



**Universidad
Continental**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de
Administración

**Perfil de Cultura Organizacional desde la
percepción de los trabajadores de la
Caja Piura-Huancayo**

Pilar Elva Sánchez Romero

Huancayo, 2017

Tesis para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

Asesor:

Mg. Pedro Bernabé Venegas Rodríguez

Dedicado a mis abuelos: Alejandro y Maura quienes están conmigo en todo momento dándome los mejores consejos y hacen de mí una gran persona, a mi madre Luz Elsa quien me brinda todo su apoyo para lograr mis objetivos, a mis profesores quienes me dan sus conocimientos para ser mejor y a todos aquellos quienes me alientan a seguir adelante y a lograr todos mis sueños.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	iv
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.2.1. Problema General	2
1.2.2. Problemas Específicos.	2
1.3. Justificación e Importancia de la Investigación	3
1.4. Objetivos de la Investigación	3
1.4.1. Objetivo General.	3
1.4.2. Objetivos Específicos.....	3
1.5. Hipótesis de la Investigación	4
1.5.1. Hipótesis General.....	4
1.5.2. Hipótesis Específicas.	4
1.6. Variables	4
1.6.1. Variable Dependiente.....	5
1.6.2. Variable Independiente	5
1.7. Supuestos de la Investigación	5

1.8. Limitaciones de la Investigación	5
1.9. Delimitaciones de la Investigación	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Revisión de literatura	13
2.3. Bases Teórica	16
2.3.1. Cultura Organizacional.	16
2.3.2. Características de la Cultura Organizacional.	17
2.3.3. Componentes de la Cultura Organizacional.	18
2.3.1.1. Cultura Jerárquica.	18
2.3.1.2. Cultura Mercado.	18
2.3.1.3. Cultura Clan.	18
2.3.1.4. Cultura Adhocrática.	19
2.3.2. Importancia de la Cultura Organizacional.	19
2.3.3. El OCAI.	20
2.4. Definición de Términos Básicos	20
2.4.1. Definición de Cultura.	20
2.4.2. Definición de Organización.	21
2.4.3. Sistema financiero.	21
2.4.4. Sistema financiero no bancario.	21
2.4.5. Definición de Caja Municipal de Ahorro y Crédito.	22
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	23

3.1. Método de la Investigación	23
3.2. Tipo de la Investigación	23
3.3. Nivel de la Investigación	23
3.4. Diseño de la Investigación	24
3.5. Población de la Investigación	24
3.6. Consentimiento Informado	25
3.7. Confidencialidad	26
3.8. Ubicación Geográfica	26
3.9. Instrumentación.....	26
3.9. Recolección de Datos	28
3.10. Análisis de Datos	29
3.11. Validez y Confidencialidad	29
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	32
4.1. Perfil de los Informantes	32
4.2. Presentación y Discusión de los Resultados	32
4.2.1. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de la Caja Piura.....	33
4.2.2. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Caja Piura.....	37
4.2.3. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido al tiempo que llevan laborando los trabajadores de la Caja Piura.	42
4.2.4. Análisis de la percepción de la cultura organizacional actual respecto a la deseada, entre los trabajadores de la Caja Piura.	47

4.2.5. Análisis de la percepción de la cultura organizacional entre los trabajadores de la Caja Piura.....	49
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
5.1. Conclusiones	51
5.2. Recomendaciones	53
5.3. Sugerencias para futuras Investigaciones	54
REFERENCIAS.....	55
Apéndice A	60
Apéndice B.....	61
Apéndice C.....	62
Apéndice D	64
Apéndice E.....	65
Apéndice F.....	66
Apéndice G	67
Apéndice H	69
Apéndice I.....	73
Apéndice J.....	74
Apéndice K	75
Apéndice L.....	76
Apéndice M.....	77

