conocimiento de la misma.	Al haber cambios constantes de las cabezas en las organizaciones que termina impactando en cómo se hacen las cosas, una persona que desea proponer ideas, que revisa nuevas tendencias, nuevos procesos, termina impactando, pero creo que no se les debe cortar las alas. Es importante conocer cómo inyectamos innovación al Estado.
Reputación de la alta dirección y valores éticos	Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto
Si hablamos de reputación interna y tú vez que tus líderes y tú organización está vinculada en un tema de corrupción, vas a terminar no creyendo en la organización	Lo que más nos ha funcionado es una comunicación más empática, donde el colaborador sienta que no está solo y que tiene la capacidad de poder salir de ese proceso de ansiedad y depresión.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Según la investigación de los antecedentes nacionales, se puede afirmar que las organizaciones que presentan mayor relación de cooperación y satisfacción laboral son aquellas donde los líderes y el espacio que los rodea se muestra propicio para el desarrollo de las actividades de los colaboradores, donde puedan ser escuchados y manifestar sus inquietudes. Carbajal y Castro (2021), Pérez (2020). Asimismo, se puede indicar concordancia con lo que detalla Pérez (2020), aquellos colaboradores que mantienen un adecuado sentido de pertenencia a la organización, pueden realizar una separación entre malos funcionarios y la institución, salvaguardando la reputación de la institución, como ocurre con los servidores civiles de PROVÍAS Nacional, quienes separan las acciones incongruentes con el ADN de la institución, caracterizado por el profesionalismo.

A nivel de antecedentes internacionales se puede indicar que no se encuentra similitud con PROVÍAS Nacional, ya que las organizaciones donde se ha generado una cultura corporativa innovadora y la apertura al cambio, se debe a que ha habido una correcta dirección y gestión, con el fin de alinear sus objetivos; que no es el caso de la oficina de recursos humanos de PROVÍAS Nacional (De la O Fernández 2016, Falcones 2014).

(...) Yo sufría mucho al principio, las reuniones virtuales, programaciones, con el sistema que se colgaba o se apagaba el equipo de la sede, fue una experiencia frustrante (...) Yo era uno de los trabajadores que se resistía al cambio.

Colaborador 3 (2021)

Asimismo, para llegar a una mayor comprensión, la discusión de los resultados está enfocada en las dos variables investigadas: cultura corporativa y reputación interna; así como en las seis dimensiones de la reputación interna que Justo Villafañe (2006) detalla: relación con los mandos medios inmediatos, calidad laboral y condiciones de trabajo, reputación de

la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial.

Discusión de Resultados

Este documento de investigación ha tenido como objetivo el poder conocer la influencia de la cultura corporativa en la reputación interna de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional, y en los siguientes párrafos se desarrollarán los aspectos más importantes que han surgido del análisis de lo que indica Chiavenato (2011), cuando manifiesta que la información más íntima, de tipo social y psicológico, se encuentran los deseos más profundos e íntimos de los colaboradores.

Cultura Corporativa

La cultura corporativa es la que otorga singularidad a la organización. Aguirre (2002), señala que la cultura es la esencia de la organización, es la organización misma. Al respecto, Grissel Chávez, en adelante la especialista, refiere que la cultura corporativa está presente en la organización, es desarrollada y va formando características particulares que permiten conocer qué tipo de cultura se genera en la organización. Además, menciona que la cultura jerárquica tiene principal predominancia en las instituciones del Estado y esto se origina por los cambios constantes de sus autoridades, impactando principalmente en las formas de cómo realizan sus actividades, generando burocracia, ya que se deben iniciar nuevos procesos, informes, documentos. Asimismo, suprime toda idea de innovación, por este mismo contexto. Esto se ve corroborado por los colaboradores de PROVÍAS Nacional, quienes han manifestado, en su mayoría, que la forma de trabajo en su institución es muy burocrática, ya que se le otorga principal atención a los procesos e informes que deben cumplir, ralentizando su trabajo y no generando propuestas para la optimización de procesos. La explicación de la especialista recoge el sentir de la mayoría de colaboradores, donde su

percepción sobre el contexto que les rodea es parametrado, incierto, donde deben estar a la expectativa de que la próxima gestión sea mejor que la anterior, sintiéndose dependientes de sus autoridades para que PROVÍAS Nacional pueda recobrar su carácter de excelencia.

Así también, menciona la especialista, en cada organización es posible que haya una cultura dominante y subculturas que se desprenden de esta, desarrollando sus características. Indica que es preferible que se mantenga la cultura dominante para que pueda ser de utilidad y facilitadora del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se debe buscar las fortalezas de la cultura dominante y vincularla con las subculturas presentes con el fin de enriquecer el ambiente de trabajo. Si una institución tiene diversas sedes en distintos espacios geográficos, estas sedes pueden tener los mismos procesos y políticas, pero las formas de realizar sus actividades y la propia cultura local terminará impactando en la organización, ya que la cultura corporativa, al ser nutrida por los colaboradores de la organización, ocasionan que sea única. Por lo consiguiente, menciona el entrevistado 4, que las zonales del norte del país, se caracterizan por ser mesurados y amigueros, con los que se puede mantener una relación de amistad, a diferencia de la zonales del sur, donde son más reservados en razón de entablar una relación. Se puede afirmar que, según la cultura de la zona o localidad, es que también le aporta esa característica a la propia zonal o sede de la organización.

Reputación interna

La reputación interna es un valor intangible que se va formando en el tiempo, PROVÍAS Nacional, cuenta con más de 10 años como entidad adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones. En ese sentido, se puede decir que cuenta con una reputación ganada en el sector, en el marco del desarrollo de sus actividades. Asimismo, Justo Villafañe (2006), presenta seis dimensiones a tener en cuenta para la gesta de la reputación interna y

de las cuales han sido materia de investigación: relación con los mandos medios inmediatos, calidad laboral y condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial.

Relación con los mandos medios inmediatos

Gran parte de los colaboradores indicaron que mantienen una relación cordial con su jefe inmediato, donde se les permite trabajar y sentirse escuchados, una relación que no va más allá de los parámetros laborales. Además, dos colaboradores indicaron que mantiene una relación amical. Asimismo, los entrevistados 7, 10 y 14, manifiestan que el cambio constante de jefes genera un proceso lento de adaptación y el de poder darse a conocer, porque se experimenta un ambiente de desconfianza. Al respecto, el jefe menciona que su dinámica de trabajo es la de coordinación constante, una relación basada en la confianza, priorizando consolidar el trabajo en equipo y una relación horizontal, donde puedan experimentar que son un equipo consolidado, generando un buen ambiente de trabajo y que lo puedan percibir como un amigo en el que se pueden apoyar. Se puede decir de lo expuesto que, la relación con los mandos medios, descrita por el jefe y el mensaje recibido por los colaboradores, está en consonancia en su mayoría. Sin embargo, aún se presentan colaboradores que no se sienten confiados por la actual gestión, ya que como lo indicaron, los constantes cambios generan un espacio de tiempo para adecuarse a la gestión de turno y otorgarle la confianza requerida.

Calidad laboral y condiciones de trabajo

La calidad laboral y las condiciones de trabajo a los que se acogen los colaboradores se rigen de acuerdo al régimen 728, conocida por desarrollar contratos indeterminados en el sector público. Sobre este apartado se detalla que los colaboradores no se encuentran

conformes con este régimen, por lo que, en la actualidad, no es el de mayor remuneración dentro del aparato estatal.

Los colaboradores indican que esta diferencia de sueldos les representa la principal molestia, ya que existe personal que pertenece a otro régimen y que ganan el doble que ellos por realizar las mismas actividades. Esta diferencia, también es reforzada por quién pertenece a los colaboradores “antiguos” y quien a los “nuevos”, ya que, según los entrevistados, los “nuevos” no ingresan a la institución con los conocimientos necesarios, cargándoles el trabajo a ellos.

Asimismo, el jefe de Recursos Humanos, manifiesta que siempre se ha buscado el reconocimiento a los colaboradores por el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, el contexto de la pandemia por el COVID-19, postergó diversas actividades que se realizaban y hasta la fecha (2021) no se han reanudado. Se puede inferir que, si bien es cierto, los colaboradores reciben una serie de beneficios, acorde a su régimen, brindándoles estabilidad laboral y económica, según su tipo de contrato indeterminado el cual contrajeron con la institución, esto se ve mellado por su insatisfacción al realizar un análisis comparativo con otro régimen, afectando en su motivación.

También, en el marco de la coyuntura nacional, el trabajo remoto ha pasado a formar parte dentro de una condición laboral, Grissel Chávez, especialista, detalla que dependiendo del tipo de cultura corporativa, la resistencia al cambio y adaptación al desarrollo de nuevas medidas, se incrementa, ya que los cambios constantes, en una organización, generan diversas emociones como: miedo, incertidumbre, ansiedad, rechazo, incluso se puede llegar a un punto de sabotajes a la organización si es que el contexto en el que se desarrollan estas circunstancias no se gestiona adecuadamente. Por lo siguiente, se puede afirmar que los colaboradores han pasado por un proceso de adaptación al trabajo remoto y que en su

mayoría se han adaptado y aprendido una nueva forma de trabajo, aun cuando no es su forma habitual de laborar.

Reputación de la alta dirección y valores éticos profesionales

En un análisis a nivel macro, hay una percepción, de que PROVÍAS Nacional es una institución que se maneja según la política. Por ende, al haber cambios a nivel de Gobierno, también se designan a personas que estén en consonancia con el Gobierno entrante. Los colaboradores mantienen una percepción de la dirección, como distante y burocrática, que son personas que actúan de acuerdo a sus intereses personales, aludiendo a que son responsables directos de que la institución se encuentre en una etapa de deterioro a nivel funcional. Asimismo, mencionan que estas autoridades direccionan procesos de selección de personal con el fin de permitir el ingreso a la institución de personas que convergen con su mismo sentir político, o que al menos, cuentan con un tipo de relación y que, en su mayoría, son personas que no cuentan con la experiencia necesaria para asumir puestos con el nivel que PROVÍAS Nacional necesita, así lo señaló el colaborador 6 en su entrevista:

Sin embargo, estás evaluando y viendo que se presentan diez o veinte postulantes y se terminan todas las entrevistas y se pasa a hacer la ficha de evaluación de cada uno, ponerles la notas y te dicen: espera un minuto por si acaso tal persona tiene el puesto no importa si tiene un bajo promedio, porque desde la alta dirección ya está seleccionado para que esa persona esté en ese cargo, porque de todas maneras tiene que ganar, entonces no hay una transparencia total.

Al respecto, el jefe del área de recursos humanos, como vínculo, entre la alta dirección y los colaboradores, manifiesta que en PROVÍAS Nacional se solicitan a los mejores profesionales para cubrir las plazas laborales. En ese sentido, se halla contradicción con lo mencionado por los colaboradores, quienes aseguran, en su mayoría, el tipo de tratamiento que existe en la selección de personal.

Este tipo de acciones es perjudicial para la organización, ya que, ante cualquier intento de expresión de confianza, se pierde credibilidad, porque ya no se puede confiar en la dirección de una entidad que realiza prácticas indebidas, con fines particulares.

Imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial

Los servidores civiles, en su mayoría, manifiestan que la imagen de PROVÍAS Nacional se ha visto afectada por los procesos por corrupción en los que determinados funcionarios estarían vinculados, estos hechos no han causado repercusión en su identificación con el proyecto empresarial, ya que la gran mayoría afirma que se sienten identificados con su institución, porque les ha brindado las facilidades económicas, les ha abierto un campo en su vida profesional y han ido creciendo de la mano con PROVÍAS Nacional. Además, detallan que la organización sí es una organización fiable y segura para el desarrollo de sus actividades, dando a conocer que no tienen problema con los factores externos, ya que ellos son quienes se encuentran seguros de lo que significa PROVÍAS Nacional en su vida profesional y personal.

Conclusiones

Cultura corporativa

El análisis de la cultura corporativa hallada indica que es de tipo: jerárquica. Este tipo de cultura es lineal, oprime cualquier tipo de iniciativa innovadora que no provenga desde la dirección, donde deben adaptarse a nuevos procesos según quien asuma la dirección de la entidad. Además, la cultura jerárquica toma fuerza por la naturaleza de las instituciones del Estado, en este caso PROVÍAS Nacional, donde la elección de los cargos directivos es otorgada bajo la figura de “servidores de confianza – Ley N°30057”, no accediendo a concurso público, sino bajo designio del funcionario, facilitando la volatilidad de los puestos, por ser puestos políticos y donde el liderazgo y los lineamientos se centran en un grupo pequeño de directivos, donde el contacto con los servidores civiles es mínimo, obteniendo así una comunicación descendente que no propicia un flujo de comunicación aunado.

Efectos de la cultura corporativa

Los efectos de la cultura corporativa que es de tipo jerárquica, ha ido prefigurando en los servidores civiles un ambiente de “estancamiento”, donde por más que puedan realizar una labor excepcional no es posible salir de la monotonía y burocracia que persiste en los procesos para llevar a cabo sus actividades. Esto es sostenido por los servidores civiles cuando indican que gestiones pasadas se caracterizaban por contar con mejores profesionales que lograban llevar adelante a PROVÍAS Nacional y lograban obtener un trabajo conjunto. El régimen 628 al que están ceñidos los servidores civiles, un régimen que les permite ser personal estable, en muchos casos con más de 10 años en la institución, ha permitido que este personal perdure, no sea separado por los constantes gobiernos, esto ha significado que hechos aislados de vinculación en actos delictivos a funcionarios pertenecientes a la institución no corrompa su alta identificación con el proyecto institucional, ya que vinculan

a la organización con experiencias de superación profesional, académica, familiar y económica; brindándoles el apoyo que necesitaban en determinado momento; es hacia ella su lealtad, personificando a la institución y vinculándola a sus recuerdos más íntimos.

Percepción de la reputación interna

Los servidores civiles de la entidad realizan una separación entre la reputación de las autoridades y la institución, esto en razón de que tienen conocimiento de que son personas en un puesto según la gestión de turno. Sin embargo, esto no propicia la retención del talento, ya que, por el tipo de cultura corporativa, no se les ofrece mayores retos.

La relación entre jefe-colaborador es cordial y respetuosa. Sin embargo, no se ha logrado la vinculación descrita por el jefe de la Oficina de Recursos Humanos en su forma de trabajo, ya que para lograr la confianza y la aceptación de los colaboradores a la presente gestión se necesita de un tiempo determinado.

Se determina que los colaboradores seguirán experimentando diferencias entre si hasta que el Estado no realice una adecuación del régimen 728 al que pertenecen los servidores civiles con contratos indeterminados. Sin embargo, no se han realizado las acciones debidas para poner en valor las capacitaciones y los cursos a los que pueden acceder en pro de su mejora profesional, con el fin de aumentar los índices de aprobación.

La reputación de la alta dirección se encuentra en un nivel poco favorable, ya que los servidores civiles experimentan abandono, poca cercanía, designando personal, según ellos, que no está capacitado para desempeñar altos cargos, favoritismo y no tomándolos en cuenta. En ese sentido, es un factor de riesgo que la dirección de PROVÍAS Nacional no desee tener mayor participación, ya que los colaboradores están forjando su propia cultura corporativa, sin un líder constante capaz de guiarlos. Los valores éticos profesionales de los

colaboradores se encuentran en riesgo, ya que, al observar y tener como percepción que los puestos laborales en el Estado son por tráfico de influencias, sin tener o no responsabilidad legal, se está avalando de manera implícita este tipo de comportamientos, por eso urge acciones que puedan contrarrestar este fuerte mensaje en la conciencia de los colaboradores.

Se puede concluir que la cultura corporativa sí influye sustancialmente en la reputación interna de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional, considerando que la cultura corporativa jerárquica ha mellado en la proactividad de los servidores civiles, en un panorama donde su cultura es de continuo cambio de autoridades y donde se sostiene un área y se salvaguarda, momentáneamente, gracias a la reputación interna originada por las valoraciones del recuerdo y el anhelo de lo que según sus servidores civiles, con varios años de servicio, fue una gran institución donde se obtuvieron mejores resultados.

Se recomiendan las siguientes propuestas con el fin de unificar y posicionar a la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional como referente de reestructuración y adaptación a las necesidades de la administración pública, siendo referentes ante las demás oficinas del sector público.

Creación de un área en “Cultura y Liderazgo Institucional” que pueda analizar, monitorear y presentar iniciativas para preservar y difundir el tipo de cultura corporativa que se desea alcanzar y posicionar, con el fin de conocer cuáles son las principales inquietudes de los servidores públicos y así alcanzar los objetivos organizacionales.

Creación de un manual de crisis corporativa y la creación de un manual de comunicación política, con el objetivo de planificar cómo se responderá ante un posible cuestionamiento ante la opinión pública.

Realizar acciones que puedan generar un ambiente de transparencia, comunicar la forma de trabajo abierta otorgándole al colaborador la confianza necesaria para abrir puentes y permitir el desarrollo de una relación más cercana e íntima.

Generar coacción entre los colaboradores “antiguos” y los colaboradores “nuevos”, a través de actividades de comunicación interna, con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo y la relación horizontal entre ambos.

Realizar un programa de retención y atracción del talento, con el fin de que los mejores profesionales de PROVÍAS Nacional no vayan a abandonar la institución y puedan analizar seguir desarrollando sus funciones en la institución.

La etapa de investigación atravesó por un momento complicado debido a que se tuvo que llevar adelante en el marco del Estado de Emergencia Nacional, donde los derechos constitucionales relativos a la libertad, como el libre tránsito y la restricción de reuniones quedaron suspendidas, donde se llevaron a cabo medidas como cuarentenas focalizadas y ordenes de inamovilidad en razón de contrarrestar los contagios por el Covid-19 en el Perú, fue una de las mayores limitaciones en la investigación, ya que no era posible aplicar la observación en el lugar, ni tampoco poder ver cómo se relacionaban los servidores civiles.

Como segunda complicación fue el hecho de afrontar una crisis sanitaria, donde el investigador, en un contexto mundial de: muerte, enfermedad, instituciones públicas debilitadas, corrupción, no queda exento de ser afectado psicológicamente, por lo que, terminar de realizar este trabajo de investigación, en un panorama desolador, fue un reto.

Implicancias

Teóricas

El estudio confirma la influencia de la cultura corporativa en la percepción de los servidores civiles y cómo es que estos van forjando la reputación interna sobre la entidad pública investigada, dando a conocer sus emociones y apreciaciones más íntimas.

Chiavenato I. (2009)

Los resultados obtenidos de la investigación incitan a realizar un estudio a profundidad de las variables: cultura corporativa y reputación interna con el fin de conocer su influencia en las demás oficinas de PROVÍAS Nacional, con el fin de obtener datos comparativos.

Por último, la cultura corporativa y la reputación interna, como activos intangibles con los que cuenta cada organización, es un factor de estudio relevante, ya que podrían significar oportunidades de mejora para las instituciones públicas y para la entidad investigada, que sostienen las investigaciones de García (2002), Galvis y Silva (2016), Robbins y Judge (2017), Chiavenato (2017) y García y Flores (2017).

Prácticas

Los resultados de la investigación determinan que si no se toma en cuenta las aspiraciones y el sentir más profundo de quienes llevan adelante a PROVÍAS Nacional: los servidores civiles, expresado en su anhelo de tipo de cultura corporativa que propicie un ambiente de cooperación, profesionalismo y éxito, será un punto débil para la entidad, donde se les debe otorgar la importancia debida.

En este sentido, la aplicación de herramientas que permitan facilitar el monitoreo constante sobre sus más íntimos deseos profesionales en relación al desarrollo de sus actividades laborales permitirá un mejor flujo y propiciará una cultura corporativa abierta a la escucha y una óptima reputación interna.

Por otra parte, la entidad, al tener presencia a nivel nacional, es de vital importancia el desarrollo de actividades que permitan identificar problemas internos que desde el enfoque de la cultura corporativa puedan ser analizados y prevenidos, ya que, al contar con servidores civiles con diversidad cultural, pueda haber un espacio de participación para cada uno de ellos y lograr comprender y poner en valor su gestión.

Referencias

Álvarez, C. M. G. (2006). *UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL*. 13.