Lista de Tablas

Tabla 1: <i>Total de empleados de la Caja Piura según Funciones y Género</i>	25
Tabla 2: <i>Total de empleados de la Caja Piura según Funciones y Tiempo que lleva laborando en la empresa</i>	25
Tabla 3: <i>Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach para Caja Piura</i>	30
Tabla 4: <i>Clasificación de los Colaboradores de Caja Piura según Género, Función, Tiempo que viene trabajando</i>	32
Tabla 5: <i>Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en Caja Piura según el Género de los Trabajadores</i>	34
Tabla 6: <i>Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en Caja Piura según el Género de los Trabajadores</i>	35
Tabla 7: <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H1</i>	36
Tabla 8: <i>Prueba de Mann-Whitney de la Hipótesis H1</i>	36
Tabla 9: <i>Contraste de la Hipótesis H1</i>	37
Tabla 10: <i>Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en Caja Piura según las Funciones de los Trabajadores</i>	38
Tabla 11: <i>Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en Caja Piura según las Funciones de los Trabajadores</i>	40
Tabla 12: <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H2</i>	41
Tabla 13: <i>Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H2</i>	41
Tabla 14: <i>Contraste de la Hipótesis H2</i>	42

Tabla 15: <i>Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en Caja Piura según el Tiempo que llevan laborando los Trabajadores</i>	43
Tabla 16: <i>Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en Caja Piura según el Tiempo que llevan laborando los Trabajadores</i>	45
Tabla 17: <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H3</i>	46
Tabla 18: <i>Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H3</i>	46
Tabla 19: <i>Contraste de la Hipótesis H3</i>	47
Tabla 20: <i>Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual y Deseada en la Caja Piura</i>	47
Tabla 21: <i>Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H4</i>	49
Tabla 22: <i>Contraste de la Hipótesis H4</i>	49
Tabla 23: <i>Resumen de la Validación de las Hipótesis Planteadas</i>	50

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Representación Gráfica OCAI.....	27
<i>Figura 2.</i> Ejemplo Representación Gráfica OCAI	28
<i>Figura 3.</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo al género.	34
<i>Figura 4.</i> Percepción de la cultura deseada de acuerdo al género.	37
<i>Figura 5.</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo a la función.	39
<i>Figura 6.</i> Percepción de la cultura deseada de acuerdo a la función.	42
<i>Figura 7.</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo al tiempo que llevan laboando los trabajadores.	44
<i>Figura 8.</i> Percepción de la cultura deseada de acuerdo al tiempo que llevan laboando los trabajadores.	47
<i>Figura 9.</i> Percepción de la cultura actual y deseada.....	48

Resumen

El objetivo de la presente investigación es identificar las diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la Caja Piura. En la investigación se empleó el método científico, el tipo de investigación fue aplicada, el nivel de investigación fue el estudio descriptivo, el diseño de investigación no experimental transaccional y la técnica de recolección de datos fue la encuesta. Para la investigación se consideró tomar en cuenta a toda la población, quienes fueron los colaboradores de la Caja Piura que se encuentran bajo la dirección de la oficina principal de Huancayo y que no son personal tercerizado. Se recolectaron los datos a través de la Evaluación de Cultura Organizacional (más conocido como OCAI, por sus siglas en inglés), la cual según Cameron y Quinn (2006) se utiliza para diagnosticar la cultura de una organización.

Los resultados encontrados son: en cuanto a la variable género, para la percepción de la cultura actual en la Caja Piura, si existen diferencias, ya que los géneros: femenino y masculino, aunque presentan similares niveles de percepción para la cultura mercado y adhocrática, se puede apreciar que, para las mujeres, prevalece la cultura clan; mientras que la cultura Jerárquica es la que prevalece para el género masculino. En relación a las funciones que desempeñan los colaboradores, no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, debido a que se estableció que no existen diferencias en la percepción cultural en ninguno de sus componentes. En relación al tiempo que llevan trabajando los colaboradores en la empresa, si existen diferencias en la percepción de la cultura Organizacional, ya que se observó que si existen diferencias en la percepción del componente cultural adhocrático y jerárquico. Asimismo, se determinó que, si existe diferencias en la percepción de la cultura deseada con la actual. Por ende, se determinó que, si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de la Caja Piura – Huancayo.

Abstract

The objective of this research is to identify the differences in the perception of the organizational culture in the Caja Piura. In the research the scientific method was used, the type of research was applied, the level of research was descriptive, the design of non-experimental transactional research and the technique of data collection was the survey. For the investigation it was considered to take into account the entire population, who were the employees of the Caja Piura that are under the direction of the main office of Huancayo and that are not outsourced personnel. Data were collected through the Organizational Culture Assessment (better known as OCAI), which according to Cameron and Quinn (2006) is used to diagnose the culture of an organization.

The results found are: regarding the gender variable, for the perception of the current culture in the Caja Piura, if there are differences, since the genders: feminine and masculine, although they present similar levels of perception for the market culture and adhocratic culture, it can be seen that, for women, clan culture prevails; while the Hierarchical culture is the one that prevails for the masculine gender. In relation to the functions performed by the collaborators, there are no differences in the perception of the organizational culture, because it was established that there are no differences in the cultural perception in any of its components. In relation to the time employees have been working in the company, if there are differences in the perception of Organizational culture, since it was observed that there are differences in the perception of the adhocratic and hierarchical cultural component. Likewise, it was determined that, if there are differences in the perception of the desired culture with the current one. Therefore, it was determined that, if there are differences in the perception of the organizational culture of the Caja Piura - Huancayo.

Capítulo I. Planteamiento de la Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

La cultura organizacional es parte de toda organización y es, sin duda, algo que la diferencia y vuelve única, es por ello que, conocer el tipo de cultura organizacional que tiene cada empresa ayuda a una mejor gestión del personal.

Se observó en las agencias de Huancayo de la Caja Piura, que el gerente percibía diferentes culturas en sus colaboradores, por los objetivos distintos que tienen las diferentes áreas, por razones de género o por el tiempo que llevan trabajando en la empresa, generando diferentes comportamientos y rendimientos que dificultaban el logro de los objetivos de las agencias de la empresa.

Al respecto, Den Hartog y Verburg (2004), mencionan que a través de la información que se obtenga acerca de la cultura organizacional, se podrá influenciar en el comportamiento y rendimiento de los trabajadores. Estas diferencias pueden afectar a la empresa si no son bien manejadas, debido a que podrían presentarse conflictos entre los mismos trabajadores; además Cameron y Quinn (2006) consideran que la cultura organizacional es un elemento importante que influye en la eficacia y en el rendimiento a largo plazo de toda organización.

Toda organización presenta diversos problemas debido a estas diferencias, las cuales pueden ocasionar que la empresa no logre sus objetivos, y en caso de las entidades no bancarias, como lo son las Cajas Municipales, esto no es distinto. Para gestionar estos problemas, lo primero a tener en cuenta es conceptualizar e identificar la cultura organizacional y su importancia en las organizaciones, así como también conocer bien las diferencias de percepción existentes. Todos los administradores o gerentes saben la importancia del reconocimiento de la cultura organizacional dentro de la empresa, pero estos no cuentan con una metodología para poder medirla o evaluarla; por lo tanto, lo que se buscó en la presente investigación fue estudiar

los componentes y las dimensiones de la cultura organizacional que prevalecen en Caja Piura desde la percepción de sus trabajadores y se propuso una metodología para estudios posteriores.

La relevancia de esta investigación se encuentra en diagnosticar si existen o no diferencias en la percepción de la cultura y el tipo de cultura organizacional de la Caja Piura según los trabajadores, clasificada en el sector financiero no bancario en la ciudad de Huancayo, con el fin de obtener un perfil que brinde orientación a la gerencia para una mejor gestión basada en la afirmación que argumenta que es necesario conocer las características de la cultura en la organización antes de establecer alguna manera de encaminar a la transformación (Cameron & Quinn, 2006). A partir de este planteamiento, la pregunta principal es: ¿Existen diferencias en la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en las agencias de Huancayo de la Caja Piura?

1.2. Formulación del Problema

A continuación, se presentan los problemas: general y específicos de la investigación.

1.2.1. Problema General.

El problema general planteado para la presente investigación es: ¿Existen diferencias en la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en las agencias de Huancayo de la Caja Piura?

1.2.2. Problemas Específicos.

Los problemas específicos planteados son: (a) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de la Caja Piura?, (b) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Caja Piura?, (c) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido al tiempo que llevan laborando los trabajadores de la Caja Piura? y (d) ¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Caja Piura?

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

El propósito de la investigación fue conocer la cultura organizacional de la Caja Piura y de esa manera ver las posibles diferencias que existen en la percepción de la cultura organizacional según las variables: (a) Género, (b) Funciones y (c) Tiempo servicio en la empresa. Así mismo se buscó saber el nivel en el que se encuentra alineado la realidad percibida por los trabajadores con las expectativas de estos.