Baena Paz, G. M. E. (2017). *Metodología de la investigación* (3a. Ed.). Grupo Editorial Patria <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=5213563>

Báez, J. P. de T. (2014). *El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de marketing: El caso de las universidades públicas de Madrid*.
<https://eprints.ucm.es/29615/1/T35974.pdf>

Ballestín, B., & Fàbregues, S. (2018). *La práctica de la investigación cualitativa en ciencias sociales y de la educación*. Editorial UOC.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=5758369>

Barrón, V., & D'Aquino, M. (2004). *Proyecto y metodología de la investigación*. Editorial Maipue.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3190297>

Batthyány, K., Cabrera, M., & Alesina, L. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales: Apuntes para un curso inicial*. D - Universidad de la República.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=5213291>

Bautista, N. P. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones*. Editorial El Manual Moderno Colombia.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3225700>

Berg, B. L. (1989). *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*. Allyn and Bacon.

Bernal, C. A. T. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4a. ed.). Pearson Educación.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=4824229>

Carbajal, Y. F., & Castro, Y. M. (2021). *Cultura organizacional de una empresa supervisora de obras, según el modelo de valores en competencia, en Lima – Perú, en el año 2020*. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/26982>

Caribe, C. E. para A. L. (2021). *FAO y CEPAL: Pandemia provoca aumento en los niveles de pobreza sin precedentes en las últimas décadas e impacta fuertemente en la desigualdad y el empleo*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-provoca-aumento-niveles-pobreza-sin-precedentes-ultimas-decadas-impacta>

Cazau, P. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES*. 194.

Cruz del Castillo, C., Olivares Orozco, S., & González García, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3227245>

CPI - compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública sac: Buscador. (s. f.). Recuperado 20 de julio de 2020, de <http://www.cpi.pe/botones/buscador.html?cx=005211028103420220142%3Aakcxo%3Atsk3je&cof=FORID%3A10&ie=UTF8&sa=&pID=&q=peru+poblacion+2017&siteurl=www.cpi.pe%2Fmark>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da edición. México: McGraw-Hill. Recuperado de:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9na edición. México Interamericana Editores. Recuperado de:
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 3era edición. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. (10a. ed.). México: McGraw-Hill. ProQuest Ebook Central
<https://ebookcentral.proquest.com>

Díaz, B., & Sime, P. (2009). *La explicitación de la metodología de la investigación*.

Díaz, L. B., Torruco, U. G., Martínez, M. H., & Varela, M. R. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

Domínguez, M. C., Medina Domínguez, M. del C., Martínez Sánchez, M. I., & López, E. G. (2018). *Metodología de investigación para la educación y la diversidad*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=5759279>

- Falcones Suárez, G.** (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. Recuperado a partir de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6287>
- Ferreira, A., & De Longhi, A. L.** (2014). Editorial Brujas.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3226105>
- Flick, U.** (2012). *Introducción a la investigación cualitativa* (3a. Ed.). Ediciones Morata, S. L. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3217765>
- Fresno Chávez, C.** (2019). *Metodología de la investigación: Así de fácil*. El Cid Editor.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=5635734>
- Galvis, Y., & Silva, M. C.** (2016). *Comunicación: Reputación y crecimiento empresarial*. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 0(41), Article 41.
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8201>
- García, F. J.** (2002). *La reputación como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades* [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad de La Laguna].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=1148>
- García, M. L. T., & Flores, E. M.** (2017). *Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa—Perú*. *Comunicación*, 8(2), 137-147. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a07v8n2.pdf>
- Gibbs, G.** (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S. L.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3218060>

Gómez, D. M., & Sarsosa, K. P. (2011). *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. Pensamiento Psicológico, 9(17), 57-67.

Guerrero Dávila, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3228613>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnpe/detail.action?docID=5485814>

Izcara Palacios, S. P. (2009). *La praxis de la investigación cualitativa: Guía para elaborar tesis*. Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3220549>

Jones, G. R. (2013) *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*; traducción Book and Pearson Educación de México.

Lankshear, C., & Knobel, M. (2000). *Problemas asociados con la metodología de la investigación cualitativa*. Perfiles Educativos, 87.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13208702>

Martínez, C. S. (2012). *El muestreo en investigación cualitativa: Principios básicos y algunas controversias*. Ciência & Saúde Coletiva, 17(3), 613-619.

<https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>

Monje, C. A. Á. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA* Guía didáctica. 217.

Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución.*

Ediciones de la U.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3198784>

No 30057, L. (s/f). *CONGRESO DE LA REPUBLICA.* Gob.pe. Recuperado el 19 de junio de 2023, de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105200/_30057_-_22-07-2013_09_46_37_-30057.pdf?v=1645457366

Nosnik, A. & Ostrowiak, A. (2005). *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo.* Madrid: Netbiblo.

De la O Fernández, M. (2016). *Cultura de innovación en los servicios públicos: una propuesta para su medición en el caso chileno.* Recuperado: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143522>

Okuda Benavides, M., & Gómez Restrepo, C. (2009). *Métodos en investigación cualitativa: Triangulación.*

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3181231>

Orozco, J. A., & Ferré, C. (s. f.). *La percepción de la reputación corporativa de los stakeholders de una empresa de comunicación: Cómo afecta a Televisión de Catalunya comunicar una acción de responsabilidad social corporativa.* Palabra Clave, 20(2), 473-505.

Pérez Serrano, G. (2010). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: Aplicaciones prácticas.* Narcea Ediciones.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=4499260>

Pérez Bravo, R. (2020). *Cultura de la organización, crisis institucional e implicancias en los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018*

Roca, M (2016). *La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología*

Agropecuaria (INTA). Universidad de Belgrano. Recuperado el 19 de junio de 2023, de http://www.revistacts.net/wp-content/uploads/2018/01/Tesis_Roca.pdf (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [19.06.2023].

Robbins S. & Judge T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. [Universidad Privada del Norte]. Recuperado de <https://upn.vitalsource.com/#/books/9786073239851/>

Economía: Banco Mundial: Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica |

NOTICIAS GESTIÓN PERÚ. (s. f.). Recuperado 19 de julio de 2020, de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>

Plata Caviedes, J. C. (2009). *Investigación cualitativa y cuantitativa: Una revisión del qué y el cómo para acumular conocimiento sobre lo social*.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3179837>

Portela, J., & Villeta, M. (2007). *Técnicas básicas de muestreo con SAS*. FIEC.

Quecedo, R. L., & Castaño, C. G. (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*. 36.

Reputación y liderazgo. (2013). Recuperado el 19 de junio de 2023, de

<https://ideas.llorenteycuencia.com/publico/reputacion-liderazgo.pdf>

Rivadeneira, R., & Rosemary, M. (2018). *Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional. Caso: Empresa azucarera en la costa del Perú.* Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5a. Ed.).

Publicaciones de la Universidad de Deusto.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3212925>

Saavedra, E. G., & Castro, A. R. (2007). *La investigación cualitativa, una discusión presente.* Liberabit. Revista Peruana de Psicología, 13, 63-69.

Solano, L. (2005). *El fenómeno de la comunicación corporativa en la empresa actual.*

Redalyc.org. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045569055.pdf>

Soto, B., & Frank, A. (2016). *Cultura organizacional en la Dirección Desconcentrada de*

Cultura de Junín y el Instituto de la Juventud y la Cultura de Huancayo.

Universidad Nacional del Centro del Perú.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* Plaza &

Janes Editores.

Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación*

social: Procedimientos y herramientas para la interpretación de información

cualitativa. D - Editorial de la Universidad de La Plata.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=4499420>

Smircich L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis.* 28, 339-358.

Strauss, A. L., & Corbin, J. (2012). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de

Antioquía.

Urra, J. A., Mohedano, A., & Safón, V. (2009). *El papel de la reputación del consejero delegado en la Reputación de la Empresa Española*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 518-536.

Vargas, R. J. V. (2011). *Cultura Y Desarrollo Organizacional En La Universidad Nacional Del Altiplano – Puno*. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2(2), 5-15.

Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Prentice-Hall.

Anexos

Anexo N°1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Variable	Metodología	
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo influye la cultura corporativa en la percepción de los servidores civiles, de 25 a 55 años, sobre la reputación interna de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021?</p> <p>Preguntas Específicas</p> <p>¿Cuál es el estado de la cultura corporativa en la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021?</p> <p>¿Cuál es el efecto de la cultura corporativa en la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021?</p> <p>¿Qué percepción tienen los servidores civiles acerca de los elementos que construyen la reputación interna en la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar cómo influye la cultura corporativa en la percepción de los servidores civiles, de 25 a 55 años, sobre la reputación interna de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>-Identificar cuál es el estado de la cultura corporativa de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p> <p>- Analizar cuál es el efecto de la cultura corporativa en los servidores civiles de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p> <p>-Explicar cuál es la percepción de los servidores civiles sobre los elementos que propician la reputación interna en la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Cultura Corporativa</p> <p>Variable 2</p> <p>Reputación Interna</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Enfoque cualitativo</p> <p>Tipo explicativo</p> <p>Método de caso</p> <p>Muestra de 16 participantes</p> <p>Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos: Análisis de datos, Guía de entrevista</p>	<p>Población</p> <p>Oficina de Recursos Humanos</p> <p>Un total de 35 trabajadores</p> <p>Muestra</p> <p>16 servidores civiles de 25 a 55 años de edad, que tengan más de 1 año laborando en la institución. Se requiere un tiempo mínimo de permanencia en la institución, debido a que para adoptar rasgos culturales se necesita ser parte de esta a lo largo de un tiempo ininterrumpido. Además, son personal que cuentan con nombramiento por parte del Estado, personal estable a lo largo del tiempo que ha determinado el tipo de cultura en la institución. Asimismo, no se incluye al personal contratado por el Régimen CAS, ya que tienen un tiempo límite en la institución y no aportan cambios estructurales significativos por su limitada permanencia.</p>

Anexo N°2: Matriz de operacionalización de variables

Influencia de la cultura corporativa sobre la reputación interna de la oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional - 2021					
Variable 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Cultura Corporativa	Según Nosnik & Ostrowiak (2005) “Conjunto de creencias, valores, estilos, principios y hábitos que identifican el perfil normativo y ético de la misma” Pg.48	Se elaborará una guía de entrevista semiestructurada con preguntas sobre el tipo de relación que mantienen entre compañeros y sobre el cómo gestionan la cultura corporativa: principios, creencias, hábitos, valores.	<p>Cultura formal: Página web, Correo institucional, autoridades de la organización.</p> <p>Cultura informal: Relación entre colaboradores, espacios de interacción.</p>	<p>Mensaje, contenido, accesibilidad, Manual de Reglamento Interno, comportamiento y lenguaje</p> <p>Lenguaje, comportamiento, home office, canales de comunicación</p>	<p>Enfoque cualitativo</p> <p>Tipo explicativo</p> <p>Método de caso</p> <p>Muestra de 16 participantes</p> <p>Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos: Análisis de datos</p> <p>Guía de entrevista</p>

Reputación Interna	<p>Según, Solano (2015), afirma lo siguiente: “Toda organización que acomode su conducta a los requerimientos sociales, es decir, al comportamiento esperado, de acuerdo con la norma de cultura de dicha sociedad, disfrutará de una “imagen pública” o “reputación” buena, en el sentido de ser reconocida como valiosa”. Pg. 954</p>	<p>Se elaborará una guía de entrevista semiestructurada con preguntas sobre percepción de las dimensiones: Relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial.</p>	Percepción <p>Relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial.</p>	<p>Escucha activa y meritocracia</p> <p>Identificación con la organización y reconocimiento laboral</p>	Técnicas e instrumentos para el proceso de datos <p>Triangulación de datos</p> Instrumentos de recolección de datos <p>Ficha de registro de datos, guía de entrevista</p>
			Ética organizacional <p>Relación entre dirección-servidores públicos y manejo de la organización</p>	<p>Lenguaje, tono de lenguaje, medidas tomadas y acciones</p>	

Anexo N°3: Entrevista al jefe de la Oficina de Recursos Humanos

Entrevista	
<p>Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional: Ricardo Coayla Juarez</p> <p>Objetivo: Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
Preguntas / respuestas	Observaciones y/o comentarios
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con los servidores públicos de la institución? Detalle</p> <p>Considerando que yo trabajo en una entidad pública y trabajo específicamente con todo el personal PROVÍAS, en este momento yo soy jefe y el trato con los trabajadores es con respeto de manera cordial , y desde la perspectiva que tengo yo específicamente hablando ya con el personal con el que me desenvuelvo en la oficina , si bien es cierto es una relación que se tiene con mucho respeto entendiendo que esta relación debe ser vertical y no horizontal quiero decir que no todo el tiempo me estoy viendo como el jefe que ordena sino tratar de conversar con ellos , recibir sus aporte y de mi parte también aportar lo que conozco esa es la lógica de trabajo con el personal de la oficina porque es con el que interactúo continuamente también hay un personal con el que interactúo de manera distinta con el personal de toda la entidad, porque ahí se trabaja con diferentes áreas dentro de la entidad tu sabes que el giro de negocio de PROVÍAS nacional es construcción de carreteras y mantenerlas, para eso hay un montón de oficinas mas que se encarga de ello nosotros a través de recursos humanos administramos el personal , el legajo , en fin todo lo que tiene que ver con recursos humanos y a su vez uno interactúa con ellos en esa dinámica , ahí el trato si quiere uno es vertical pero siempre guardando el respeto y tratando de colaborar con ellos pero en otra dinámica , no es la misma con la que trabajas con tu equipo , es la colaboración para atender sus necesidades en cuanto se pueda. El personal del área es tu equipo, tu apoyo, tu soporte, la dinámica es de coordinación, de confianza y tratando la mayor cantidad de tiempo que sea vertical, no de un jefe a un trabajador sino que sea en equipo , la dinámica con las otras oficinas si bien es cierto también se quiere que sea vertical ahí hay siempre el hecho de que tu vas a colaborar con ellos, tu tratas en tu área en el caso de recursos humanos de consolidar un equipo de trabajo entendiendo una amistad laboral y con el resto de la entidad colaborando para lograr los objetivos , no logras tener una relación vertical porque probablemente no logras tener una amistad.</p>	<p>El entrevistado menciona que mantiene una relación “vertical”, sin embargo, cuando ejemplifica hace referencia a una relación horizontal. En ese sentido, se demuestra que quizá hace referencia a una relación horizontal y no vertical.</p>

<p>2.- ¿Cómo cree que perciben los colaboradores su actitud con ellos en referencia al trato que les brinda? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercano y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente. La idea de trabajar con tu equipo de trabajo valga la redundancia, de contar con un amigo, apoyar en lo que ellos necesiten y a su vez ellos apoyar a la oficina en lo que requiere, el compromiso de trabajo, siempre tratando de tener un buen ambiente de trabajo. Como política interna, nosotros, cuando se podía, nosotros habíamos acordado en la oficina de festejar los cumpleaños una vez al mes, o sea habían cuatro o cinco cumpleaños y se celebraban todos en el mes y todos participaban, se le saludaba, siempre había ese tipo de actividades en la oficina cuando la realidad lo permitía ahora con este tema de la pandemia ya no se hace pero si era eso, tratar de que alguna manera todos se sientan cómodos</p>	<p>Trabajo en equipo y compromiso.</p>
<p>3.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre áreas? La dinámica del trabajo remoto es variable, para empezar tienes que acomodar la realidad es distinta a la que vivíamos antes de pandemia, cuando estamos en pandemia y en esta actividad , regresamos a la actividad como era antes, conociendo ese tema puedo explayarme en lo que quiero decir, ósea tu antes para trabajar en la entidad tenías que contar con todo tu equipo para poder trabajar, ahora si bien es cierto ahora no tanto, no creo que se necesite contar con todo el equipo todos los días cumpliendo el horario de la manera en cómo se trabajaba, ya no, ya te has dado cuenta que puedes trabajar con ellos de manera remota , los aspectos que vayan a coordinar pero su presencia en la entidad ya no es indispensable siempre y cuando cumplan con los productos y los encargos que se les han dado entonces entendiendo eso, la dinámica inicial que conversamos ya no se aplica de la misma manera, probablemente tus compañeros de trabajo no los veas todos los días pero los ves dos veces por semana, una vez por semana de acuerdo a la necesidad, va ser importante que cumpla con los productos otorgados pero de que vayas todos los días o te los encuentres todos los días no necesariamente y bueno si hay cambios , el proceso de adaptación a todos los sistemas, el hecho de que estemos coordinando una entrevista via zoom, antes de la pandemia era poco probable, me acuerdo que nosotros teníamos coordinaciones que hacer, entrevistas que hacer, manejábamos el Skype , era lento ahora es normal que se realicen entrevistas mediante zoom .</p>	<p>Adaptación al cambio, proceso complicado.</p>
<p>4.- ¿Cuál es su posición referente al cumplimiento del reglamento interno de la institución? ¿Este se cumple en la institución o es un documento que no se adapta a la institución?</p> <p>El reglamento interno es básico para el desenvolvimiento de los trabajadores y tiene que cumplirse, sé de algunas cosas sí y otras no, en líneas generales todo se cumple y todo forma parte de, el reglamento de servidores civiles, es el pan de cada día dentro de la entidad al momento de coordinar con la gente de la oficina y todo el personal de PROVÍAS, si es importante, es básico, es fundamental.</p>	<p>Documento de gestión importante para la gestión</p>
<p>5.- ¿Desarrolla un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Escucha las propuestas o recomendaciones de sus subordinados?</p>	

<p>Para tomar una decisión respecto al área , tiene que haber un análisis , entender que es una necesidad de la oficina , y si , normalmente las decisiones que se toman dentro del área si son consensuadas , si son tratadas , si son coordinadas , no son tomadas las decisiones de mutuo propio o por un antojo del jefe , normalmente no es así , ahora hay decisiones que se toman que gustan y otras que no gustan ,siempre es así , porque cambias el estatus quo, porque cambias , las decisiones no se toman solas , las decisiones se toman de acuerdo al consenso de la oficina y de los trabajadores también, no necesariamente se toman en atención a disposiciones a directrices dadas por la dirección, hay decisiones que son de carácter técnica, son decisiones de gestión, son coordinaciones internas que se maneja con el equipo de trabajo. Lo que uno normalmente hace en una entidad es ver desde la perspectiva de jefe que el área funcione mejor, sea más rápida, más operativa, que cumpla los objetivos y en esa lógica, hacer entender a los compañeros de trabajo que ese es el mejor camino. Hay de todo, en recursos humanos y en PROVÍAS en general hay equipo muy preparado o con bastante experiencia como gente que no lo está, hay gente comprometida como gente que tampoco lo está, pero en líneas generales son gente que quiere trabajar, conoce su trabajo y que aporta de manera positiva.</p>	<p>Se desarrolla la escucha activa, reuniones propositivas.</p>
<p>6.- ¿Cuál es su postura referente a la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>Para poder obtener un cargo en la entidad, debes cumplir algunos requisitos, algunos estándares y eso es fundamental, ese es el respeto que se gana cada uno.</p>	<p>Acorde al perfil solicitado por el área usuario.</p>
<p>7.- ¿Piensa que los colaboradores reflejan la identidad de la institución? ¿En qué aspecto?</p> <p>PROVÍAS es la primera ejecutora con mayor presupuesto a nivel nacional , son seis mil millones de soles que mueve al año , en esa lógica si tiene profesionales altamente calificados, de lo mejor , tiene gente que es capaz de hacer propuestas legislativas, normativas dentro de sus ramas, hay gente muy preparada y a nivel sector y a nivel gobierno , reconocida.</p>	<p>Sí, piensa que hay buenos profesionales.</p>
<p>8.- ¿Se desarrollan acciones de reconocimiento por la buena labor que desarrollan los colaboradores en la institución? ¿De qué manera?</p> <p>Antes de la pandemia había reconocimiento a los trabajadores , estímulos de diversos temas que si fueron perdiendo vigencia con la pandemia , por eso es que hay dos momentos , antes de la pandemia cuando si se propició todo lo que te estoy diciendo y después de la pandemia ya ninguna , el problema de PROVÍAS es que no es una entidad que se maneje solo aquí en lima tiene otras sedes en provincia , 18 para ser exactos , entonces antes de pandemia se propiciaba encuentros con los trabajadores , se coordinaba , se buscaba reconocimiento a los trabajadores en sede y en provincia , todo eso se paralizó producto de la pandemia , todo eso era en primer momento donde sí se buscaba la confraternidad con los trabajadores , que ellos vengan , te conozcan , conozcan la entidad , buscar lugares de encuentro para que podamos confraternizar pero , todo eso fue antes de , en pandemia los protocolos sanitarios impedían todo eso , se ha procurado limitar todo tipo de actividades y si bien es cierto habido pequeñas propuestas para buscar algún vínculo nuevamente con los trabajadores pero más pequeños , algunas actividades</p>	<p>Se desarrollaban antes de la pandemia, luego todo se postergó por la pandemia.</p>