Estudiar y conocer la cultura organizacional de toda empresa, así como de las Cajas Municipales es importante para todo gerente o administrador, ya que gracias a ello se pueden plantear estrategias que ayuden al logro de los objetivos de la organización. Además, al estudiar la cultura organizacional de Caja Piura se pueden plantear soluciones al problema presentado en esta investigación; por ejemplo, si fuese necesario, proponer planes de mejora para incrementar la productividad y efectividad. Serna G. (2014) menciona que “la cultura de una organización es un factor clave de éxito” (p. 133). Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa ya que, la puesta en marcha de las estrategias gerenciales, tendría que considerar elementos culturales que facilitan u obstaculizan su proceso y diseñarlas en forma correcta para aprovechar o inducir los cambios culturales que se necesiten.

1.4. Objetivos de la Investigación

A continuación, se presentan los objetivos: general y específicos de la investigación.

1.4.1. Objetivo General.

El objetivo General planteado para la presente investigación es: Identificar las diferencias en la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en las agencias de Huancayo de la Caja Piura.

1.4.2. Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos planteados son: (a) Identificar diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de la Caja Piura,

(b) Identificar diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Caja Piura, (c) Identificar diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido al tiempo que llevan laborando los trabajadores de la Caja Piura y (d) Identificar diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y deseada, entre los trabajadores de la Caja Piura.

1.5. Hipótesis de la Investigación

A continuación, se presentan las hipótesis: general y específicas de la investigación.

1.5.1. Hipótesis General.

La hipótesis general planteada para la investigación es: No existen diferencias en la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en las agencias de Huancayo de la Caja Piura.

1.5.2. Hipótesis Específicas.

Las hipótesis específicas planteadas son: (a) No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de la Caja Piura, (b) No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Caja Piura, (c) No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido al tiempo que llevan laborando los trabajadores de la Caja Piura y (d) No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Caja Piura.

1.6. Variables

A continuación, veremos cuáles son las variables dependientes e independientes de la presente investigación, las cuales son detalladas en la matriz de operacionalización de variables. (Ver Apéndice B).

1.6.1. Variable Dependiente

La variable dependiente es la cultura organizacional, la cual es medida a través de cuatro componentes propuestos por el OCAI: Clan, Adhocrática, Jerárquica, y Mercado.

1.6.2. Variable Independiente

Las variables independientes consideradas para la presente investigación son las variables ocupacionales: Género, Funciones, y Tiempo que llevan trabajando los colaboradores.

1.7. Supuestos de la Investigación

Con el instrumento OCAI; gracias a la evaluación de sus seis dimensiones clave, se puede medir la cultura organizacional actual y la deseada de cualquier organización. Otro supuesto es que los encuestados respondieron a cada pregunta con la verdad, por lo que los resultados obtenidos son útiles para la investigación. Por último, se considera también como otro supuesto el que los encuestados conozcan y sepan identificar la cultura de la organización a la cual pertenecen.

1.8. Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones encontradas en esta investigación son: primeramente, que la cantidad de trabajadores encuestados son pocos pese a que se decidió considerar a toda la población. Así mismo el hecho de que los trabajadores pudieron no haber sido muy sinceros por el temor de que se sepa los puntos de vista personales de cada uno de ellos. Así mismo, la rapidez con la que desarrollaron la encuesta por el horario de trabajo pudo haber afectado el resultado ya que no se dieron el tiempo para comprender bien la pregunta y analizarla objetivamente. Por último, el hecho de que los trabajadores no se encontraban en un solo local sino en las diversas oficinas ubicadas en Huancayo, El Tambo y Chilca.

1.9. Delimitaciones de la Investigación

La presente investigación se delimito al personal de la Caja Piura. Solo se encuestó a los trabajadores que se encontraban bajo la dirección de la oficina principal de la ciudad de Huancayo, que fueron contratados por la sede principal y se exceptuó a los trabajadores que eran personal tercerizado. Teniendo en cuenta esta delimitación, se recabó y consideró la percepción de los trabajadores, más no la cultura organizacional de toda la institución la que quisiera implantar en sus diferentes oficinas.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

Percepción de la Cultura Organizacional en tres clínicas de la ciudad de Huancayo.