<p>en fechas específicas para que a través de algunos videos , alguno de ese tipos de actividades se pueda propiciar el encuentro , eso es lo malo de la pandemia es lo que provoco</p>	
<p>9.- ¿Desarrolla acciones que refuerzan la confianza y el respaldo para que los colaboradores desarrollen una labor óptima? Detalle Siempre hay de alguna manera, algún cambio, a la gente le gusta la seguridad, por eso los cambios no deben ser bruscos, se busca coordinar con la mayoría de los compañeros que los cambios son para bien. En la oficina fue el cambio de la estructura , en PROVÍAS , recursos humanos había sido un área que pertenecía a administración y cuando sale de administración y se convierte en oficina del mismo nivel que administración , al interior se seguía trabajando como área , con la misma dinámica , entonces esa dinámica se modificó , se crearon áreas y eso causó cierta molestia al principio , como que no se entendió que es lo que se quería hacer , porque ya estamos acostumbrados a trabajar así y así es como se debería trabajar y se tuvo que hacer entender a los compañeros que las áreas funcionan bien y ayudan , porque la oficina además de dejar de ser un área adquirió nuevas responsabilidades , las cuales necesitaban de una mayor coordinación y un equipo más amplio para poder cumplir , cuando empezaron a entender eso comenzaron a trabajar de manera normal.</p>	<p>Sí, se busca coordinar y crear consenso.</p>
<p>10.- ¿Desarrolla acciones que permitan generar la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la institución, dónde los colaboradores asuman retos y demuestren sus habilidades? ¿Cómo se realizan?</p> <p>Siempre se busca eso, las oficinas de RR.HH. tratan de buscar eso, no todos van a lograr sus objetivos en PROVÍAS, algunos van a tener que emprender vuelo, no me refiero a despidos, pero si tengo otras expectativas si ya me casé, necesito otros objetivos, lo que tú me das aquí ya no me es suficiente, ellos en algunos casos podrían ascender, que es difícil por la misma dinámica del sector público no necesariamente de la oficina y otros solo se van, buscan mejores expectativas.</p>	<p>Sí, pero no solo depende de mi, sino de las expectativas del colaborador.</p>
<p>11.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>PROVÍAS por lo potente que es da una imagen de profesionalismo y eso repercute en todos los profesionales, en todos los equipos de PROVÍAS.</p> <p>Como institución uno de los problemas que aqueja es el problema de la corrupción o que se le vincule por los presupuestos que maneja, esa nube negra que refleja por notas periodísticas o por entidades que quieren opacar el trabajo de PROVÍAS la falta de probidad , eso es una amenaza.</p>	<p>Sí, por lo que transmite como institución.</p>
<p>12.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué?</p> <p>Sí, no cualquiera logra trabajar en una de las entidades más importantes y que mueve gran cantidad de presupuesto y que son importantes en la dinámica del país, cada proyecto que sale de PROVÍAS dinamizan a la sociedad, a la economía del Perú, entonces no es poca cosa desempeñarse en una entidad tan grande y tan importante, es una de las entidades más importantes dentro del sector transporte,</p>	<p>Se siente orgulloso de</p>

<p>yo diría la más importante. La gente mira a PROVÍAS de esa manera como ese gestor del cambio, manejamos un montón de proyectos, entonces no es poca cosa, obviamente trabajar en ella es un orgullo.</p>	<p>trabajar en PROVÍAS.</p>
---	-----------------------------

Anexo N°4: Entrevista a colaborador 1

<p>Entrevista Colaboradores</p>	
<p>Entrevistado 1</p> <p>Objetivo: Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
<p>Preguntas / respuestas</p>	<p>Observaciones y/o comentarios</p>
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el Jefe de área de su institución? Detalle</p> <p>Muy buena, era un trato cordial, amable. Me agrada bastante.</p>	<p>Relación cordial</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>Amigable. Muy amigable, aunque la burocracia en la institución ha dado nuevas formas de trabajo. Es un cambio completo, no solo en procedimientos, sino en la forma en la que el nuevo jefe o jefa quiera trabajar. Por ejemplo, a mi jefe yo le digo hay tales documentos... ¿los derivo? Y él me da la orden de derivarlos y que le copie todo. En ese sentido, yo estoy acostumbrada a una forma de trabajo. Entonces, los cambios por los que ha atravesado la institución a lo largo de los años, me producen frustración, porque ha habido varios cambios de jefes y cada uno ha mostrado una forma de trabajo.</p>	<p>Relación amigable, caracterizada por los nuevos lineamientos y formas de trabajo.</p>

<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Con la mayoría, actualmente, es un trato familiar. Cuando hacemos un compartir entre nosotros o ninguno trae almuerzo y quedamos entre todos y almorzamos ahí en la mesa, distanciados sí, pero al menos almorzamos juntos, para no sentirnos solos y más ahora con la pandemia que nosotros mismos nos cuidamos y así cuidamos a ellos. Un caso puntual fue de un practicante que se contrató, es joven, que sale a divertirse, pero inconsciente, se contagió de COVID y nosotros que tenemos ya un año en la oficina no nos hemos contagiado y que una persona “X” nos contagie, nos cayó como un balde de agua fría. Tuvimos que estar en nuestras casas aislados esperando a que nos tomen la prueba COVID después de cinco días. Felizmente salimos negativos, pero igual estuvimos con esa intriga.</p> <p>Antiguamente había subgrupos de trabajo, pero actualmente no lo hay porque como estamos haciendo trabajo remoto la mecánica ha cambiado, los que van lunes, miércoles y viernes se unen; los que van martes y jueves también se unen. Es una mecánica que va por días. En cambio, antiguamente cuando todo era presencial, ahí sí se sentía eso de un grupito por aquí, un grupito por acá. Pero ya desde que estamos con esto, se siente más unión. Por la pequeña cantidad que somos.</p>	<p>Relación familiar</p>
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>Ha sido normal y las dificultades que hemos tenido para contactarme con otras áreas ha sido más que nada por el tema informático. A partir de la Pandemia, cuando han surgido estos nuevos cambios o adaptarse al tema informático. No he sentido algún tipo de frustración, al revés, he sentido que me he liberado. De manera remota es mucho más rápido porque acabamos en el día. A mi punto de vista la manera remota es mucho más veloz que la manera presencial. Si vamos presencial, avanzamos lo que tenemos que avanzar, pero de ahí de manera remota se avanza más rápido. ¿Quizá porque cada uno ya está individualmente trabajando en lo que tiene que hacer y no tiene con quién conversar al lado?</p> <p>Más que todo yo creo es por el motivo de que están más enfocados en su trabajo y ya no tienen que estar atendiendo personas. Ahora las consultas se hacen por correos y se responden por correo.</p>	<p>Adaptación al cambio.</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución?</p> <p>No se cumple al 100%. Hay una parte cuando era presencial, según el reglamento, indicaba que no pueden ir con ropa de calle, que aquellas personas que tenían el uniforme debían de ir con el uniforme, pero no se cumplían, porque los CAP seguían yendo con ropa de calle.</p>	<p>Es un documento que no se cumple por todos los colaboradores.</p>

<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones? ¿Por qué?</p> <p>Sí, con mi jefe sí, él escucha.</p>	<p>Sí se siente escuchada.</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>En algunas oportunidades sí y en otras no. Es una balanza.</p>	<p>No especifica en el tema.</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p> <p>Nueve, porque yo soy bien perfeccionista. Yo he tratado que todos los documentos de mi jefe salgan sin errores, a mí me gusta mirar toso ese detalle</p>	<p>Tiene alta identificación</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores es reconocida por la institución? ¿De qué manera?</p> <p>Por mi institución no creo. Pero por mis jefes inmediatos sí. Al menos un gracias, porque es una satisfacción que te digan: Muy bien, muy buen trabajo.</p>	<p>Sí se siente reconocida, pero por su jefe.</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza toda su área? Buena. Mala o regular ¿Por qué?</p> <p>Bueno, porque les meto presión. Mi grupo funciona</p>	<p>Indica que son un buen equipo.</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de la institución? ¿Por qué?</p> <p>No al cien por ciento, porque pude dar más. A mi jefe lo limitan, pero igualmente él ha podido luchar por conseguir más, pero no, se quedaba.</p>	<p>No está conforme, indica que la dirección no apoyaba.</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p> <p>Sí, claro. Una cosa es que te escuchen y otra es que ejecuten, porque siempre hay trabas.</p>	<p>Sí siente que sea fiable.</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió</p> <p>No te voy a mentir, sí. Cuando comenzó la pandemia, hicieron un comentario de que a mi área estaban dando demasiadas mascarillas y que ya no nos den mascarillas y como institución deben de cuidar a todos.</p>	<p>Sí, comenta mezquindad con las mascarillas.</p>

<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué?</p> <p>Si te dejan crecer, porque si tú estudias y tienes una carrera adicional, puedes pedir que se te traslade a un área donde requieran personal.</p>	<p>Sí brinda las oportunidades.</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>No, por el tema de corrupción. Perjudica a la entidad, porque no solo está el club de la construcción, sino hay otro nombre que, si tú lo escuchas, dices: no que fatal.</p>	<p>No cuenta con una buena imagen</p>
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué?</p> <p>PROVÍAS me ha brindado muchos beneficios, estoy contenta con mi institución, pero ya está decayendo, poco a poco. Sí me siento orgullosa de ser parte, pero me da pena que por terceras personas la institución no esté demostrando el potencial que anteriores años ha tenido.</p>	<p>Menciona el potencial que ha perdido la institución por terceros</p>

Anexo N°5: Entrevista a colaboradores 2

<p>Entrevista Colaboradores</p>	
<p>Entrevistado 2</p>	
<p>Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
<p>Preguntas / respuestas</p>	<p>Observaciones y/o comentarios</p>
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el Jefe de área de su institución? Detalle</p> <p>Es una relación amigable, tenemos bastante comunicación, comentamos vivencias familiares, cosas positivas.</p>	<p>Relación amical</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>Cada vez que veo cambios, prácticamente no me ha afectado, entonces como ya hay unos lineamientos en las funciones que realizo no me ha afectado.</p>	<p>Relación cordial</p>

<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Netamente laboral, porque ha ingresado personal nuevo, entonces no hay la confianza necesaria. En cambio, con mis compañeras que conozco años sí es algo muy familiar, una relación más íntima. Por el tema de la pandemia no nos podemos ver, pero sí seguimos contándonos nuestras cosas, aun así somos un equipo que trabaja en conjunto.</p>	<p>Relación laboral</p>
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>Al inicio ha sido complicado, prácticamente hemos tenido que entrar a la fuerza a la tecnología. Además, siento que me he aislado un poco, prefiero el trabajo presencial. Soy de las personas que le gusta llevar las cosas como siempre las he ido llevando, porque en el trabajo remoto no he encajado.</p>	<p>No se adapta al cambio</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución?</p> <p>Sí se cumple el reglamento interno en la institución.</p>	<p>Sí percibe que se cumple.</p>
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones?</p> <p>Sí hay un ambiente de escucha activa, porque han tenido en cuenta cuando les he brindado mis recomendaciones.</p>	<p>Sí se siente escuchado.</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>Bueno, ahora con los cambios constantes de las gestiones y traen nuevo personal, en esos casos, hay algunos que sí cumplen con el perfil profesional, pero hay otros que no, son personas recomendadas que no conocen sobre el tema. A mi en lo personal me desagrada, porque es gente nueva que está bien remunerada, pero no sabe hacer su trabajo.</p>	<p>Direccionamiento de procesos</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p> <p>En un 7, por el tema de los valores, los objetivos de la institución.</p>	<p>Identificado con el proyecto.</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera?</p> <p>Sí, porque a pesar de todos los cambios que ha habido nos siguen ofreciendo cursos y capacitaciones para seguir creciendo profesionalmente.</p>	<p>Sí se siente reconocido, por</p>

	las capacitaciones brindadas
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de Recursos Humanos? Buena, mala o regular ¿Por qué?</p> <p>El trabajo que realiza es regular, porque la gran parte de mi área hace remoto y los que hacen presencial es la gente nuevo y ellos no tienen mucha experiencia, no tienen conocimiento, entonces eso nos retrasa porque hay fallas.</p>	<p>Califica como regular por el desempeño de otros colaboradores</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué?</p> <p>No estoy conforme, porque hemos tenido varios cambios de jefes, y cada uno viene con sus propuestas, lineamientos y no se puede avanzar. Esto a mí me limita porque no puedo trabajar al cien por ciento.</p>	<p>No está conforme.</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p> <p>Sí, es una institución fiable y segura, porque se demuestra el apoyo de mi jefe y aplica medidas favorables.</p>	<p>Experimenta que los beneficios que brinda son favorables.</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió</p> <p>A veces se han vulnerado los derechos, porque nos hemos tenido que quedar a trabajar más horas.</p>	<p>Sí siente vulneración por más horas de trabajo.</p>
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué?</p> <p>Nos apoyan con las capacitaciones y eso me ha ayudado en mi vida profesional</p>	<p>Contempla las capacitaciones como provechosas</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>Yo pienso que sí, porque es un proyecto que pertenece al ministerio de transportes y comunicación. Nosotros vemos la red vial a nivel nacional, por eso pienso que sí.</p>	<p>Sí cuenta con buena imagen</p>
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué?</p> <p>Sí me siento orgullosa de trabajar en PROVÍAS, llevo trabajando 16 años en mi institución y eso me hace sentir parte de esta institución, a pesar de los malos</p>	<p>Sí se siente orgullosa, debido</p>

<p>funcionarios. Aunque, anteriormente era mucho mejor, porque era gente profesional que conocía su trabajo, pero hay cambios que han ido deteriorando a la institución porque es gente recomendada que no conoce su trabajo.</p>	<p>a los años que lleva trabajando y la relación de familiaridad alcanzada.</p>
---	---

Anexo N°6: Entrevista a colaborador 3

<p>Entrevista Colaboradores</p> <p>Entrevistado 3</p> <p>Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
Preguntas / respuestas	Observaciones y/o comentarios
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el jefe área de su institución? Detalle</p> <p>Es una relación laboral y al ser laboral tiene que ser cordial, todo dentro del horario de trabajo. No va más allá de eso.</p>	<p>Relación laboral y cordial.</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>Al ser una entidad pública, se llena de personas de acuerdo a la gestión, a cómo se mueve la política, no hay mucha cercanía con los jefes. Puede ser hasta un trato distante, cada gestión llega con sus intereses políticos diferentes y ahí no está inmerso el personal antiguo, porque ellos llegan con su gente.</p> <p>Las personas que llegan no conocen tu trabajo, te pueden brindar la confianza, pero al ser jefes nuevos con su gente, te limita a realizar tus labores y a no explotar la iniciativa, virtudes que uno tiene, hay muchas personas en la institución que ponen mucho de su parte en el día y eso genera que la institución tenga una buena dinámica de trabajo.</p>	<p>Percepción distante y política que limita funciones.</p>
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Es un trato cordial, yo los conozco desde hace muchos. Ellos son mayores, pero muy cordiales. Además, existen pequeños grupos que se mueven conforme a sus intereses. También veo pequeños grupos donde se unen por afinidad, la oficina donde estoy es un poco complicada.</p>	<p>Relación dual, entre colaboradores antiguos y nuevos.</p>

<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>El internet es un punto importante, ya que la mala conectividad no me permitía realizar mis actividades con normalidad. El cambio fue muy difícil, porque no estaba acostumbrado a estar mucho tiempo encerrado, aunque también me gustó descubrir que el tiempo en casa era bueno y así poder pasar tiempo con mi familia.</p>	<p>Factores externos que complican el trabajo remoto</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución? El reglamento interno sí se cumple por algunos, hay otros compañeros que no tienen interés.</p>	<p>Percepción ambigua</p>
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones? En parte he sido escuchado, ya que el jefe no comparte porque es de otra generación y en un momento no se dejó ayudar, entonces en estas ocasiones no se ha podido concretar una ayuda o sugerencia.</p>	<p>Percepción ambigua, no hay un modo de trabajo claro</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>Yo observo que no se desarrolla la meritocracia, he tenido amistades que han postulado a plazas y no lo han logrado, porque se ve que hay favoritismos hacia otras personas. Es un sentimiento frustrante conocer todo esto.</p>	<p>Expresa desánimo y frustración</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala Me siento identificado un 9, por todos los cambios que ha tenido y la imagen cambiante de la institución, que con el paso de los años en vez de crecer, ha ido a la inversa. Además, en PROVÍAS he crecido profesionalmente, por eso me siento parte de la institución.</p> <p>Hay muchos buenos profesionales, el tema de la mala imagen se da por los profesionales que están de paso, aquellos que son puestos por sus amistades o el partido político</p> <p>La institución se mueve gracias a las personas que trabajamos allí y no solo pensar que es la gestión de paso la que hace que la institución se vea bonita, además hay mucho personal muy bueno que ha dejado de laborar por muchas razones y que ha hecho que la institución no sea lo que fue y desde ese momento ha ido decayendo.</p>	<p>Sentimiento de fuerte arraigo a la institución, pero no con las autoridades que las representan.</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera? Sí, mis labores han sido reconocidas con anteriores gestiones. Hoy, no siento eso,</p>	<p>Manifiesta inconformidad</p>

<p>no han sido reconocidas, porque no me he podido desarrollar bien, ya que la última gestión ha acaparado la necesidad de la institución colocando a muchas personas nuevas, no ha sabido valorar los esfuerzos que uno puede tener.</p>	<p>por muchas personas nuevas y poca valoración de su trabajo.</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de recursos humanos? Buena. Mala o regular ¿Por qué? Es un buen trabajo, porque es un trabajo sacrificado para poder cumplir tus funciones.</p>	<p>Bueno</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué? No estoy conforme con la gestión, porque las gestiones son de paso y solo ayudan a sus intereses.</p>	<p>Manifiesta inconformidad con las autoridades</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle Ya no es una institución fiable y segura, porque las gestiones nuevas siempre hacen una convocatoria de su personal de confianza y dejando poco para los que tenemos experiencia. La estabilidad laboral que tenemos es lo que nos hacer permanecer en la institución.</p>	<p>Inseguridad por personas ajenas a su entorno</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió Sí ha habido abusos en todos los niveles, empieza desde las llamadas fuera de tu horario laboral, yo creo que se vulnera mucho al trabajador.</p>	<p>Trabajo fuera del horario laboral</p>
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué? No ha habido mucho que rescatar en ese sentido, me ha causado frustraciones, malas horas de sueño, desanimo.</p>	<p>Trabajador desanimado.</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué? Ha habido buenos comentarios, pero que se han ido mermando a las noticias, a los reportajes que ha habido en televisión, pero mi percepción es que las personas no conocen a PROVÍAS.</p>	<p>Deterioro de la imagen de PROVÍAS.</p>
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué? Sí me siento orgulloso, con sus aciertos y desaciertos. Puedo decir que he trabajado en una institución que me ha dado las oportunidades necesarias para crecer profesionalmente. Trato de hacer bien mi trabajo y de ser honesto conmigo mismo, yo no hago toda la labor que realiza la institución, sino que la hacemos todos juntos.</p>	<p>Se siente orgulloso por su crecimiento profesional</p>

Anexo N°6: Entrevista a colaboradores 4

Entrevista Colaboradores	
Entrevistado 4	
Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.	
Preguntas / respuestas	Observaciones y/o comentarios
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el jefe de área de su institución? Detalle</p> <p>La relación con él es muy cordial, amable. Es una persona que si bien conoce poco de la gestión institucional de PROVÍAS, porque él ha trabajado en una institución más pequeña en provincia y PROVÍAS es una institución mucho más grande, con una problemática mucho mayor, que en el caso de muchos colaboradores de recursos humanos, por el tiempo que tenemos, ya tenemos conocimiento de su problemática y es en base a esta experiencia que el jefe nos deja trabajar, nos da cierta independencia para manejar problemáticas comunes que vienen de hace muchos años atrás y también permite poder ilustrarlo a él. Hay una relación horizontal, no se nota mucho la jerarquía en mi área.</p>	<p>Reconoce limitaciones de jefatura y expresa trabajo conjunto.</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>PROVÍAS Nacional ya tiene como 15 años y como toda institución pública es burocrática, tiene una política de puertas cerradas. Hay directivos que están tratando de romper esa estructura, porque en esos casos son colaboradores que en el camino han llegado a jefaturas, entonces con ese tipo de directivos la situación es más llevadera y también hay directivos nuevos que no son muy cordiales, son cerrados.</p> <p>En el caso de recursos humanos, en los últimos 4 a 3 años, tuvimos hasta 4 jefes. Entonces, todo estuvo en el contexto de los cambios de gobierno y con estos nuevos jefes se truncan acciones de trabajo que ya se venían haciendo, se ha notado la parte burocrática que tiene la administración pública.</p>	<p>Menciona el tipo de manejo que se realiza en PROVÍAS Nacional: cerrado y burocrático.</p>