Esta tesis fue realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú por Franco, K., Paitán, R., Risco, M. y Santillán, N. (2014) en la que se dice que las clínicas son establecimientos que contribuyen a desarrollar el sistema nacional de salud en el Perú por ello es necesario que estas sean efectivas y eso depende de muchos factores, pero existen algunos muy importantes como la identidad, pertenencia, valores, etc., de sus trabajadores, de ahí la importancia de investigar y estudiar la cultura organizacional en las instituciones. La investigación pretendió diagnosticar la percepción de la cultura organizacional actual y deseada de las clínicas de Huancayo mediante la aplicación del instrumento de evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) basado en el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2006), de esta manera contribuir en mejorar el rendimiento de su gestión. El estudio se aplicó en tres clínicas con un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo. Las variables consideradas independientes fueron: (a) género, (b) funciones, y (c) antigüedad laboral; y como variable dependiente se tiene a la cultura organizacional, representada por las cuatro culturas propuestas por el OCAI: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) clan, y (d) adhocrática. La delimitación de la investigación en la población se circunscribió a los trabajadores que no tenían personal a su mando. Se aplicó un muestreo no probabilístico y por conveniencia, se contó con la participación de 34 individuos por clínica que reunieron las siguientes características: (a) funciones de los trabajadores que tuvieran la condición laboral sin mando, y (b) por género. Los principales resultados son que existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional en las tres clínicas tomando en cuenta (a) el género, (b) las funciones, (c) antigüedad laboral, y (d) la cultura actual y deseada.

Percepción de la cultura organizacional en instituciones públicas de salud con diferentes modelos de gestión. Esta investigación fue realizada por Cruz, S. G. y Ferreira, M. M. F. (2012) en la que menciona que el sistema de salud portugués ha sido el escenario de constantes reformas sin que por ello se hayan obtenido los resultados esperados. Considerada como una variable organizacional, que puede dictar el éxito de un determinado cambio o reforma, y partiendo de la suposición de que es gestionable, conocer la cultura organizacional que predomina en las instituciones de salud parece ser importante para quienes las dirigen, principalmente ante los procesos de cambio, como lo es la implementación de nuevos modelos de gestión. El objetivo de la investigación fue identificar el tipo de cultura organizacional que predomina en las instituciones de salud pública con diferentes modelos de gestión. El Método fue: estudio de tipo cuantitativo y transversal, realizado en una muestra de 671 empleados de diez instituciones de salud con diferentes modelos de gestión: modelo del sector público administrativo (SPA), modelo entidad pública empresarial (EPE) y modelo de unidad de salud familiar (USF). Para identificar la percepción de la cultura organizacional se utilizó el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), que tradujeron, adaptaron y validaron. Resultados: En los modelos SPA y EPE se observa un predominio de la cultura jerárquica, mientras que en el modelo USF sobresale la cultura de clan. Conclusión: La cultura organizacional que prevalece en las instituciones de salud, sobre todo al nivel hospitalario (cultura jerárquica), no parece ser la más adecuada a la filosofía subyacente a los nuevos modelos de gestión y a su funcionamiento. Se considera pertinente ampliar el estudio de la percepción de la cultura organizacional en cada modelo de gestión de las instituciones de salud y relacionarlos con las variables de contexto.

Marco de valores competitivos y su impacto en las dimensiones del capital intelectual: Evidencia de diferentes sectores de la organización portuguesa. Esta investigación fue realizada por Ferreira, A. I. (2014) en la cual nos habla que la cultura organizacional y el capital

intelectual (CI) han sido temas importantes en la literatura organizativa actual. Sin embargo, pocos estudios han analizado las correlaciones entre estas construcciones. A partir de esta evidencia, el objetivo principal del presente estudio fue examinar la correlación entre las percepciones de la cultura organizacional y la percepción de las medidas de CI. Una muestra compuesta por 401 trabajadores del sector salud y los servicios tecnológicos respondieron al instrumento de evaluación OCAI. Los resultados mostraron que las dimensiones de valores que compiten (clan, adhocracia, jerarquía y culturas de mercado) se correlacionaron con las tres dimensiones CI estudiados (cliente, capital estructural y humano). Los resultados también mostraron que la cultura explicada varía entre los distintos sectores de la organización.