<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Hay muchos colaboradores que ya tienen varios años, en el cual me incluyo y tenemos una relación familiar. Hemos nacido como un proyecto especial y los proyectos especiales duran aproximadamente 7 u 8 años, nosotros ya tenemos 15 años y eso en parte por su factor humano. En PROVÍAS hay muchas áreas con gran familiaridad, compañerismo, incluso hay personas que se han conocido en la oficina y han formado una familia.</p> <p>También, hay gente relativamente nueva y ellas están distantes, aislados y se dan situaciones de: <i>“no te juntes con los nuevos o no te juntes con los antiguos”</i>, porque lo vayan a tomar a mal.</p> <p>PROVÍAS tiene 17 oficinas descentralizadas y cada una de ellas tiene su particularidad. Por ejemplo: las oficinas del norte, son muy distintas a las del sur. El del norte es más mesurado, más amigüero, en cambio las del sur son más reservados en cuanto a relacionarse o más cerrados. Los jefes son de distintos lugares, entonces dependiendo de acuerdo al comportamiento que tiene el jefe, los colaboradores adoptan ciertos comportamientos. En la sede central hay distintos comportamientos y en las zonales también.</p>	<p>Expresa sesgo entre “antiguos y nuevos”.</p> <p>El colaborador es consciente de las diversas maneras de relación en PROVÍAS Nacional.</p>
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>Después de varios meses se están viendo cambios positivos. Aún hay deficiencias. Yo sufría mucho al principio, las reuniones virtuales, programaciones, con el sistema que se colgaba o se apagaba el equipo de la sede, fue una experiencia frustrante. Lo mismo que yo he sentido lo han sentido varios compañeros. Yo era uno de los trabajadores que se resistía al cambio.</p>	<p>Proceso difícil de adaptación al cambio.</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución?</p> <p>Dentro de la administración pública todo debe estar escrito en un papel, si tú no tienes un papel, los servidores públicos le van a sacar la vuelta. Entonces, el reglamento interno es fundamental, sí había un buen grupo que lo cumplía, pero hay otro grupo que no lo cumplía. Muchos decían: el reglamento interno no reemplaza a la ley y así intentaban que no tenga vigencia el reglamento interno.</p>	<p>División entre colaboradores, aun con el mismo documento técnico.</p>
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones?</p>	

<p>En mi área sí, en recursos humanos me he sentido escuchado por mi jefe. Proponíamos soluciones, alternativas, para darle una solución al colaborador que no perjudique a la administración y tampoco al colaborador.</p>	<p>Sí se siente escuchado.</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>En los últimos años han habido cambios importantes en la meritocracia, sí se aplica la meritocracia, ya que SERVIR hace un seguimiento a los procesos de selección. Me ha pasado, porque yo participo en los procesos de selección, que he recibido reclamos, donde los postulantes presentan sus quejas. Todo proceso está normado y se graban las entrevistas.</p>	<p>Sí se aplican mecanismos de control.</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p> <p>De manera particular, un 10, PROVÍAS me ha dado mucho. Desde que ingresé a la organización me he sentido identificado con mi institución, pero ha llegado a un punto donde mis aspiraciones profesionales han crecido y siento que debo dejar la institución, pese a mi cariño y compromiso. En mi propia área hay gente que dicen: para qué voy a hacer más, sino nos suben el sueldo. Ese tipo de comentarios me causa cólera porque son compañeros que tienen comentarios negativos, yo los calificaría como rebeldes sin causa, porque no se adaptan a la forma de trabajo.</p>	<p>Sí se siente identificado con PROVÍAS Nacional.</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera?</p> <p>Mi labor sí ha sido reconocida, cada colaborador en PROVÍAS aporta algo. Desde mi labor apporto a la institución y si no hago bien mi trabajo puedo afectar la planilla de un trabajador y si pago más, estoy perjudicando al Estado. Por eso mi labor y la de mis compañeros generan un aporte a gran escala.</p>	<p>Conoce la importancia de su labor y su implicancia.</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de Recursos Humanos? Buena, mala o regular ¿Por qué?</p> <p>Como recursos humanos tengo que decir que es buena. Como toda familia, hay unos que aportan más, otro que aportan menos, otros que se quejan de todo, pero en general es buena. Cuando hay que poner el hombro, todos lo hacemos.</p>	<p>Expresa conformidad con el área.</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué?</p> <p>No, en los últimos años ha habido varios cambios, desde los ministros, hasta los jefes. Desde antes de la pandemia se notaban algunos cambios, se había bajado en algunos rendimientos y eso se ve reflejado en la ejecución de los presupuestos que tiene asignado cada institución pública. Cuando vino la pandemia vino una política de que se tenía que simplificar el gasto público, para darle prioridad a otros gastos y en estos cuatro últimos años, la gestión de PROVÍAS ha disminuido, propio de la coyuntura de la pandemia y de la política.</p>	<p>Reconoce dos puntos que impactan: la política y la coyuntura de la pandemia.</p>

<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p> <p>Sí, porque para ser un proyecto especial ya tiene quince años de creación, muchos la catalogan como un ministerio más, pero es un ente técnico, encargado de hacer carreteras y puentes. Es una institución de la cual se puede aprender mucho y sacar mucho beneficio. Conozco muchos profesionales que empezaron como practicantes, asistentes o auxiliares y hay dos de ellos que llegaron a ser directores ejecutivos y hasta uno de ellos asesor ministerial. El asunto es que tú entras y debes conocer a la institución y depende de las aspiraciones de cada uno.</p>	<p>Reconoce los años de PROVÍAS como proyecto especial y las aspiraciones personales.</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió</p> <p>No tanto que se vulneren los derechos, pero sí han habido casos por temas normativos. La administración pública se basa en un marco legal y sí tú no tienes un papel que te diga tú haces esto, entonces no lo vas a poder hacer porque caes en un delito o una acción como malversación de fondos. Tenemos un laudo arbitral por negociación colectiva y hace dos años no nos lo pagan, pero a eso voy cuando te digo sobre un papel, porque si bien es cierto tenemos un laudo arbitral, pero eso no es una cosa juzgada, entonces hay muchos que están catalogando eso como vulneración de derechos y han iniciado un trámite judicial.</p>	<p>Reconoce casos por temas normativos.</p>
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué?</p> <p>Sí, he crecido en mi institución, he aprendido mucho. Porque, gracias a Dios los jefes que he tenido han valorado mi trabajo y gracias a eso he tenido facilidades. Dentro del reglamento interno encontré que podía tener permisos para capacitarme en cursos relacionados a mi labor, entonces, yo soy bachiller en administración y para llegar a ser bachiller tuve estas facilidades por parte de mi institución, siendo mi jefe flexible con eso y así como yo hay muchos más que han sido beneficiados con permisos para asistir a sus clases o capacitaciones.</p>	<p>Sí, porque le brindaron las facilidades para estudiar y trabajar.</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>PROVÍAS Nacional ha tomado bastante relevancia, desde lados positivos y negativos. Se escucha en las noticias del “club de la construcción”, malos funcionarios también, pero eso no opaca a los trabajadores que sí hacemos una buena labor en PROVÍAS.</p>	<p>Puede separar a los malos funcionarios de quienes hacen</p>

<p>Hace muchos años visité Tocache, llegué a un lugar donde no había nada y luego he vuelto a esa zona después de ocho años y ahora hay una carretera espectacular con bastante movimiento en la zona, beneficiando a toda la comunidad aledaña. También, he cruzado Ancash por el nevado y ahora hay una carretera linda que te lleva al otro lado de la cordillera y así todas las personas me dicen que gracias a la carretera tienen más ingresos y facilidades. Yo creo que si se mantiene en el tiempo algo bueno está haciendo.</p>	<p>un buen trabajo.</p>
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué?</p> <p>Sí me siento orgulloso de trabajar en PROVÍAS, me va a dar pena dejarla, tiene sus defectos y virtudes, es una institución que ha aportado a nivel macro al país, a nivel micro me ha aportado a mi como persona y profesional, además soy testigo de que la institución ha apoyado mucho a varios profesionales.</p>	<p>Identifica el aspecto positivo y negativo de PROVÍAS Nacional.</p>

Anexo N°7: Entrevista a colaborador 5

<p>Entrevista Colaboradores</p>	
<p>Entrevistado 5</p>	
<p>Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
<p>Preguntas / respuestas</p>	<p>Observaciones y/o comentarios</p>
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el jefe de área de su institución?</p> <p>Detalle</p> <p>El tipo de relación que tengo es laboral, en función a la coyuntura que estamos pasando, ha habido constantes cambios de jefes, entonces, lamentablemente no hay una coordinación amigable, estrictamente laboral.</p>	<p>Se limitan sus relaciones debido a los constantes cambios</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>Es una relación que se tiene, por la coyuntura, es distante. PROVÍAS es la columna vertebral del MTC, por eso hay constantes cambios y esta persona que entra trae a su gente y mantienen un entorno cerrado y en el tiempo si es que se da esta cercanía, normalmente los jefes vienen con su entorno.</p>	<p>Relación distante, ya que cada gestión</p>

	viene con un grupo de personas.
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Como ya te comenté, el tema de los cambios, en función de la inestabilidad política. La gente nueva que viene es en función al trabajo, pero a la vez, como hay gente nueva, también hay gente antigua con los que tengo mayor cercanía y con ellos sí me relaciono, pero con respeto. En el caso de los nuevos, la mayoría de los nuevos son los amigos de los jefes y esto lo sé porque parte de mis funciones es la de contratar personas y nosotros contratamos a esta persona, entonces nosotros vemos que por la confianza que se tienen, el jefe y el nuevo, se conocen. Aparte, expresamente me dicen: contrata a esta persona y hacen que cumpla el perfil que se está solicitando el puesto. Estas personas son de su entorno y por ende, el requerimiento que va a salir de esa área, va a salir enfocado en ellos.</p>	Clara división de las relaciones entre los “antiguos” y “nuevos”, generando que se formen 2 bandos.
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>El trabajo remoto es bueno, pero dependiendo de cómo lo aplicas como entidad. En este punto, he encontrado dificultad porque me molestan en un horario fuera del laboral.</p>	Molestias por los excesos en el trabajo remoto.
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución?</p> <p>En parte sí y en parte no, porque hay casos que a veces no se cumple, pero son mínimos.</p>	Ambigüedad por no haber radicalidad en el cumplimiento.
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones?</p> <p>Te escuchan ciertas cosas, pero a veces por las puras presentas documentos que al final no le hacen caso.</p>	Presenta desmotivación
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>Toda la entidad pública ya tiene definido a quiénes van a contratar. Todos los gobiernos dicen: en mi gestión ningún puesto estará dirigido, serán por concurso, pero es mentira, porque así haya concurso ya sabemos quiénes van a ocupar ciertos puestos. Lamentablemente, nosotros somos el régimen 728, en conocimiento estamos bien y ganamos de 3 a 5 mil soles, pero hay personas que tienen 1 año bachiller y ya quieren ganar 8 o 9 mil soles y si es que no puedo por ese lado, entonces modifico todo el sistema de selección y estamos hablando a través de Recursos Humanos. Recuerdo que en el tiempo de Toledo y Ollanta, sino me equivoco, tenían que ser profesional, tener cierto tiempo de experiencia, pero llegó el tiempo de Kuczynski y para un cargo de confianza ya solo pedían</p>	Conocimiento expreso sobre la forma de trabajo en PROVÍAS Nacional.

<p>bachiller. El tema de la meritocracia lo manejan de acuerdo a la conveniencia y esto está haciendo que en el Estado nos rodeemos de gente joven, pero inexperta.</p>	
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p> <p>Me siento identificado con el número 10, a pesar de los altibajos de cada Gobierno, porque es una institución grande y con las ganas de seguir aportando a la finalidad pública con la que fue creada.</p>	<p>Fuerte arraigo con la institución</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera?</p> <p>No, porque cada que año no nos aumentan el sueldo, no nos dan incentivos, no hay mejora en el régimen en el que estamos. Además, cada año se incrementa el presupuesto para ejecutar, la entidad es reconocida, pero no el trabajador. Aquí no pasa como en las instituciones privadas en la que asciendes y vas avanzando, si tú no buscas una mejora fuera de PROVÍAS Nacional o de repente se lanza una plaza y tú no tienes los conocidos necesarios, entonces te vas a quedar en la plaza que tienes, si te quedaste con mil, con mil te quedas y no ascendiste. Se dijo que con SERVIR se iban a mejorar las cosas, pero no se ha implementado nada hasta el momento.</p>	<p>Expresa disconformidad con las condiciones laborales</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de Recursos Humanos? Buena, mala o regular ¿Por qué?</p> <p>Cada uno trabaja por su lado, además que la dinámica es la siguiente: el gobierno que sale, se catalogan como los malos y el gobierno que entra observa todo lo que han realizado, entonces eso es una cadena y retrasa todos los procesos. Ahora, hay tantas cosas que hacer, pero cada uno trata de ver su estabilidad económica, realizan sus expedientes y listo, no hay mayor proyección.</p>	<p>Estancamiento, no hay innovación.</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué?</p> <p>Lamentablemente el Estado está acostumbrado a ser burocrático, cada jefe tiene una manera de trabajo, cada gestión que viene quiere trabajar de una manera, al final es lo mismo, pero retrasa, entonces uno tiene que adaptarse y eso es en lo que no estoy conforme, porque hacen que la gestión demore. Yo he tenido problemas con un jefe, él quería hacer cosas que no están dentro de lo normal en las formas de trabajo, él quería hacer cosas por salirse con su gusto y no había buena comunicación.</p>	<p>No está conforme por la presencia de la burocracia en procesos</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p> <p>Acá tenemos dos escenarios. Fiable, dependiendo el régimen al que perteneces, si eres CAP vas a tener un trabajo estable, pero si eres CAS, estás sujeto a cada gestión en la que te puede mover o botar.</p>	<p>Sí se siente seguro al pertenecer al régimen CAP.</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió</p>	

<p>Sí, en el sentido en el que, sino tienes una estabilidad laboral y eres tercero, entonces se abusa de ellos obligándole a quedarse más horas y por un tema laboral o económico, esta persona decide quedarse, eso es con los CAS. En el régimen CAP, también han sucedido casos en donde quieren abusar, te quieren rotar, diciéndote “no quiero trabajar contigo, renuncia”, entonces hay gente que no ha aguantado esa situación y han renunciado.</p> <p>A veces se han vulnerado los derechos, porque nos hemos tenido que quedar a trabajar más horas.</p>	<p>Sí ha sido testigo de lo sucedido.</p>
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué?</p> <p>En PROVÍAS Nacional he crecido bastante, tengo conocimiento en gestión pública y dentro de los programas la institución te capacita.</p>	<p>Conoce que PROVÍAS Nacional está por encima de muchas instituciones.</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>Actualmente no, si tú te das cuenta en Lavajato, todo es PROVÍAS Nacional y lamentablemente por malos funcionarios, se mancha la imagen de la institución. Ahora, te das cuenta que está metido el secretario general, el ministro, el presidente. Entonces, a todos los que trabajamos ahí nos meten en el mismo saco.</p> <p>Pienso que PROVÍAS Nacional tiene dos escenarios: uno en el que es una institución grande y buena y el segundo es el lado malo, en dónde han prostituido a la institución con los casos de corrupción. Entonces, hablan mal de PROVÍAS y esto ocasiona que a veces venga gente inepta y se agarre de eso para cambiar al personal. En su momento, en PROVÍAS Nacional, comienza a caer terminado el Gobierno de Toledo. Por decir, qué hace gente del MINSA ahorita en PROVÍAS, es algo que no se entiende.</p>	<p>Menciona que no, porque hay muchos que desconocen del tema.</p>
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué?</p> <p>Sí me siento orgulloso, PROVÍAS sigue haciendo grandes cosas por el Perú, indistintamente de lo que pase adentro de la casa. Pero, hay ciertas cosas que han tenido que avanzar más rápido, pero por problemas internos se han paralizado.</p> <p>El que te habla se conoce todo el Perú por carretera y he llegado a lugares que no te imaginas. Yo llegué a Puerto Maldonado, cuando de Cusco a Puerto Maldonado era trocha, y ahora lo puedes recorrer por autopista en cuatro a cinco horas, esa satisfacción que da a tanta gente, por eso me siento alegre por todo lo que se ha logrado y a la vez me siento frustrado que gente inexperta, inepta, con color político viene a malograr la institución, sumado a ello, el cambio de jefes malogra la proyección realizada.</p> <p>Por otro lado, yo soy un padre de familia, tengo tres hijos y lo primero que veo es la estabilidad laboral. Hace poco he regresado porque he estado de licencia un par de años, pero lamentablemente llegará un momento en el que tendré que despedirme, ya que busco estabilidad laboral, pero un buen clima laboral que me</p>	<p>Su familia es su propulsor para trabajar y ser mejor.</p>

pueda sentir respaldado. Actualmente, hay muchos profesionales que se han marchado de PROVÍAS.

Anexo N°8: Entrevista a colaborador 6

Entrevista Colaboradores	
Entrevistado 6	
Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.	
Preguntas / respuestas	Observaciones y/o comentarios
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el Jefe de área de su institución? Detalle</p> <p>La relación es directa, buen trato y cordial porque trabajamos con la oficina del personal especialista en Recursos Humanos. A mi cargo tengo cuatro practicantes pre-profesionales y profesionales que son de la carrera de administración.</p> <p>En el sector privado es un manejo más directo jefe-trabajador, pero en el sector público es distinto. La burocracia existe desde hace mucho tiempo en lo que es el sector público, sentirme que a veces sí afecta el trabajo y no te deja solucionar temas que se pueden hacer directamente o de forma más rápida, la burocracia nos impide que un expediente o una documentación que necesita una aprobación o una firma lo pasas a una oficina puede estar un día o dos días solamente para el trámite lo que dificulta el tiempo corto a responder. Mi área responde solicitudes de partes externas de los Órganos de control como son el Poder Judicial, la Contraloría, la Policía Nacional, el Congreso, la Presidencia de la República y solicitan información que tiene un plazo perentorio para responder. La burocracia es dañina para este tipo de trabajo, dificulta y retrasa.</p>	<p>Relación cordial, donde la burocracia ralentiza procesos.</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>El cambio de directivos, en PROVÍAS nacional como cualquier otro ministerio mucho tiene que ver la política, abarca todo el manejo del aparato estatal, por ende, hemos tenido cambio de directores, ministros, presidentes y eso retrasa el trabajo o las metas que está propuesta a futuro. En dos meses,</p>	

<p>tres meses un trabajo que ya se tiene proyectado los retrasa, luego de eso cada jefe tiene una metodología de trabajo muy distinta a la anterior, tú puedes haberte acostumbrado a la metodología del anterior, viene alguien que no conoce del tema y son puestos de confianza, puestos políticos por pagar favores y están ahí, llegan sin saber nada, son cargos de alta dirección y traen a trabajadores, directivos, asesores que dan un vuelco total de lo que has tenido en mente y como tienen desconocimiento total del tema o el trabajo a realizar se comete muchos errores y la política es así. Te envían un trabajo y tienes que hacerlo de esta forma, pero sin embargo el trabajo no es así porque tenemos que cumplir como trabajadores públicos tenemos que estar sujetos a las normas legales, al mismo reglamento interno de trabajo que no nos permite hacer más allá de otras cosas. Sin embargo, se saltan pasos, cosas que no se deberían hacer y eso te induce a error.</p>	<p>Relación distante, donde no toman en cuenta la dificultad de la situación generada a su ingreso.</p>
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>La Oficina de Recursos Humanos, antes éramos Unidad de Recursos Humanos nos llevaba a que nosotros seamos “unidos”, pero ahora por la coyuntura política de trabajo es una relación laboral, ya eso ha desaparecido, el nombre de unidad, entonces, cada cual está por su lado desde antes de la pandemia y con la pandemia cada quién hace su trabajo y listo, por eso se dificultan las relaciones laborales, salvo algunas excepciones.</p> <p>Subgrupos</p> <p>Los grupos de relación se han creado por tema de las cuestiones políticas, somos del partido y todos somos un grupo, entonces hacen sus grupo del partido, quienes apoyan al ministro, formando un círculo cerrado enseñarles que el sector público no es eso que son estables que tenemos años trabajando. Los grupos que se forman de personal nuevo que se conocen entre ellos a veces hay que romper ese círculo de la mejor manera enseñándoles cómo se debe trabajar, no cometer errores y no caigamos en cosas que a la larga nos puede resultar mal a nosotros, porque el sector público es bien ingrato por cometer un error y ahí perdiste los amigos nadie te ayuda, por ese motivo, esa sanción te saca del cargo ya nadie al día siguiente te conoce, nadie te responde el teléfono, el correo. Esos grupos que se forman</p>	<p>Relación laboral que ha ido decayendo por la coyuntura.</p> <p>Manifiesta sesgo político.</p>
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p>	

<p>Todos hemos sentido ese cambio chocante de hacer el trabajo desde casa, no es lo mismo como desde tu oficina y si no te funciona tu computadora, tienes el anexo, llamas a informática o a soporte técnico y listo; en tu casa tú mismo eres, se te va el internet, se te va la luz qué cosa haces. Esto te choca y te sientes impotente porque justo vas a empezar la reunión, el contacto con la otra persona y se te va el internet; en la oficina puedes estar hablando por teléfono y si se corta puedes acercarte a la oficina porque está cerquita.</p>	<p>Presenta adaptación al cambio.</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución? Como recursos humanos uno tiene que saber en casi su totalidad el reglamento interno casi a la perfección porque somos la oficina que da servicio a los trabajadores. Yo creo conocer el nivel máximo porque en cualquier momento me escriben o me llaman y te dicen: “si faltó un día y no presento un documento, ¿cuál es la sanción que se me da?, qué dice el reglamento interno se debe terna a la mano. Se le da cumplimiento dentro del área de Recursos humanos a cabalidad por parte de los trabajadores no es del todo cierto, hay trabajadores ¿qué sucede si yo tengo un permiso por descanso médico? a fin de mes sale el descuento de un día, vienen y te dicen, -pero si yo presenté mi permiso, mi cita médica- sí está bien, usted presentó, pero no marcó su hora de salida porque es la hora que avala desde que momento te retiraste de la empresa y a partir de esa marcación corre tres horas si es cita médica y un descanso médico es un día completo. Se le tiene que explicar con el reglamento interno.</p>	<p>El reglamento interno es un documento fundamental para el desarrollo de sus actividades.</p>
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones? Sí, en algunos casos me han escuchado y se ha optimizado mi propuestas, en otros casos han quedado como una sugerencia, pero sí existe este ambiente de escucha activa.</p>	<p>Sí se siente escuchado.</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución? Al tipo de persona que ingresa, hemos tenido directivos, jefes que no saben nada del tema, sin embargo, vienen recomendados, inclusive cuando se hace la selección del personal, he participado de las evaluaciones para el personal y te das con la sorpresa de que ese puesto ya tiene nombre; se forma un comité para evaluar a un grupo de personas para tal cargo, sin embargo, voy yo representando a la Oficina de Recursos Humanos, va una persona del área usuaria o del área que se está pidiendo a un trabajador y va otra persona de</p>	<p>Direccionamiento de procesos desde la dirección</p>

<p>Un área distinta que va como espectador para que se desarrolle transparentemente la selección del personal. Sin embargo, estás evaluando y viendo que se presentan diez o veinte postulantes y se terminan todas las entrevistas y se pasa a hacer la ficha de evaluación de cada uno, ponerles las notas y te dicen: <i>“espera un minuto por si acaso tal persona tiene el puesto no importa si tiene un bajo promedio porque desde la alta dirección ya está seleccionado para que esa persona esté en ese cargo porque de todas maneras tiene que ganar”</i>, entonces no hay una transparencia total. Por mi caso, hago acta con una observación, aunque se sabe que esa acta no va a modificar nada, pero mi perspectiva, mi opinión quede por escrito, el postulante tal tiene una nota que se merece y no al cargo que debería ceder y no te pueden obligar cuando lo estás considerando con una nota baja, tal vez la otra persona le pondrá un alta para poder ganar ya sería cuestión de él.</p> <p>Es frustrante vas a tener la sensación de que esa persona está entrando por un favoritismo y no porque lo merece, internamente me pongo a pensar en qué clase de profesional o trabajador estás contratando y dejando ingresar, no va a rendir, va a venir a aprender.</p>	
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p> <p>Personalmente sí me siento identificado con PROVÍAS, un ocho, no al cien por ciento, porque he visto pasar muchas cosas y más que hace un buen tiempo salió los temas de corrupción. PROVÍAS ha estado bastante involucrado, crea en mí una especie de resentimiento sobre en qué entidad estoy trabajando, en una entidad que yo creía que era lo más transparente, era lo mejor que había en cuanto a proyectos en el Gobierno. A raíz de eso he visto temas de corrupción, mirar personas que tú has visto muy correctos están involucrados en temas de gran magnitud me crea insatisfacción.</p>	<p>Los temas de corrupción y hechos antiéticos han creado insatisfacción</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera?</p> <p>Es muy escaso que en PROVÍAS se reconozca las labores, un par de veces ha hecho un reconocimiento el jefe, pero después no hay ese aliciente que, si tú cumples el trabajo en el tiempo previsto.</p>	<p>Falta de motivación con el colaborador.</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de Recursos Humanos? Buena, mala o regular ¿Por qué?</p>	

<p>El sector público es bien ingrato, es un trabajo regular, por eso será que los trabajadores solo cumplen su trabajo, su horario y listo, se limitan a lo que le toque en el horario laboral de sus determinadas horas, “esa es mi función y por eso me pagan”, no veo en muchas personas esa forma de poder ayudar, si a mí no me toca algo, no lo hago y listo no existe ese tipo de compañerismo de unidad de ser solidario. Si existe el trabajo conjunto, si el jefe lo dispone así pero no hay esa iniciativa propia.</p>	<p>No hay trabajo en equipo o propositivo.</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué?</p> <p>No estoy conforme, porque al haber tantos cambios, no he visto un avance progresivo en estos años, retrasando los beneficios que recibirían todas las personas de las comunidades y zonas alejadas del Perú.</p>	<p>No está conforme</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p> <p>En parte, puedo tener esa confianza de recurrir y solicitar ayuda, que me ayuden a resolver un tema. Sí, es una institución fiable, segura para poder trabajar y desarrollar normalmente las labores, si tú eres una persona que desarrolla un trabajo consciente. Solo en un determinado grupo no entregan más de sí, siempre en un grupo hay una manzana podrida, una oveja negra, un tóxico laboral, ya se les conoce y siempre son los mismos.</p>	<p>Expresa que los malos funcionarios están presentes y alteran a PROVÍAS Nacional.</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió</p> <p>En mi caso, no, porque soy conocedor de mis derechos, pero en el caso de algunos compañeros, donde sí se han sentido vulnerados por cambios repentinos, donde se nota que es por la decisión de alguien particular. Ese tipo de actitudes no me agradan.</p>	<p>Manifiesta estar intranquilo por las actitudes de las autoridades</p>
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué?</p> <p>Sí, porque todos estos años he visto mi crecimiento y cómo he ido apoyando en todo lo que me han indicado, sintiéndome capaz de realizarlo. Además, por la pandemia se han ido demorando muchos procesos.</p>	<p>Sí le ha brindado la oportunidad.</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>En estos momentos, políticamente estamos mal vistos por los temas de</p>	<p>Expresa seguridad y esperanza en volver a</p>

<p>Corrupción, hemos bajado de nivel porque teníamos un nivel alto de aprobación. Nuestra imagen está un poco manchada, pero eso va a cambiar y volveremos a ser el PROVÍAS de antes.</p> <p>En trabajos anteriores de PROVÍAS siempre me he sentido identificado porque me gusta ser leal a mi institución, muy al margen del tema de corrupción, PROVÍAS sigue siendo para mí una buena institución, tal vez se debería separar a esos malos funcionarios.</p>	<p>ser la institución de antes</p>
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué?</p> <p>Sí, me siento orgulloso porque contribuyo al bienestar de la población, de las personas más necesitadas, me identifico con el proyecto PROVÍAS.</p>	<p>Sí se siente orgulloso de su institución.</p>

Anexo N°9: Entrevista a colaborador 7

<p>Entrevista Colaboradores</p> <p>Entrevistado 7</p> <p>Objetivo: Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
<p>Preguntas / respuestas</p>	<p>Observaciones y/o comentarios</p>
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el jefe área de su institución? Detalle</p> <p>Mi relación con mi jefe al comienzo fue bastante áspera, porque como toda persona nueva uno tiene desconfianza, por los documentos que uno firma, quizás aspectos que se han escuchado a nivel nacional de ciertas deficiencias, en el manejo del dinero, del presupuesto y eso ha incidido que el personal del 2016 que ha llegado de la última gestión ha sido un poco desconfiado. Ya luego de un año ha ido conociendo al personal y el tiempo ha ayudado a que se de cuenta que lo que se escucha y no es lo que se ve. Se ha mejorado la relación.</p>	<p>La relación ha ido mejorando con el tiempo.</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>De alguna manera distante. La gestión que ha ingresado del 2016 es un poco distante. Normalmente con el personal que ya tiene años en la institución con el personal que ha ingresado de la nueva gestión son un poco más flexibles, más tolerantes. Es lo que se ha visto en la institución, en PROVÍAS.</p>	

<p>Limita mi trabajo, cómo estas gestiones, que han ingresado son un poco desconfiadas, exigen más documentación, te retardan más. La decisión tampoco no es quizás de manera más eficiente, más rápida, sino esperan a los asesores y demoran, y cada vez exigen más documentación y por cosas simples, por cualquier pago o cualquier trámite; ahora la burocracia es cada vez más.</p>	<p>Relación distante y burocrática</p>
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Quien te habla siempre he sido una persona amigüera y con los compañeros que se adaptan, hemos llevado una buena amistad, a pesar de la carga de trabajo, nunca falta uno que otro, pero siempre se ha superado conversando.</p> <p>Subgrupos</p> <p>Cuando llega personal nuevo, se presentan, al principio hay recelo, solo se comunican con su jefe directo, hay un lineamiento que se les indica, que confíen en la persona que está llegando. La gente más antigua marca cierta distancia, pero nosotros internamente, dos o tres que somos más antiguos, tratamos de apoyarnos y de agilizar la documentación. Al comienzo ha habido grupos, pero después ya no.</p>	<p>Familiar y subgrupos donde ha habido división.</p>
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>Al comienzo me chocó ese cambio pero cuando tuve que hacerlo, las propias herramientas digitales como impresiones, eran un poco complicadas, pero uno se adapta y me costó acostumbrarme</p>	<p>Se ha podido adaptar</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución?</p> <p>Sí se cumple, es necesario, la oficina de recursos trata de que se cumpla, por la emergencia sanitaria hay temas que se han dejado de lado como las marcaciones, esas cosas.</p>	<p>Expresa que ese documento es necesario</p>
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones?</p> <p>Había cierta desconfianza, pero al final, después de varios meses ya comenzaba a escucharme y mis decisiones las tomaba en cuenta.</p>	<p>Sí, pero con desconfianza.</p>

<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>No, por más que se diga que no se ayuda, ingresó personal que no sabía cómo hacer un informe o desconocía del tema, no tenía estudios avanzados o experiencia laboral con la gestión pública.</p>	<p>Reconoce que el ingreso a PROVÍAS es por favoritismos hacia determinadas personas.</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p> <p>En un 7, uno a veces piensa que ya no es la misma institución que cuando lo contrataron, ha cambiado bastante, pero igual yo sé que esto va a regresar a lo que era antes.</p> <p>Justamente hay la percepción de que pueden escoger al jefe del área que nosotros conocemos y que es una persona conocida, de que se pueden hacer las cosas bien.</p> <p>Eso sucedió y solo duró un mes, era una personas que de las antiguas en PROVÍAS lo eligieron como jefe, sin embargo, una vez más el gobierno trajo a su gente. Aún tengo la esperanza de que se puedan mejorar las cosas.</p>	<p>La esperanza de que PROVÍAS Nacional pueda mejorar le ayuda en su día a día.</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera?</p> <p>Sí, los jefes con los que he trabajado me han reconocido con un diploma por la vez que apoye en un tema logístico a la ministra de transporte y eso ayudó porque tengo compañeros de trabajo que no les ha pasado lo mismo.</p>	<p>Sí ha sentido que han reconocido sus labores.</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de recursos humanos? Buena. Mala o regular ¿Por qué?</p> <p>Actualmente es buena, pero las decisiones se demoran en tomar, muchas veces por la alta dirección y eso me incomoda, pero nosotros tratamos de hacer las cosas bien.</p>	<p>Reconoce compromiso de los colaboradores</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué?</p> <p>Se tardan en gestionar los documentos, retardan y a veces hay que rehacer los documentos, porque los plazos ya pasaron y espero se den cuenta de los errores que afecta a las demás áreas.</p>	<p>No está conforme por lo burocrática.</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p> <p>Sí, es una institución fiable, nunca demoran en pagarte, está consolidada, tiene muchas áreas y es muy comprometida porque es una institución seria. Sé que esto va a mejorar.</p>	<p>Relaciona la importancia de la estabilidad económica con fiabilidad</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió</p>	<p>Presenta abusos de autoridad</p>

<p>Sí, te derivan a otra área y muchas veces los han maltratado y es porque saben que tiene la necesidad de trabajo, he visto pocos casos pero sí he visto ese tipo de casos. Estas órdenes vienen de los jefes de más arriba, vienen con una disposición de que hay que cambiar al personal o a la gente que conoce mucho hay que aprender de ellos</p>	
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué?</p> <p>Sí, años atrás sí, actualmente no, anteriormente habían capacitaciones y apoyo al personal.</p>	<p>Sí, pero ha ido decayendo.</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>No, últimamente no se escucha eso, desde que hubo el problema de corrupción la institución se ha visto perjudicada, a veces a uno lo perjudica en reuniones familiares y uno tiene que aguantar eso.</p>	<p>La corrupción manchó la imagen de PROVÍAS.</p>
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué?</p> <p>Por más cosas que haya pasado, sí me siento orgulloso de trabajar en PROVÍAS, por los años que tengo en la institución sé que todo esto va a cambiar, guardo la esperanza de que todo esto pasara. En parte a veces me afecta, incluso hasta trabajaba domingos, pero como te digo: hay dificultades con la nueva gestión, pero sé que esto cambiará.</p> <p>Tengo años, conozco a la institución desde que se inició</p>	<p>Se siente orgulloso, recuerda cuando inició en PROVÍAS.</p>

Anexo N°10: Entrevista a colaborador 8

<p>Entrevista Colaboradores</p> <p>Entrevistado 8</p> <p>Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
<p>Preguntas / respuestas</p>	<p>Observaciones y/o comentarios</p>
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el jefe de área de su institución? Detalle</p>	

<p>Al principio fue una relación laboral y con el pasar del tiempo se convirtió en una relación amical, porque se va tomando mayor confianza en lo que vendría a ser el trabajo, debido a que yo trabajo directamente con él, entonces estamos en constante comunicación.</p>	<p>Relación amical</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>Mayormente no suelo comunicarme con el director de PROVÍAS o las personas con las que él trabaja, entonces es más una relación distante pero en cambio con los trabajadores que laboran dentro de dirección si tengo un trato más amigable porque nos conocemos , también he ido a trabajar donde es dirección ejecutiva , he ido a apoyar , entonces como hemos estado en constante comunicación , nos hemos estado interrelacionando y hemos creado lazos de amistad pero en si con el mismo director ejecutivo no he tenido tanta cercanía</p>	<p>Relación distante</p>
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Yo empecé como practicante al principio, no conocía a nadie que laboraba en la oficina de RR.H, porque yo pertenecía al área de legajo, en ese momento no tenía mucha comunicación con los trabajadores de la oficina porque desarrollábamos nuestras labores en lugares distintos, entonces no tenía tanta cercanía, pero al momento que ya me incluyeron como trabajador, como asistente administrativo, tuve que ir al área de la oficina de RR.HH.</p> <p>Al principio fue un trato laboral, porque en ese momento no había tanta confianza, pero luego con el tiempo el trato ya es más amical con las personas que trabajo directamente, que vendría a ser una compañera de trabajo que es Elizabeth con la cual me comunico constantemente, por ejemplo ella me comenta el desarrollo de su hijo, anécdotas que suceden en su casa o los problemas que le ocurren y yo también le comento cosas que suceden en mi hogar y así tenemos una comunicación más fluida, con más confianza , uno le comunica que tiene un problema y no podría asistir ese día, entonces la otra persona trata de cubrirle y de alguna manera nos apoyamos mutuamente.</p> <p>Sub grupos</p> <p>En toda oficina en si mayormente están divididos, algunas en un grupo y otras en otro, no todas las personas tienen la misma confianza con todos, entonces tratan de relacionarse con los que tienen más afinidad, en el caso de mi área sí he verificado que hay grupo de cuatro o cinco personas donde se relacionan más entre ellos, donde tienen la libertad de hablar sus cosas sabiendo que no saldrá de ese grupo.</p>	<p>Relación familiar que ha ido creciendo con el tiempo y su vínculo con los demás colaboradores</p>

<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>Es un cambio , anteriormente la oficina manejaba todo de manera física y mi trabajo o mis funciones eran de apoyo administrativo para poder derivar los expedientes que se llevaban de manera física , ahora con el cambio a trabajo remoto se ha tenido que restablecer totalmente todo el sistema documentario y tener que buscar una manera de hacerlo todo digital, es por eso que se ha implementado muchos sistemas de mejora en la manera de notificar, enviar o también que los mismos jefes puedan firmar un documento porque anteriormente tenían que hacerlo en físico, ahora han creado un sistema que es el “ Sí firma” que les permite firmar de manera digital y a la vez pueden validar su firma mediante un sistema o mediante un código QR que les indica si el documento es original o ha sido adulterado, en ese caso sí ha sido difícil, porque son sistemas que uno no conocía anteriormente, entonces ha tenido que practicar y adaptarse a esos sistemas para que pueda hacer bien el trabajo y pueda desarrollarse. Siempre habido la necesidad de contactarnos con otras áreas no se sabe si a veces el documento llegó o al final pudo llegar bien o hubo un problema, es por eso que se han creado grupos de WhatsApp donde nos comunicamos con otras áreas para poder verificar si existe algún problema entre los documentos o comunicar los cambios que se están realizando en los sistemas o también la forma en cómo se debe enviar o los cambios que se están realizando entre los personales de cada área, por mi parte sí ha sido complicado porque eran cosas nuevas que yo en primer momento no conocía pero como nosotros somos jóvenes se nos hace más fácil insertarnos en lo que es el mundo digital como el poder averiguar y poder aprender solos.</p>	<p>Presenta adaptación al cambio.</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución?</p> <p>No tengo mucho conocimiento, del uno al diez, conozco un nivel de 2. Sé cómo es la presentación, pero no lo he leído.</p>	<p>No cree en los documentos de la institución.</p>
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones?</p> <p>Sí, porque cuando verifico que hay un error en algunas liquidaciones o en algún documento que se está adjuntando, rápidamente lo comunico y ellos realizan los cambios o los mismos jefes de la oficina se comunican con los especialistas que hicieron el informe o el oficio y tratan de realizar el cambio. En el caso de mis propuestas, he dado algunas para mejorar el ambiente donde trabajamos, siento que sí me han escuchado porque se han llegado a establecer, por ejemplo, en el espacio donde se colocan los archivadores o estantes para que el desplazamiento del personal no tenga ningún obstáculo, porque antes estábamos en una oficina muy pequeña y al personal se le hacía muy difícil transitar por ella. En el caso de propuestas más allá de lo que corresponde a mis funciones no las he realizado.</p>	<p>Sí se siente escuchado.</p>

<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>Sinceramente no he visto que se haya desarrollado la meritocracia, el sector público es muy diferente al sector privado. En el sector público para poder ingresar se necesita de algún tipo de ayuda o en el caso de que seas una persona que labora bien en su puesto en ese caso son muy pocos donde se aplica la meritocracia, en mi caso empecé como practicante y le di full chamba durante el tiempo que estuve y ellos mismos vieron el potencial que tuve para potenciar mis actividades, trabajando en equipo, siendo un líder para el área donde estaba practicando, en ese caso puedo decir que sí hubo meritocracia, porque me permitieron continuar.</p>	<p>Direccionamiento de procesos</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p> <p>Con el número diez, sí me siento identificado. PROVÍAS es una institución en la que se basa en el desarrollo de puentes, carreteras en la red vial nacional y siento que el aporte que estoy haciendo va ayudar a que esos proyectos se puedan realizar de manera correcta debido a que nosotros estamos en el área de recursos. Manejamos todo el personal a nivel nacional, zonal y sede central, entonces yo siento que haciendo bien mi trabajo puedo aportar a que esas personas puedan desarrollarse de una forma correcta en la institución, que estén bien informados, que sientan que tienen un sentido de identidad con la misma institución, yo sí me identifico porque siempre doy el 100 y eso es remunerado con las acciones que recibo en la misma institución, nunca me he sentido marginado o criticado por mis compañeros, porque siento que he recibido el apoyo de ellos, la institución hace que los vea como una familia.</p>	<p>Identificado con el proyecto.</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera?</p> <p>Sí, porque cuando hacemos bien nuestro trabajo y le ponemos esmero, el mismo jefe nos dice que somos muy trabajadores y sí se nos reconoce. A mí me han dicho que si realizo bien mis actividades y que donde yo esté trabajando siempre van a ver mi potencial y lo que realizo no es en vano, sino que tienen un sentido bueno para la institución.</p>	<p>Sí se siente reconocido, con expectativas de mejora.</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de Recursos Humanos? Buena, mala o regular ¿Por qué?</p> <p>Siempre hay problemas en toda institución como falta de personal, falta de apoyo pero considero que esta área sí realiza una buena gestión, porque siempre buscamos de cumplir los plazos entre todos, de manera correcta todos nos unimos. Todos tenemos bajo el hombro una responsabilidad, así nos cueste, lo hacemos de manera correcta.</p>	<p>Tiene una buena percepción del trabajo conjunto.</p>

<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué?</p> <p>Sí, estoy conforme con la gestión de los jefes, porque de una u otra manera tratan de hacer las cosas como lo solicitan, pero como te digo es parte de la capacidad de los trabajadores, porque antes estábamos dentro de una misma oficina, ahora es más complicado porque la mayoría trabaja remotamente, entonces el poco personal que está yendo a la oficina a veces trata de coordinar, pero no es lo mismo hacerlo en persona que mediante un teléfono. El tiempo que hemos estado realizando el trabajo remoto, hemos tratado de hacerlo de la mejor manera, entonces considero que el esfuerzo que ha hecho la oficina hasta ahora es el indicado</p>	<p>Sí, está conforme.</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p> <p>Sí, porque te brinda todas las facilidades para realizar el trabajo de forma correcta, el ambiente y de una u otra manera tratan de implementar cosas para que los trabajadores, como la movilidad para los trabajadores pero la oficina esta tratan de mandar sus requerimientos , se preocupan por los trabajadores para que no les pase nada, a veces el transporte público podría ser un mayor riesgo por el tema del COVID y así estén seguro al momento de ir y regresar de trabajar, también nos dan mascarillas, alcohol, papel toalla, cosa que antes no se veía ,siempre están viendo que todo esté bien para que nosotros trabajemos de forma correcta sin preocupaciones externas.</p>	<p>Experimenta que los beneficios que brinda son favorables.</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió</p> <p>Hasta el momento no he sido participe pero si he leído mediante los documentos que envían por temas de hostigamiento pero no he sido testigo.</p>	<p>Solo lo conoce por documentos informativos.</p>
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué?</p> <p>Sí, porque pasé de practicante a ser un trabajador más y siento que consideran el trabajo que realizo y me han dado la oportunidad de crecer porque fácilmente terminaba mi convenio de prácticas y me consideraron y contrataron.</p>	<p>Su desarrollo laboral le ha permitida escalar.</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>Actualmente ha tenido ciertos problemas por el club de la construcción, fueron vistos de alguna manera marginada, todos esos acontecimientos surgieron antes de que yo ingrese a laborar a PROVÍAS , al momento que yo ingresé en la gestión del ingeniero Carlos Lozada , no noté ese tipo de actos, de esa</p>	<p>Imagen manchada por la corrupción</p>

<p>Indole dentro de PROVÍAS , actualmente la gente se deja llevar por los acontecimientos anteriores , viendo de que fue una empresa que estuvo al mando de Odebrecht y de varias empresas que pertenecieron a ese club, sienten que es una organización que no representa al país, porque en vez de generar un bien al país , genera un gasto, entonces es algo difícil cambiarle esa perspectiva a la gente.</p>	
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué? Sí, yo no tengo problema de decir donde laboro y siempre que me encuentro con familiares le digo que trabajo en PROVÍAS y me siento feliz de pertenecer a esa institución, trabajan bajo un mando que está bien constituidos.</p>	<p>Sí se siente orgulloso.</p>

Anexo N°11: Entrevista a colaborador 9

<p>Entrevista Colaboradores Entrevistado 9 Objetivo: Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
<p>Preguntas / respuestas</p>	<p>Observaciones y/o comentarios</p>
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el jefe de área de su institución? Detalle Hay una relación bastante cordial, lo bueno es que te da la oportunidad de que uno haga su trabajo de manera tranquila, no es el típico jefe que te está llamando las veinticuatro horas del día, al menos que sea un pendiente importante donde sí se le tenía que dar prioridad.</p>	<p>Relación cordial</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente En mi caso no he tenido ningún tipo de altercado, siempre he tratado de tener una relación cordial, en realidad yo no coordinaba directamente con los jefes, por ahí ciertas coordinaciones minoritarias, pero no algo de mayor envergadura, por eso digo que en mi caso he tenido una relación cordial. Burocracia Lamentablemente estamos en un país tercermundista, el tema burocrático es un tema que atrasa todo tramite por el tema de las firmas, presupuesto, todo</p>	<p>Percepción cordial, sin mayor vínculo. Predominancia de la burocracia</p>

<p>eso atrasa siempre los trámites. Yo creo que implementar acciones tecnológicas ayudaría mucho a que el sistema burocrático en el que vivimos se vaya diluyendo y pasemos a hacer los procesos digitalizados. Además, en el estado hay mucha gente mayor que labora y no domina lo digital, por lo tanto, deben seguir aun el proceso estándar. La burocracia en todo lugar siempre va a demorar los trámites. El cambio presidencial ha sido un gran retroceso en el sistema presupuestal. Yo trabajo en RR.HH y el cambio ha hecho que todo se atrase. Cada cambio nosotros tenemos que hacer la documentación y presentarla hasta donde se quedó y al haber tantos cambios como de mandatarios, ministros, nos atrasa todos los objetivos planteados con las metas presupuestales de ejecución.</p>	
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Es una relación amigable con aquellos que he comenzado hace mucho en PROVÍAS, aunque por la pandemia no nos hemos visto. Además, nos tratamos con mucho respeto</p>	<p>Relación perfilada hacia el personal antiguo.</p>
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>El tema remoto creo que es más estresante porque obviamente nadie estaba acostumbrado a trabajar de esa manera y como no había lineamientos lamentablemente había correos de forma urgente que uno tenía que responder a las ocho, diez de la noche y sí, te genera más estrés, no es igual porque no tienes esa privacidad que la tienes en una oficina donde te concentrabas en tu trabajo en un horario y volvías al día siguiente. Si bien es cierto, es la comodidad de estar en casa, surgen varios factores externos que te distraen. En otros casos, personas mayores que no dominan el zoom, excel, word, además, ha habido bastantes caso de personal con estrés, ansiedad, depresión por este contexto en el que vivimos, pero poco a poco se están viendo los casos y ver lineamientos para que el personal no se estrese.</p>	<p>Se adapta al cambio</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución?</p> <p>Yo creo que un diez, sí lo conozco, además llevo tantos años trabajando en esto. En sede central, en este caso en Lima, sí se da cumplimiento, porque cuando era de forma presencial tienes que asistir a la oficina, como que hay muchos factores donde tienes que cumplir sí o sí.</p> <p>Donde no se cumpliría podría ser en las unidades desconcentradas, pero como son poco personal por unidades, ellos han hecho una armonización, adaptación, han hecho una amistad, entonces podrían pasarlo por alto, algo muy distinto a la sede central.</p>	<p>Sí se cumple. Menciona que en las unidades descentralizadas podría haber variaciones del RIS.</p>

<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones? Han habido casos donde hemos dado sugerencias a la jefatura y sí nos han hecho caso y lo han implementado, pero de repente en otros temas como contratación de personal de apoyo o agilizar un sistema, contratar un informático para un sistema más ágil, no creo que la jefatura no haya querido, sino por un tema presupuestal.</p>	<p>Se siente escuchada.</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>Yo que he participado en los procesos, siempre veo la experiencia laboral como también el perfil académico, porque de nada vale de repente como se dice hacer el favor, contratar un personal porque no va rendir posteriormente y hay que contratar un personal nuevo y también por un tema de ética laboral, de mi parte no ¿me han dicho oye es mi amigo contrátalo o cosas así, siempre evaluó la experiencia previa.</p>	<p>Indica que nunca le han realizado propuestas antiéticas</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p> <p>Con un nueve, sí me siento identificada, cuando empecé en PROVÍAS hace varios años atrás, en varias oportunidades me he puesto la camiseta de la entidad, soy muy colaborativa y más que todo porque trabajamos en el área de recursos humanos, algo que siempre decimos en la inducción es ponerse siempre la camiseta, trabajar con eficacia y mucha ética.</p>	<p>Identificación con el proyecto</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera?</p> <p>En muchas oportunidades mis jefes me han reconocido, felicitándome o diciéndome que necesita más de mi apoyo, y uno siente que está haciendo las cosas bien. Tampoco espero un diploma de honor, pero un buen trato y el hecho de ser escuchada y que mi jefe tenga siempre las puertas abiertas de su oficina para escuchar las propuestas es como un reconocimiento.</p>	<p>Se muestra poca acción de reconocimientos para el personal</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de recursos humanos? Buena. Mala o regular ¿Por qué?</p> <p>Lo califico como bueno. En el área de RR.HH sí o sí tenemos que trabajar en conjunto, porque todo es un proceso circular, si se rompe o hay una brecha, puede haber un error grave, desde el personal de tema presupuestal a la persona que se encarga de los pagos, hasta la persona que registra la información, hasta</p>	<p>Indica que naturaleza del área,</p>

<p>la persona que hace todas las coordinaciones se podría decir que tenemos que hacer un trabajo en conjunto. Tiene que haber esta dinámica de cooperación, porque trabajamos en una oficina y porque el área de RR.HH trabaja de una forma circular y basta que haya un quiebre podría ocurrir un serio fallo.</p>	<p>obliga a trabajar en conjunto</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué?</p> <p>Sí, estoy conforme, cada área si bien es cierto es un equipo, cada área tiene un coordinador, tenemos que reportar al coordinador nuestras actividades y ellos ya reportan el resultado de las metas por áreas. Los resultados los llevan al jefe y él aprueba, y referente a la gestión de la jefatura sí ha hecho una buena gestión, lo que podría haberle faltado es un tema de más compenetración con el personal, es un tema de sentirse respaldados por la jefatura, además, le faltó más proyección, yo creo que si estas en un área de RR.HH no solo es firmar y ya, sino también compenetrarse con el personal, es fundamental. También, depende de la dirección ejecutiva, el que pueda respaldar a la jefatura.</p>	<p>Manifiesta que está conforme, pero la faltó vínculo con los colaboradores.</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p> <p>PROVÍAS Nacional, como toda entidad del Estado, creo que sí es una buena entidad para hacer línea de carrera y a mi criterio sí me gustaría seguir creciendo dentro de la entidad y espero que se pueda dar, me ha permitido crecer, no solo como profesional sino como laboral y personal, me ha permitido estar en distintas etapas. Yo trabajé en provincia y me permitió conocer otras realidades, conocí otras metodologías, me permitió enriquecer ese aspecto intelectual y laboral. PROVÍAS si se enfoca más en su personal de hacer línea de carrera, podrá lograr ser una entidad bastante buena.</p>	<p>Sí se siente segura y confiada por la experiencia con la que cuenta en la institución.</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió</p> <p>De repente cuando ha habido un cese laboral, pero ya no depende de nuestra área sino del área donde se desempeña, pueden haber muchos factores, no tener un buen rendimiento. A lo que voy es que ha habido muchos trabajadores que se han ido de forma intempestiva después del cese, pero ellos decían que fue por un tema de vulnerabilidad, por favoritismo, aunque el área usuario sustentaba cuál ha sido la situación. Otro lado, donde ha habido vulnerabilidad todos nosotros pertenecemos a un sindicatos, unos pagos que no se han hecho y han puesto pretextos por cambio de mandatario o temas presupuestales donde hasta ahora se esta luchando por nuestros derechos.</p>	<p>Manifiesta disconformidad</p>
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué?</p> <p>Yo creo que la institución sí te da la oportunidad de crecer, pero así como tú tienes una línea de carrera dentro de la institución tienes que hacerte una hoja académica, hay muchos que han entrado como secretaria y fueron creciendo como técnicos, luego especialistas y así van escalando. Conozco personas que llevan 20 años haciendo lo mismo y ahí no habido ningún tipo de crecimiento cosa que es culpa de los trabajadores.</p>	<p>Indica la relevancia de superarse día a día.</p>

<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>Lamentablemente creo que no por las noticias que se han visto involucrados por ser una institución del MTC por ministros corruptos y lamentablemente por malos funcionarios pagan todo los trabajadores, ante los ojos de mucha personas PROVÍAS Nacional es mal visto por estos malos funcionarios que dejan su nombre involucrado en un escándalo, en PROVÍAS hay muchas personas que trabajan horadamente.</p>	<p>Imagen mellada por malos funcionarios.</p>
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué?</p> <p>En realidad yo hago mi trabajo y cumpla con ejecutar mis funciones siempre de la manera correcta. Con el tema de malos funcionarios, me daba vergüenza ajena y hay muchos funcionarios que no los conozco y es como que tú tienes en tu mente algún concepto de algún jefe y de repente lo ves en las noticias y uno se sorprende y no sabe si la persona con la que trabaja tiene valores éticos, pero de mi parte siempre trato de hacer mi trabajo de manera correcta. Sí me siento contenta. La mayor fuerza de PROVÍAS es de nosotros, los jefes son cambiantes, los que hacen a prosperar es el personal como el auxiliar, el chofer, los técnicos, aquellos que vienen desde abajo.</p>	<p>No especifica si se siente orgullosa o no, solo indica que se encuentra "contenta".</p>

Anexo N°12: Entrevista a colaborador 10

<p>Entrevista Colaboradores</p> <p>Entrevistado 10</p> <p>Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
<p>Preguntas / respuestas</p>	<p>Observaciones y/o comentarios</p>
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el jefe área de su institución? Detalle</p> <p>Es una relación cordial, no hay mucha comunicación, he pasado por varios jefes que eran más comunicativos o había más confianza, sin mucha confianza, porque él decidió hacer sus coordinaciones con sus únicos dos coordinadores, por eso la relación con él no fue muy cercana.</p>	<p>Relación sin vínculo cercano</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p>	

<p>Distante, indiferente, fría, no ha habido mucha relación con estos nuevos directores. En todas las instituciones públicas existe la burocracia, en cada caso hay que seguir las normas y es donde demora. Realmente los cambios han venido de mal en peor, no tienen la experiencia que se necesita para llevar una institución de la categoría de PROVÍAS. Los cambios han afectado a todos los trabajadores y al rol que hacen en PROVÍAS Nacional. Además, han quitado funciones, como también han sacado gente y ahí se ve la calidad de personas que son. Antes sentía incertidumbre, porque pensaba que tal vez podrían sacarme, porque en cada cambio de jefes hay despidos, en la mayoría los contratos son indefinidos, pero igual hay en las funciones que uno realiza hay cierta incertidumbre</p>	<p>Percepción distante y burocrática, sentimiento de incertidumbre.</p>
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Actualmente es una relación laboral, no hay reuniones, no hay compañerismo, ha venido bajando por la pandemia, porque la mayoría hace remoto, pero ya antes de la pandemia ha ido bajando por los cambios y por los nuevos funcionarios incorporados, porque han habido roces, por eso se ha ido volviendo una relación laboral. De alguna manera, uno sigue haciendo sus funciones, te pueden cambiar pero al final uno comprende que las cosas son así y que ellos traen a su gente.</p> <p>Subgrupos</p> <p>Siempre hay grupos, hay otros que por las personalidades se juntan o por su manera de ser de cada uno. Es necesario que todos trabajen en coordinación, en equipo, pero siempre hay personas que no cumplen eso, solo hacen su función y no les interesa el resto.</p>	<p>Relación con los compañeros de trabajo mellado por constantes cambios.</p>
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>Al inicio sentí miedo de conocer y familiarizarme con el trabajo remoto, hacer reuniones por zoom hasta la fecha me parece correcto, debería ser así por siempre, me ha favorecido y me he dado la iniciativa de aprender sobre la tecnología. En RR.HH no hubo resistencia, todos trabajan remotamente y sí nos hemos acostumbrado hasta ahora, es un porcentaje que va a oficina y van rotando.</p>	<p>Adaptación al cambio.</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución? Del uno al diez lo conozco un ocho, no se cumple al cien por ciento, se cumple</p>	<p>No se cumple del todo.</p>

<p>5.- ¿Siente que se respeta el tiempo de cada trabajador, a pesar de que cuando ingresan se les otorga un reglamento, pero no lo leen.</p>	
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones? La verdad no, solamente como te comentaba el jefe ha nombrado a sus dos coordinadores y ellos son los que coordinan con el grupo de personas que tienen a su cargo y no hay más opiniones que se les podría hacer, el puesto es de coordinador, pero ellos son como jefes inmediatos.</p>	<p>Expresa que no, porque se siente relegada.</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución? Se hacen convocatorias y en estas se evalúan los conocimientos de acuerdo al área usuaria y son concursos</p>	<p>Afirma que sí</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué Del uno al diez, un 8, a pesar de que me he ido decepcionando por nuestras autoridades, porque es una institución de gran envergadura: une pueblos, hace carreteras, mejora la calidad de vida de muchas personas.</p>	<p>Identificación con el proyecto</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera? Antes si recibíamos reconocimientos, aproximadamente hace unos 7 u 8 años, pero ya no hay reconocimientos ni para mi oficina ni para otras áreas por lo que yo tengo entendido.</p>	<p>Manifiesta inconformidad</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de recursos humanos? Buena. Mala o regular ¿Por qué? No es un mal trabajo, es bueno, pero se trata de cumplir con todo, faltaría como te digo trabajo en equipo. El bien estar del personal, el hecho de tratar de que estén bien por salud, de que llegue la atención a todos por igual, se podría decir que los beneficios, la gestión que realiza por el bienestar del personal.</p>	<p>Realza su fortaleza como área.</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué? Ha faltado más comunicación, atención al personal, preocuparse más por las áreas a nivel nacional.</p>	<p>Sigue manifestando inconformidad con las autoridades</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p>	<p>Expresa confianza</p>

<p>Sí, a pesar de todo lo que te he comentado, sí.</p>	
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió En mi caso no, pero sí he visto de algunos compañeros de trabajo, los han cesado por no querer firmar algunos contratos o documentos. Todo esto me ha hecho sentir impotente, al momento uno no puede hacer nada.</p>	<p>Testigo de despidos arbitrarios</p>
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué? Ahora último no, pero anteriormente sí se daba esto, han habido capacitaciones, pero con lo que tenga que ver con tus funciones, más allá no.</p>	<p>Reconoce su crecimiento en el tiempo.</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué? Te podría decir que por un lado sí, por lo que es PROVÍAS Nacional, por sus proyectos, pero lamentablemente hace unos años eso nos ha traído la corrupción por todo lo que se ve en los medios. De alguna manera ha estado mal visto, pero poco a poco se va limpiando a mi parecer. Al principio no tenía buena imagen, pero estos funcionarios ya no trabajan en PROVÍAS por eso uno se siente más confiado en la imagen de la institución, aunque a veces uno se resigna porque no sabe cómo gestionarán las nuevas autoridades y eso a uno le va desmotivando por la poca acción de las autoridades en su trabajo. Yo siempre soy profesional con mis funciones, pero el cambio es en el hecho de la motivación y eso te afecta, porque quisieras dar más de ti, pero las autoridades no lo facilitan.</p>	<p>Confusión en cuál es la imagen de PROVÍAS, la positiva o negativa.</p>
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué? A pesar de todo quiero a mi institución, fue muy buena en todo sentido: en personal, las autoridades anteriores, la unión como PROVÍAS, hacían reuniones, era muy distinto y todo eso me ha quedado. Definitivamente ya no es la misma. Por otro lado, estoy decepcionada. Tengo la camiseta, a pesar de todo, pero no como antes, porque PROVÍAS no ha iniciado recién hace cinco años, sino algo que viene desde hace mucho antes.</p>	<p>Recuerda lo que fue PROVÍAS Nacional en su momento.</p>

Anexo N°13 Entrevista a colaborador 11

Entrevista Colaboradores

Entrevistado 11

Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y

profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.	
Preguntas / respuestas	Observaciones y/o comentarios
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el Jefe área de su institución? Detalle</p> <p>Mi relación es laboral, directamente con mi jefe, primero fue un trato más formal pero con el transcurso del tiempo se convirtió en un trato con un poco más de confianza, más fluido.</p>	Relación laboral
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>Es un poco distante porque los últimos cambios que han habido limitan el poder avanzar con las propuestas y ese es el problema que tenemos actualmente. Además, adaptarse a las nuevas formas de trabajo, nos obstaculiza seguir avanzando con el cumplimiento de las metas. También, me surgen emociones como enojo, rabia por la indecisión de los jefes que realizan su gestión para atrás, en vez de que sea para adelante</p>	Propicia emociones negativas en el ambiente laboral.
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Con algunos es un trato familiar y con algunos un trato solo laboral. Últimamente, por el contexto, difícil, pero anteriormente salíamos a comer, reuniones, se crearon buenos recuerdos. Además, se crean grupos, pero la idea es avanzar toda el área, siempre existe el grupito, pero todos son personas que se caen bien entre ellos y así la idea es salir adelante</p>	Relación laboral diferenciada.
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>En principio un poco complicado, pero ya luego me fui acostumbrando al trabajo remoto, fue difícil, pero supe manejarlo para bien. En principio sí fue difícil manejar el sistema, pero supe adaptarme. Además, es más cansado el</p>	Presenta adaptación al cambio.

<p>trabajo remoto porque tienes que trabajar hasta cierta hora, en cambio, presencialmente puedes salir a las oficinas a darte una vuelta, en cambio, remotamente estas en casa todo el tiempo.</p>	
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución? Yo creo que no se cumple con lo estipulado, es un formalismo más que todo.</p>	<p>No cree en los documentos de la institución.</p>
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones? Sí se consideran algunas propuestas que le hago a mi jefe y lo toma en cuenta.</p>	<p>Sí se siente escuchado.</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución? No, todos los puestos ya están direccionados, puede que uno cumpla con los requisitos, pero estás direccionados para ciertas personas. Definitivamente me da cólera, porque no es como realmente debería ser, pero cada cambio de Gobierno viene con sus temas y van aprovecharse de eso. Solo nos queda seguir.</p>	<p>Direccionamiento de procesos</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué En estos últimos meses no mucho, del 1 al 10, un 7.</p>	<p>Deceso de la identificación con la institución.</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera? Siento que no hay ese reconocimiento, como era anteriormente, donde sí se notaba su esfuerzo hacia nosotros y sentía esa emoción por regresar a trabajar, pero ahora me da igual.</p>	<p>Emoción negativa en el colaborador.</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de recursos humanos? Buena. Mala o regular ¿Por qué? Lo califico como bueno, porque toda mi área se esmera en tramitar los documentos, pero de todo el trabajo que el personal realiza es un poco frustrante, porque observan todo lo que realizamos y no se avanza.</p>	<p>Tiene una buena percepción del trabajo conjunto.</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué? No, porque hay mucha burocracia, pero a estas alturas no se puede hacer nada con la dirección que hace estas gestiones.</p>	<p>Gestión burocrática por la dirección.</p>

<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p> <p>Sí, aunque es una respuesta contradictoria a todo lo que ya he mencionado. Últimamente me da mucha cólera por los distintos cambios que hay, quisiera buscar otro trabajo, pero la situación está muy complicada.</p>	<p>Emociones negativas que surgen ante los cambios.</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió</p> <p>Sí, por el tema de despidos injustificados o simplemente no hay renovación de contratos, esos temas me dan cólera, porque todos necesitamos trabajar, pero también depende de cada trabajador.</p>	<p>Mal uso del poder.</p>
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué?</p> <p>En estos dos años de pandemia, no, pero anteriormente si teníamos capacitaciones, nos pagaban cursos y en buenas universidades. En una oportunidad nos pagaron un diplomado en la Universidad del Pacifico, todo esos temas se han dejado de lado, supongo que por este contexto que estamos viviendo.</p>	<p>PROVÍAS ha ido cambiando en el tiempo.</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>En su momento era bonito, pero ahora dicen mucho sobre PROVÍAS Nacional en los medios y está mal vista por corrupción. Por otro lado, me siento orgullosa por los proyectos realizados.</p>	<p>Imagen manchada por la corrupción</p>
<p>16.- ¿Se siente orgullosa de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué?</p> <p>En parte sí me siento orgullosa de ser de la institución, en algunas oportunidades me hacen comentarios de la corrupción y esos son los problemas de los altos mandos. No puedo negar que tiene bastante beneficios trabajar en PROVÍAS, saqué adelante a mi hija, tengo muchas cosas buenas, pero ha ido cambiando mucho. Además, todo depende del Gobierno que esté y siempre en vez de mejorar la situación vienen con su gente y es todo lo contrario. Agradezco a PROVÍAS por tener un trabajo estable y sobre todo por la situación en la que estamos.</p>	<p>Expresa su interés por tiempos pasados, donde en la institución estuvo mejor gestionada.</p>

Anexo N°14: Entrevista a colaborador 12

Entrevista Colaboradores	
Entrevistado 12	
Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.	
Preguntas / respuestas	Observaciones y/o comentarios
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el Jefe área de su institución? Detalle</p> <p>Como toda relación de jefe a subalterno, hemos tenido puntos donde hemos estado de acuerdo y como puntos que no, lo hemos discutido y hemos llegado a un punto medio.</p>	Relación laboral
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>Hay algunos que son indiferentes como otros que no, pero en general el trato que percibo es indiferente. Yo creo que esto se debe a un tema de estatus, porque no pueden estar bajando al nivel mínimo o de técnico, lo mucho que bajan es a los jefes de área.</p>	El término autoridad lo refleja directamente con la directiva de la institución.
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que reflejen.</p> <p>Se distinguen los sub grupos donde se juntan por afinidad. En el tema laboral así no se lleven bien deben sacar adelante el trabajo. Por otro lado, en recursos humanos estamos un poco retrasados en eso del papelito manda, entre las mismas áreas coordinamos los informes, aún está muy burocrático.</p> <p>En recursos humanos conozco a la gente antigua, los considero compañeros y a otra parte: amigos. Además, hay gente nueva donde el trato solo es laboral. Lo que pasa es que somos antiguos, del 2002, y aproximadamente donde se centra el conflicto es que el trabajo que hacen lo quieren seguir haciendo como lo hacían hace mucho tiempo y ahora hay sistemas que facilitan el trabajo, entonces el área no se logra compactar en un solo equipo de trabajo por estas diferencias.</p> <p>Yo soy una de las personas que se adecua al cambio, es lo que nos favorece, todo cambio es para mejorar el trabajo, solo que nos va a costar adaptarnos.</p>	Aquí se distinguen subgrupos de trabajo y la permanencia de los procesos burocráticos.

<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>He tenido que adecuarme al cambio. Yo pago el zoom para mejorar mi trabajo, tengo un software para controlar a mis trabajadores y todo eso me lo costeo yo, esto me permite realizar un mejor trabajo. El trabajo remoto al inicio todo es bonito, por la comodidad, pero se junta todo: no hay horarios fijos, te llamaban hasta fines de semana, pasando el tiempo se complica y no tienes vida.</p>	<p>Inconforme con el trabajo remoto, pero se muestra abierto al cambio.</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución? El RIS se tiene que cumplir, sino lo cumples, viene la auditoria y si ve que no lo cumples te sanciona, si no lo cumplen nosotros estamos en falta porque debemos hacer que los trabajadores lo cumplan</p>	<p>Sujeto a la normativa de la organización.</p>
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones?</p> <p>En muchos casos hemos estado de acuerdo, como otros no. En los años de experiencia que tengo hay varios factores. El primero es el técnico y el segundo es el político y ya escapan de mi mano. Al inicio, siento un poco de cólera, pero ya se va entendiendo como es la situación, ya que tengo veinte años de experiencia. Este jefe trabaja de una forma, yo cumpla con plantearlo como debería ser, lo que pase luego ya es decisión del jefe y siempre trato de que sea de la forma correcta, entonces, no siento que escuchen mis propuestas.</p>	<p>Experimenta sentimientos negativos en su espacio laboral.</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>En el tema de la meritocracia puede postular cualquiera a cualquier plaza, tanto interno, como externo. El punto es que cumpla con el perfil y las bases. Sí se desarrolla la meritocracia de acuerdo a la normativa vigente.</p>	<p>Se ciñe a la normativa vigente.</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p> <p>Me siento identificado y podría calificarlo en un 7 porque me da de comer, pero que sea camiseta no, ya que hay mucha destrucción de situaciones que hemos visto en este lapso de tiempo que me decepcionan, me desmotivan y ya lo hago solo por un tema de trabajo. Ya no tratas de proponer o innovar.</p> <p>En principio, cuando inicié a trabajar hace 20 años, el régimen 728 era el mejor remunerado, pero con el transcurso del tiempo el mejor remunerado es otro régimen, el del decreto 1050, que son los CAS y son los mejores considerados.</p>	<p>La distinción en la remuneración es un factor en contra.</p>

<p>Ahora, un CAS de mi nivel me dobla el sueldo haciendo lo mismo o hasta menos y eso desmotiva.</p>	
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera?</p> <p>Sí, porque a través de las capacitaciones que me han brindado he podido seguir creciendo profesionalmente.</p>	<p>Reconoce su crecimiento profesional.</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de recursos humanos? Buena. Mala o regular ¿Por qué?</p> <p>Estamos aún con el chip de que recursos humanos solo es hacer planillas y eso ya cambió hace bastante tiempo. Somos una oficina al mismo nivel que tiene la oficina de administración, la alta dirección también tiene ese chip, piensan que solo hacemos planillas. Hay temas que se llevan bien, como temas que no, tenemos un amplio manejo de actividades y gestiones. No podría generalizar dando una sola respuesta.</p>	<p>No sabe cómo calificar el desempeño de su área.</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué?</p> <p>No, porque de mi parte yo podría decir que se han podido hacer mejor las cosas. Aunque también han habido casos donde no ha dependido de mi jefe, sino de la alta dirección, a pesar de que los sustentos de los proyectos presentados estaban dentro de la normativa, no los han aceptado, ya que la dirección tenía otras prioridades. Nosotros tenemos un plan anual donde se proyectaban 10 cosas a realizar, de las 10 se habrán realizado solo 2, el resto no se realizaban por temas externos.</p>	<p>Reconoce poca iniciativa de cambios en la jefatura y directiva.</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p> <p>Sí es una institución fiable y también me siento seguro.</p>	<p>Se siente respaldado en la normativa.</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió</p> <p>Sí, han habido casos en los que un trabajador lo han cesado sin ningún motivo, simplemente porque no le cae, un chisme y lo botan. Eso tiene sus consecuencias porque el cesado puede demandar. A pesar de eso, yo sí me siento seguro de trabajar allí, porque sé que hay una normativa vigente que me ampara.</p>	<p>Sí, ha sido testigo de abusos.</p>
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué?</p>	

<p>En mi caso, sí. Inicié como técnico administrativo y ahora soy especialista. Me deja una sensación de que saben aprovechar mis habilidades.</p>	<p>Reconoce su progreso</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>Actualmente no, porque está dañada por la corrupción. Jefe que entra y piensa que aquí hay gente corrupta. Además, nosotros como recursos humanos no nos afecta, porque ese problema más le afecta al área técnica, porque ellos han tratado directamente con esos casos.</p>	<p>La corrupción ha mellado su imagen.</p>
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué? A pesar de todo, aún mantiene su prestigio, lastimosamente cuando yo entré, hasta hace unos diez años, era muy técnica. Actualmente PROVÍAS Nacional es más político y ha bajado el nivel. Antes, para entrar a PROVÍAS era otra cosa, ya que te exigían un nivel alto. PROVÍAS tiene un presupuesto mayor, inclusive mucho más al de muchos ministerios. Ahora el nivel de ingreso es menor y prácticamente entras a aprender y muchos casos con sueldos altos, por eso ahora no me siento orgulloso como sí lo estuve en un tiempo.</p>	<p>Identifica el carácter político que ha ido adquiriendo la institución</p>

Anexo N°15: Entrevista a colaborador 13

<p>Entrevista Colaboradores</p> <p>Entrevistado 13</p> <p>Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
<p>Preguntas / respuestas</p>	<p>Observaciones y/o comentarios</p>
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el jefe de área de su institución? Detalle</p> <p>Es una relación Buena, donde tenemos comunicación y hay un buen trato.</p>	<p>Relación amical</p>

<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>A veces mantienen una actitud distante, ellos son gente ocupada y pues no tienen tiempo para estar al tanto de todo lo que ocurre en el área.</p>	<p>Relación distante</p>
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Con algunos sí tenemos una relación de años, donde hemos ido aprendiendo a querernos como familia.</p>	<p>Relación familiar</p>
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>Yo soy una persona de 40 años que no estaba muy familiarizado con la tecnología, entonces me ha costado tener que adaptarme, prefiero el trabajo presencial, es menos complicado.</p>	<p>No se adapta al cambio</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución?</p> <p>Sí se cumple, pero a veces le sacan la vuelta y eso no está bien.</p>	<p>Sí percibe que se cumple.</p>
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones?</p> <p>Sí hay un ambiente de escucha activa, pero ya luego es distinto si se ejecuta lo que uno dice o no. Ahora, esto es variable, depende del jefe de turno.</p>	<p>Sí se siente escuchado.</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>Bueno, aquí hay de todo. No se sabe qué es lo que vas a encontrar. Uno solo tiene que hacer su trabajo y seguir adelante.</p>	<p>Evade la pregunta</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p>	

<p>En un 8. Esta institución me ha dado bastante todos estos años de servicio. Me ha ayudado a poder avanzar en mi profesión, porque te dan facilidades.</p>	<p>Identificado con el proyecto.</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores es reconocida por la institución? ¿De qué manera? Sí, porque mi institución me ha permitido desarrollarme profesionalmente. Pero me da pena de que ahora esté viniendo a menos.</p>	<p>Sí se siente reconocido</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de Recursos Humanos? Buena, mala o regular ¿Por qué? El trabajo es bueno, pero es limitado, me refiero a que son los mismos procesos, entonces la gente se aburre y sigue haciendo lo mismo.</p>	<p>Califica como bueno.</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué? No, para nada. Porque paran cambiando de jefe a cada rato, usted sabe cómo es todo esto, entonces uno tiene que callarse, la cosa es siempre igual.</p>	<p>No está conforme.</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle Claro que sí, es una institución del Estado, pero por lo que se escucha a veces, sobre todo por los malos directores que juegan sucio.</p>	<p>Sí, siente que es fiable.</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió Sí, nos tienen pendiente un tema de pagos que hasta ahorita estamos esperando.</p>	<p>Sí siente vulneración</p>
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué? Sí, ellos sí nos capacitan, pero con la pandemia todo eso se detuvo.</p>	<p>Contempla las capacitaciones como provechosas</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué? Yo pienso que no, con todo esto de los escándalos por corrupción.</p>	<p>No cuenta con buena imagen</p>

<p>10.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué?</p> <p>Sí me siento orgulloso porque PROVÍAS es un proyecto completo. PROVÍAS es la cara del MTC, es la que se encarga de los proyectos en infraestructura y eso me alegra, porque le llevamos a las personas una mejor calidad de vida.</p>	<p>Sí se siente orgulloso.</p>
--	--------------------------------

Anexo N°16: Entrevista a colaborador 14

<p>Entrevista Colaboradores Entrevistado 14</p>	
<p>Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
<p>Preguntas / respuestas</p>	<p>Observaciones y/o comentarios</p>
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el jefe área de su institución? Detalle</p> <p>Mi relación es estrictamente laboral, es una relación cordial, donde yo hago mi trabajo y espero llevar bien con él.</p>	<p>Relación laboral</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente</p> <p>Es un poco lejana porque han habido tantos cambios que uno no termina de acostumbrarse, por eso no se puede avanzar con un trabajo conjunto.</p>	<p>Relación lejana</p>
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>Con algunos es un trato netamente laboral y con otros es más cercana, mas familiar. La pandemia nos distanció y ahora ya no están los mismos compañeros, entonces las cosas han cambiado un poco. Es una alegría encontrarse con grandes amigos.</p>	<p>Relación laboral diferenciada.</p>
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p>	<p>Presenta adaptación al cambio.</p>

<p>En un inicio bastante complicado, pero ya luego me fui acostumbrando al trabajo remota, me fui adaptando.</p>	
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución?</p> <p>Yo creo que no se cumple del todo, los compañeros buscan sacar provecho.</p>	<p>No cree que se cumple.</p>
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones?</p> <p>Sí se consideran cuando uno las propone, pero la verdad de que muy pocas veces se realizan.</p>	<p>Sí se siente escuchado.</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>No, he visto que los puestos ya están fijos y eso desmotiva, porque no es el personal que está capacitado para la función.</p>	<p>Direccionamiento de procesos</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p> <p>En un 8, porque PROVÍAS es una gran entidad donde he aprendido mucho y me ha dado mucho en todos estos años.</p>	<p>Sí se siente identificado</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera?</p> <p>Antes habían más reconocimientos, pero PROVÍAS ha estado muy movido, ha sido estresante ver todo lo que ha pasado, entonces uno no se motiva por los constantes cambios que han habido aquí.</p>	<p>Siente que no son reconocidas</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de recursos humanos? Buena. Mala o regular ¿Por qué?</p> <p>Lo califico como bueno, mis compañeros y yo trabajamos en conjunto y pues eso nos favorece al momento que temenos que agilizar los procesos.</p>	<p>Tiene una buena percepción del trabajo conjunto.</p>
<p>11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué?</p> <p>No, pero ya me resigné, así que temenos que hacer nuestro trabajo. El asunto con las autoridades es de siempre, aunque en el tiempo de Toledo sí había gente capacitada, esos eran otros tiempos.</p>	<p>Resignación</p>
<p>12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle</p> <p>Sí, porque muchas personas sí trabajamos aquí y hacemos que todo salga adelante.</p>	<p>Sí es fiable</p>
<p>13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió</p>	<p>Falta de pagos</p>

<p>11.- Han sucedido muchas, pero ahí nos tienen un tema pendiente de pagos que hacernos.</p>	
<p>14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué?</p> <p>Sí, claro que sí, nos han dado muchas facilidades para capacitarnos, pero con la pandemia todo esto bajó, esperemos de que ya vuelva pronto.</p>	<p>Capacitaciones constantes</p>
<p>15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué?</p> <p>En un tiempo todo era bueno, pero con estos casos de corrupción en las obras del país la gente desconfía mucho y no creo que nos vean con buenos ojos.</p>	<p>Imagen manchada por la corrupción</p>
<p>16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué?</p> <p>Sí, porque PROVÍAS significa mucho para mí. He podido levantar mi casa y apoyar a mis hijos en sus estudios, me ha dado una estabilidad y por eso quiero a mi institución, aunque es una lástima que ahora esté de mal en peor.</p>	<p>Expresa su interés por tiempos pasados, donde en la institución estuvo mejor gestionada.</p>

Anexo N°17: Entrevista a colaborador 15

<p>Entrevista Colaboradores Entrevistado 15 Objetivo: -Explicar cuál es la percepción de los servidores públicos sobre la relación con los mandos medios, calidad laboral, condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial de la Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Nacional en 2021.</p>	
<p>Preguntas / respuestas</p>	<p>Observaciones y/o comentarios</p>
<p>1.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con el jefe área de su institución? Detalle Es una relación cordial, han habido momentos donde hemos compartido algunos procesos de la oficina y ha sido todo muy cordial.</p>	<p>Relación sin vínculo cercano</p>
<p>2.- ¿Cuál es su percepción sobre la actitud de las autoridades de la institución en relación al trato brindado hacia ustedes? ¿Amigable o distante? Donde amigable se define como: cercana y comprensiva y distante se define como: poco comprensivo e indiferente Distante, porque los directores solo se reúnen con los jefes y no hay un</p>	

<p>trabajo de mayor cercanía, además, todo es muy burocrático, entonces una ya no puede presentar nuevas formas de hacer las cosas, porque son cerrados.</p>	<p>Percepción distante y burocrática.</p>
<p>3.- ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo? ¿Percibe un trato familiar o solo laboral? Detalle anécdotas, experiencias que lo reflejen.</p> <p>La pandemia ha afectado bastante, ya no hay reuniones como antes, entonces ahora es una relación laboral, la Amistad se conserva, pero sí ha afectado a todos. A algunos los conozco años, entonces con ellos todo bien, pero hay grupitos donde no fomentan el compañerismo.</p>	<p>Relación con los compañeros de trabajo mellado por la pandemia.</p>
<p>4.- ¿Siente que el trabajo remoto le ha permitido coordinar adecuadamente entre su área? ¿Ha tenido necesidad de contactar con otra área? Detalle ¿Qué emociones surgió en usted? ¿Podemos decir que son trabajadores resistentes al cambio?</p> <p>Me fue bien, porque sí estaba acostumbrada a manejar mi computadora, entonces sí me ayudó, y pues como mama me ayudó a estar en mi casa y ver a mis hijos, luego fue difícil poder separar los ambientes cuando estábamos todos en casa, pero sí me fue bien.</p>	<p>Adaptación al cambio.</p>
<p>5.- ¿Conoce si se cumple el reglamento interno de la institución? No se cumple al cien por ciento y creo que es por desconocimiento, creo que se debe profundizar más en eso.</p>	<p>No se cumple del todo.</p>
<p>6.- ¿Siente que hay un ambiente de escucha activa en la institución? ¿Siente que escuchan sus propuestas o recomendaciones?</p> <p>La verdad pienso que no, porque solo se escuchan a algunos y uno como que queda relegada, entonces ya no sé qué pensar, aparte, con otros jefes recuerdo que sí había más comunicación. Es un buen jefe, pero creo que falta mayor comunicación con todos.</p>	<p>Expresa que no, porque se siente relegada.</p>
<p>7.- ¿Observa que se desarrolla la meritocracia al momento de cubrir un puesto en la institución?</p> <p>Todo es por concursos, entonces sí se desarrolla la meritocracia que debe haber en todas las áreas.</p>	<p>Afirma que sí</p>
<p>8.- ¿Qué tan identificado se siente con la institución en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo? Por qué</p> <p>Del uno al diez un nueve, porque PROVÍAS es mi institución que me ha visto crecer, aparte que no solo crezco yo, sino todas las personas a las que les ha cambiado la vida el solo hecho de construir un Puente o una Carretera en su localidad, eso hace que pueda seguir trabajando por esta institución</p>	<p>Identificación con el proyecto</p>
<p>9.- ¿Siente que la realización de sus labores son reconocidas por la institución? ¿De qué manera?</p> <p>Antes si recibíamos reconocimientos, pero hace unos años de que ya no es así, entonces como que toda esa gestión se ha ido perdiendo.</p>	<p>Manifiesta inconformidad</p>
<p>10.- ¿Cómo calificaría el trabajo conjunto que realiza la Oficina de recursos humanos? Buena. Mala o regular ¿Por qué?</p>	

Es un buen trabajo, pero lo que nos falta es que sea un trabajo en equipo, cada uno ve por lo suyo y no es así como uno debe trabajar.	Realza su fortaleza como área.
11.- ¿Está conforme con la gestión realizada por las autoridades de su institución? ¿Por qué? No, porque aun hay muchas falencias en el área, entonces creo que sí se ha podido hacer un mayor trabajo, uno tiene que estar al 100% para su trabajo.	Sigue manifestando inconformidad con las autoridades
12.- ¿Siente que la organización es una institución fiable y segura para trabajar? Detalle Sí, yo creo que sí, porque me ha brindado mucho apoyo cuando lo he necesitado.	Expresa confianza
13.- ¿Alguna vez ha sentido que han vulnerado sus derechos o los de algún compañero en la institución? Comente qué sucedió Sí, muchos compañeros que han sido cambiados de áreas por disputas y eso me ha hecho sentir impotente, pero en mi caso no.	Sí ha sentido vulneraciones
14.- ¿Siente que la institución le brinda la oportunidad para crecer profesionalmente? ¿Por qué? Antes mucho más, ahora como que todo está estancado, entonces eso me desmotiva, porque se debe avanzar y no retroceder.	Desmotivación
15.- ¿Considera que PROVÍAS Nacional cuenta con una buena imagen en la sociedad? ¿Por qué? Te podría decir que sí, pero una ya no sabe cuándo salen casos de corrupción y una no puede estar tranquila porque eso es una mancha y PROVÍAS sí tiene muchos proyectos de infraestructura buenos, pero que lastimosamente sus autoridades hacen que se vean manchados.	Duda de la percepción
16.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en PROVÍAS Nacional? ¿Por qué? Con todo lo que le ha ocurrido puedo decir que aún así sí estoy orgullosa, porque en otros tiempos todo era mejor y me acuerdo de todos mis compañeros que hicieron que PROVÍAS sea lo que hoy es, una institución fuerte, pero que está cayendo y eso no se puede permitir, porque somos más grandes que todos esos problemas.	Recuerda lo que fue PROVÍAS Nacional en su momento.

Anexo N°18: Entrevista a Especialista

Entrevista Especialista: Grissell Chávez De la Puente. Objetivo: Conocer aspectos teóricos sobre la cultura corporativa y la reputación interna	
Preguntas / respuestas	Observaciones y/o comentarios
1.- Somos seres sociales, continuamente estamos interactuando y alimentándonos de información, situaciones diversas, y adaptándonos al	La cultura corporativa puede

<p>Contexto en el cual nos desarrollamos, ¿cómo es que el tipo de cultura corporativa instalada en una organización puede ser determinante para el desarrollo de sus funciones?</p> <p>Toda organización de una forma u otra desarrolla un tipo de cultura. Lo importante es identificar esa cultura, cuales son las bases de esa cultura y si está alineada a las necesidades del negocio, sea una institución pública o privada. Cuando hablamos de cultura, hablamos de las formas de hacer y también hablamos de comportamientos y emociones que se gestan en los colaboradores en base a ciertos patrones que se van generando en la interacción diaria. Por eso, es que si nosotros no identificamos la cultura que deseamos y dejamos que esta surja naturalmente, porque es implícita y se genera por la interacción del colaborador en el día a día, lo que vamos a hacer es que esta cultura no sea la más idónea para el logro de objetivos. Toda cultura siempre termina impactando en la forma en cómo los colaboradores se comportan. Dentro del mapa de comportamiento organizacional, la cultura es el aporte a nivel organizacional como parte de los procesos del día a día de la organización. Por eso es importante, tomarla, identificarla y ayudar a alinear esa cultura a la estrategia de la empresa. De lo contrario, puede que no ayude y sea una cultura que retrase o posponga los objetivos de la empresa.</p>	<p>ser un factor en contra de la organización.</p>
<p>2.- Las emociones son naturales al hombre, siempre ante lo desconocido surgen emociones de temor ¿qué rasgos debería tener la cultura corporativa para que en los colaboradores no se genere una resistencia al cambio?</p> <p>Las personas somos naturalmente propensas a tener emociones y muchas veces no las sabemos identificar y eso no nos permite gestionarlas adecuadamente. Si tenemos cambios constantes en las organizaciones, estos cambios te generan emociones. Las personas tenemos miedo a los cambios, por ejemplo: más que el miedo a que no te renueven el contrato, es el miedo a qué voy a hacer después. Ese miedo al cambio es lo que finalmente termina generando ansiedad, rechazo, sabotajes a la organización, si es que no lo sabemos gestionar adecuadamente. Todos los seres humanos somos resistentes al cambio por naturaleza, porque es nuestro instinto. Lo que hacemos, como organización, es apalancarnos de otros procesos de la comunicación, como la comunicación interna para ayudar a que las organizaciones tengan esta fluidez dentro de estos procesos de cambio, en los que sabemos que no va a haber una permanencia y no se mantengan nuestros puestos de trabajo. Es cuestión de identificar cuáles son esas palancas que están haciendo que el miedo termine primando sobre el actuar del día a día del colaborador. Si dentro de nuestra estrategia está simplemente que las cosas sucedan y no gestionarlas, finalmente va a terminar impactando negativamente en la organización.</p>	<p>Se gestionar los hechos importantes en la organización y comunicarlos.</p>
<p>3.- ¿Puede desarrollarse adecuadamente una organización donde exista una cultura dominante y sub culturas?</p>	

<p>Es importante saber cuál es la cultura dominante y cuáles son las subculturas. Si esa cultura dominante realmente es la que nos está apoyando al crecimiento como organización y al cumplimiento de objetivos, entonces se debe obtener lo mejor de esa cultura dominante y finalmente instalarla, vincularla con las subculturas, sobre todo si se tienen organismos a nivel nacional, lo que se hace es tratar de integrar la cultura general: misión, visión, valores, rituales, artefactos culturales, esos pensamientos que nos llevan a bajarlo a procesos específicos dentro de cada área de la organización, enriquecerlas con estas adopciones culturales que se pueden gestar por edades, zonas en las que se encuentra, es diferente hablar de una organización que tiene una locación que se encuentra en Trujillo, Tarapoto o Cusco, los tres mantendrán un hilo conductual, porque tienen los mismos procesos y políticas, pero las formas de hacer y del quehacer diario y la cultura local, van a terminar impactando en las formas de hacer de la organización.</p> <p>Lo que se tiene que hacer es identificar cuál es la riqueza que le puede aportar cada una de las culturas locales a la cultura dominante, de tal manera que puedas crear un vínculo y puedas hacer más llevadera la cultura general de la organización. Creo que es importante mantener esa cultura dominante, para que esa cultura dominante sea la idónea o propicia para el logro de objetivos.</p>	<p>Lo ideal es aprovechar la riqueza de las subculturas y sumarlas a la cultura dominante</p>
<p>4.- Es sabido por las investigaciones que las instituciones públicas presentan un tipo de cultura jerárquica, ¿cómo es que impacta este tipo de sistema en el colaborador?</p> <p>Aquí tiene mucho que ver cómo es que se manejan las organizaciones del Estado. Al haber cambios constantes de las cabezas en las organizaciones que termina impactando en cómo se hacen las cosas, es por eso que se genera la burocracia, porque cambian las cabezas y tú tienes que ver qué es lo que anteriormente se ha trabajado y por se piden más informes, más documentos, que permiten realizar una trazabilidad de lo que se está realizando. Definitivamente impacta, una persona que desea proponer ideas, que revisa nuevas tendencias, nuevos procesos, termina impactando, pero creo que no se les debe cortar las alas. Es importante conocer cómo inyectamos innovación al Estado.</p> <p>Tienen sus temas culturales que tiene que ver por el cambio constante de los directivos y/o jefes, pero como indico, se debe buscar la forma de abrir de a poquitos los cambios en el Estado, ya que los propios colaboradores son quienes buscan una mejora continua.</p>	<p>Los cambios constantes generan emociones en los colaboradores, es importante detectar cuál es su impacto.</p>
<p>5.- Las instituciones públicas cumplen un rol fundamental en la sociedad, en ese sentido, ¿qué tan importante es la reputación interna generada por uno de sus principales públicos, sus colaboradores?</p>	

<p>La reputación interna lo que tenemos que buscar es que esté basada en la confianza y que el colaborador se genere esa imagen que tratamos de posicionar en el público externo, en los distintos públicos de interés, basado en la confianza que el colaborador tenga sobre la propia imagen y eso tiene estrecha relación con la coherencia en el discurso al interno de la organización, entonces, si basado en la cultura, mi discurso está siendo coherente con las acciones que se imparten en la organización, entonces la reputación se va a ir gestando de a pocos. Sin embargo, si nosotros tratamos de mostrar algo que no somos por dentro, entonces es probable que no se vaya a generar una buena reputación interna.</p> <p>En este caso, yo preguntaría, qué tanto PROVÍAS Nacional se está preocupando por mantener esa coherencia en sus procesos internos y la gestión con sus colaboradores, como con sus públicos externos o sus públicos de interés, porque finalmente eso va a terminar impactando en la percepción que tiene el colaborador sobre su organización, que puede llevarlo a sentirse orgulloso, como a no confiar en la gestión de la propia organización.</p> <p>Por otro lado, las redes sociales terminan siendo una plataforma para exponer las deficiencias de la organización y los colaboradores se convierten en voceros autoproclamados. Por eso, es importante tener sondeado cuál es la percepción de los colaboradores, ya que esto nos permite instalar en la mente del colaborador los mensajes claves que deseamos puedan ser difundidos por ellos, hacia el exterior.</p>	<p>Señala que la coherencia en lo que dices y lo que haces es importante para manejar un mensaje clave.</p>
<p>6.- ¿Qué rol cumple el líder o el jefe en las organizaciones?</p> <p>El líder termina siendo, dependiendo de la función que esté cumpliendo, una bisagra que une al colaborador con la organización o termina siendo un obstáculo para seguir creciendo dentro del conocimiento de la misma.</p> <p>Estamos hablando de líderes, pero en general sabemos que no son líderes, personas que están en un cargo y que no cumplen el rol de líder. Es importante concientizar a estas personas, ya que cualquier disposición que dictaminen terminará impactando en los colaboradores.</p> <p>Este personaje de la organización termina siendo un factor fundamental, ya que puede promover de que tengas deseos de quedarte en la institución sino también el de irte, ya que muchas veces una inadecuada gestión del líder termina siendo la razón por la cual los colaboradores deciden marcharse, el 75% de las personas no renuncian a la empresa, sino renuncian a su jefe.</p>	<p>El líder guía al equipo con el fin de utilizar su potencial al máximo</p>
<p>7.- ¿Existe un tipo de cultura corporativa idónea que deberían tener las instituciones públicas para crear una reputación interna óptima?</p> <p>No, yo creo que eso va a depender de cada organización, porque las organizaciones pueden tener distintos factores, pueden ser de distintos tipos, pero lo que sí tienen que mantener es la coherencia, la coherencia es la única que construye la credibilidad, la credibilidad construye confianza y en un tiempo determinado la confianza construye reputación.</p>	




<p>Finalmente, cualquier tipo de cultura que esté establecida en la organización y está orientada al logro o al trabajo en conjunto, que es la característica de las culturas de tipo clan, o sino una cultura ligada a la innovación, entonces cada organización es particular, pero el detalle se encuentra en que si tú no realizas que esa cultura converse con tus acciones y que termine ayudando al colaborador a conocer cuál es su aporte y cómo termina integrándose con los objetivos de negocio, probablemente no se logre una buena reputación en el tiempo.</p>	<p>La orientación al logro y al cumplimiento de los objetivos se debe alinear a la cultura corporativa.</p>
<p>8.- Diversas organizaciones han sufrido crisis por hechos antiéticos, en ese sentido, ¿Cuál es el rol que cumple la ética organizacional al momento de construir una reputación interna óptima?</p> <p>Dentro del manejo de la reputación, los temas de ética y responsabilidad social tienen un peso importante. Entonces, si hablamos de reputación interna y tú vez que tus líderes y tú organización está vinculada en un tema de corrupción, vas a terminar no creyendo en la organización, entonces ahí toma relevancia el tema de la coherencia, entonces es importante que se difundan los códigos de ética, que se manejen estos temas en la organización y así cada colaborador conozca cuáles serían las consecuencias de caer conductas antiéticas. La ética termina siendo un factor fundamental en la construcción de la reputación en general de la organización como de la reputación interna, por un tema de coherencia y construcción de confianza. Ahora, si hay temas que PROVÍAS Nacional ha dejado en el aire en cuestión de una denuncia, entonces sí terminan impactando en la reputación interna.</p> <p>9.- Las cultura de tipo clan que desarrollan un ambiente amistoso, de cohesión grupal, donde surge el compañerismo, al verse interrumpido este tipo de acciones por el trabajo remoto, entonces, ¿al haber estos cambios podría afectarle al colaborador?</p> <p>Si es que se ha ido desarrollando un trabajo colaborativo, en equipo, lo que ha pasado con este cambio es que ha propiciado es ansiedad, depresión, la soledad al quizá no saber cómo manejar la individualidad. Entonces, ha habido problemas de salud mental que no se han sabido manejar. Lo que más nos ha funcionado es una comunicación más empática, donde el colaborador sienta que no está solo y que tiene la capacidad de poder salir de ese proceso de ansiedad y depresión, a pesar de la distancia y de la característica individualista del trabajo remoto.</p>	<p>La ética y la responsabilidad social propician la reputación interna.</p> <p>La comunicación empática es vital para el desarrollo del colaborador en sus actividades diarias</p>

<p>10.- Es sabido por las investigaciones que las instituciones públicas presentan un tipo de cultura jerárquica, ¿cómo es que impacta este tipo de sistema en el colaborador?</p> <p>Aquí tiene mucho que ver cómo es que se manejan las organizaciones del Estado. Al haber cambios constantes de las cabezas en las organizaciones que termina impactando en cómo se hacen las cosas, es por eso que se genera la burocracia, porque cambian las cabezas y tú tienes que ver qué es lo que anteriormente se ha trabajado y por se piden más informes, más documentos, que permiten realizar una trazabilidad de lo que se está realizando. Definitivamente impacta, una persona que desea proponer ideas, que revisa nuevas tendencias, nuevos procesos, termina impactando, pero creo que no se les debe cortar las alas. Es importante conocer cómo inyectamos innovación al Estado.</p> <p>Tienen sus temas culturales que tiene que ver por el cambio constante de los directivos y/o jefes, pero como indico, se debe buscar la forma de abrir de a poquitos los cambios en el Estado, ya que los propios colaboradores son quienes buscan una mejora continua.</p>	<p>Los cambios constantes generan la burocracia en el Estado, esto retrasa los procesos.</p>
<p>11.- ¿La cultura corporativa puede ser un beneficio o perjuicio para la empresa?</p> <p>Sí puede ser un perjuicio, porque si tú no controlas la cultura y dejas que surja una cultura en base a cómo se vaya dando la interacción, puede que termines generando silos, subculturas, comportamientos que no sean los que se necesitan. Por ejemplo: si deseas trabajar un proceso de innovación y dentro de tu cultura lo que hay es miedo al cambio de procesos o a los cambios en general del día a día, probablemente no vayas a tener innovación, sino un miedo instalado en el comportamiento de las personas. Entonces, eso te retrasa y no va acorde con lo que deseas lograr, eso finalmente termina perjudicando a la organización. Si tú quieres dar pasos hacia adelante en tus objetivos y tienes un proyecto claro de lo que quieres lograr, es importante que la cultura acompañe ese proyecto.</p>	<p>Se debe observar y analizar qué tipo de cultura existe en la organización</p>

Anexo 19: Validación por experto

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Influencia de la cultura corporativa sobre la reputación interna de la oficina de recursos humanos de PROVÍAS Nacional 2021			
Línea de investigación:				
Apellidos y nombres del experto:	Carlos Manuel Beraún Di Tolla			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Cultura Corporativa / Reputación interna			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		Es adecuado
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		Tiene relación
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		Presente un enfoque descriptivo cualitativo
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		El cuestionario es abierto
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<p>Sugerencias: Los instrumentos guías de entrevista dentro de un enfoque cualitativo descriptivo son aplicables a la población muestra del once personas</p>				
<p>Firma del experto:</p> <div style="text-align: center;">   <p>Mag. Carlos Manuel Beraún Di Tolla DNI: 092795436 / CPP: 3328</p> </div>				

Anexo 20: Carta de autorización

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA OBTENCIÓN DE GRADO DE BACHILLER Y TÍTULO PROFESIONAL					
<p>Yo RICARDO RENAU COAYLAJUAREZ, identificado con DNI 04744983, en mi calidad de JEFE DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS de la empresa/institución PROVIAS NACIONAL con R.U.C N° 20503503639..., ubicada en la ciudad de Lima</p> <p>OTORGO LA AUTORIZACIÓN,</p> <p>Al Sr. Gary Daniel Carrasco Pineda</p> <p>Identificado con DNI N° 72089779, egresado/bachiller de la carrera de Comunicación Corporativa para que utilice la siguiente información de la empresa:</p> <p><u>Entrevistas a colaboradores y/o información relativa a la Oficina de Recursos Humanos de Provías Nacional</u></p> <p style="text-align: center;"><small>(Detallar la información a entregar)</small></p> <p>con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Investigación para optar el grado de bachiller () o Tesis (x) o Trabajo de Suficiencia Profesional () para optar al grado de Bachiller () o el Título Profesional (x).</p> <p>Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> () Ficha RUC (Para Tesis o investigación para grado de bachiller) () Vigencia de Poder (Para Informes de Suficiencia profesional) () Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, investigación para grado de bachiller e Informe de Suficiencia Profesional) <p>Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.</p> <ul style="list-style-type: none"> () Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o (x) Mencionar el nombre de la empresa. <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> <p>Firma y sello del Representante Legal DNI:</p> </div> <p style="margin-top: 20px;">El Egresado o Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> <p>Firma del Egresado o Bachiller</p> </div> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">DNI:</p>					
CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	03	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	23/12/2021				