Una investigación empírica de la influencia de la cultura organizacional en la preparación individual para el cambio en las organizaciones manufactureras sirias. Esta investigación fue realizada por Haffar, M., Al-Karaghoul, W., y Ghoneim, A. (2014) donde sustenta que mientras que algunos estudios recientes han prestado atención a la relación entre la cultura organizacional (OC) y la preparación individual para el cambio (IRFC), todavía hay una falta sistemática y empírica de estudios sobre la influencia de todos los tipos de cultura organizacional en los componentes IRFC dentro del cambio de la literatura de gestión. Este estudio pretendió llenar este vacío en la literatura examinando empíricamente la influencia de los cuatro tipos de cultura organizacional del marco de valores en competencia (CVF) en los componentes de IRFC relacionados con la aplicación TQM, en el contexto de las organizaciones manufactureras que opera en Siria. El cuestionario fue desarrollado y distribuido a 350 organizaciones de fabricación de Siria, para medir el nivel de preparación individual para el cambio (IRFC) e identificar los perfiles culturales y las características de estas organizaciones. Conclusiones: El análisis de los datos recogidos muestra que ciertos tipos de cultura organizacional contribuyen a fomentar la preparación individual para el cambio (IRFC). En particular, los resultados de una investigación empírica revelaron que la cultura de

grupo y la cultura adhocrática son los tipos de cultura que más apoyan para la preparación (IRFC).

Cultura Organizacional en la Industria de Restaurantes: Implicaciones para el Cambio. Esta investigación fue realizada por Koutroumanis, D. A., y Alexakis, G. (2009) donde explican que el sector de servicio de comida de la industria de hospitalidad es único en su estructura y culturas organizativas predominantes. El manuscrito revisa el efecto de la cultura organizativa y el clima sobre las operaciones del servicio de comida. El propósito del trabajo fue investigar los hallazgos en la literatura existente para sugerir a los líderes de los restaurantes cómo podrían seguir en materia de desarrollo cultural. Su implementación podría tener un impacto significativo en muchos aspectos de sus operaciones, incluyendo el aumento de la productividad, reducir la rotación y la construcción de compromiso. Las conclusiones indicaron que los jefes de los servicios de comida son conscientes de los principios de la cultura organizacional eficaces y como esta condicionaría el nivel del futuro éxito de operaciones. Demostró que la cultura de tipo de clan o "La organización de tipo familiar" resulta de la efectividad organizacional sostenida. La investigación indicó que existen menos culturas organizacionales burocráticas en las organizaciones de servicios de alimentos, como los que se encuentran en las empresas de alimentos y bebidas de propiedad independiente. La investigación sugiere que el desarrollo de una cultura clan le ayudará en la construcción de mayores niveles de compromiso dentro de los restaurantes. Los operadores de restaurantes que utilizan la cultura clan se beneficiarían mediante la creación de un entorno que permita a los empleados maximizar su contribución en todas las áreas de operaciones, incluyendo las áreas tradicionalmente por la gestión, como la programación, la capacitación en servicio, y el desarrollo de menús, que en última instancia puede conducir a un mayor nivel de productividad.

Relación de la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Sector Público.

Esta investigación fue realizada por Lovas, L. (2007) la cual tuvo como objetivo verificar la

relación de orientación de la cultura organizacional en el marco de valores en competencia y satisfacción en el trabajo dentro de las organizaciones públicas. La orientación de la cultura organizacional como una configuración de cuatro tipos de cultura y la satisfacción laboral se encuestó a través del cuestionario OCAI (Cameron, Quinn, 1999). La cercanía de su relación se verificó mediante análisis de correlación. La investigación se realizó en las organizaciones administrativas públicas. De acuerdo con los resultados del análisis de correlación, la satisfacción laboral se correlaciona positivamente con la orientación a las relaciones y los recursos humanos y negativamente con la orientación a los resultados y la competitividad como los tipos de cultura organizacional.

Cultura organizacional y su impacto en el compromiso organizacional en las organizaciones públicas y privadas. Esta investigación fue realizada por Padma, R. N., y Nair, V. S. (2009) donde el propósito del estudio fue encontrar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional en una organización pública y privada. Una muestra de 100 empleados fue elegida de cada organización. Los datos fueron recogidos mediante el instrumento de evaluación de cultura organizacional (OCAI), desarrollado por Cameron y Quinn (1999) y el cuestionario de compromiso organizacional (OCQ) desarrollado por Allen & Meyer (1990). La prueba *t* se realizó para identificar el tipo de cultura organizacional y el tipo de compromiso organizacional que es dominante en ambas organizaciones. Se realizó regresiones múltiples para conocer el impacto de la cultura organizacional sobre compromiso organizacional. Los resultados del estudio mostraron una mejor comprensión del impacto de los diferentes tipos de cultura en diferentes tipos de compromiso.

Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. Esta investigación fue realizada por Sánchez Gómez, Mirna Ileri y De La Garza Carranza, María Teresa. (2013) la cual tuvo por objetivo el de identificar la congruencia entre la cultura organizacional

predominante y la planeación estratégica de las instituciones de educación superior (IES), de un estado del occidente de la república mexicana. La metodología utilizada se apoyó en un paradigma de investigación mixto, con la aplicación de un instrumento de evaluación validado (OCAI) y una aproximación metafórica. Esto tiene relevancia, debido a que las IES —como entidades sociales— se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que, si se encuentra alineada con los objetivos y metas organizacionales, tendrán mayor facilidad para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo, además de tener indicadores positivos de eficiencia. Se puede concluir que en las Instituciones de Educación superior estudiadas, coexisten los cuatro tipos de culturas organizacionales (participación y compromiso organizacional, competencia y productividad, innovación y creatividad además de control y eficiencia), pero existe una que predomina sobre las demás. Se recomienda a partir de este estudio que los directivos de las IES trabajen para poder construir una cultura organizacional fuerte, que les permita cumplir con sus funciones sustantivas con índices altos de calidad y aquellas que ya cuentan con ésta, se les recomienda conservarla y procurar desarrollar una cultura de tipo innovación y creatividad, que apoye el avance científico y tecnológico del país.

Validación del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional: Una Aplicación de la Versión Coreana. Esta investigación fue realizada por Yun Seok, C., Minhee, S., Scott, D., y Martin, J. (2010) la cual tuvo como propósito examinar las propiedades psicométricas de la versión coreana del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) basado en el marco de valores en competencia (CVF). Específicamente, la equivalencia cultural entre la versión coreana y la versión original en inglés del OCAI donde se evaluó utilizando 39 coreanos bilingües. A continuación, se realizó una prueba de campo para examinar la fiabilidad de escala y la validez de constructo de la versión coreana del OCAI utilizando 133 miembros de la organización de la liga de béisbol profesional

de corea (KPBL). Los resultados indicaron que la versión coreana fue traducida con éxito, los elementos mantienen el mismo sentido de los artículos originales OCAI, y rindieron propiedades psicométricas aceptables por lo que es aplicable a las organizaciones deportivas de Corea.

Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las empresas rusas. Esta investigación fue realizada por Zavyalova, E., y Kucherov, D. (2010) en la cual se examina la correlación entre la cultura organizacional, del contrato psicológico y satisfacción en el trabajo en el contexto de la cooperación entre empleadores y empleados en un nuevo entorno social y económico. Los estudios empíricos se basan en el análisis de los datos del estudio personal de trece empresas de San Petersburgo y Moscú. La tipología de la cultura organizacional fue evaluada usando el Instrumento OCAI, metodología de K. Cameron y R. Quinn (2003). La satisfacción en el trabajo se evaluó mediante el cuestionario de A. Meier modificado para sus propósitos. La investigación mostró que las organizaciones con diferentes tipos de cultura organizacional difieren en el nivel de satisfacción laboral de los empleados. De acuerdo con nuestros datos, la cultura de mercado crea principalmente las condiciones para la satisfacción de las necesidades de auto-afirmación; cultura jerárquica, para la satisfacción de necesidades de cooperación y seguridad; la cultura del clan, para la satisfacción de las necesidades de respeto; cultura adhocrática, para la satisfacción de las necesidades de autorrealización.

2.2. Revisión de literatura

El concepto de cultura organizacional surgió hace muchos años cuando las interrogantes de clima organizacional estaban siendo resueltas. Con el pasar de los años aparecieron diversos autores quienes buscaban explicar la cultura organizacional.

Según Santana y Araujo (2007):

... Pettigrew fue uno de los primeros en hablar sobre la cultura organizacional en el año 1979, donde trató su aparición y desarrollo a través del tiempo. En el año 1982, Deal y Kennedy hablaron sobre las culturas corporativas, en esta investigación trataron la naturaleza de la cultura los tipos y la cultura de dirección; en el mismo año Ponty, Frost, Morgan y Dandridge hablaron acerca del simbolismo organizacional en la cual tocaron temas como la perspectiva cultural de la organización y el papel de la lengua, mitos y símbolos en esa perspectiva. Ya en el año 1983 aparecieron más personas que hablaron de este tema; entre algunos autores se tiene a: Barley quien realizó una investigación acerca de la semiótica y el estudio de cultura organizacional y ocupacional, Gregory investigó acerca de múltiples culturas y conflictos culturales en las organizaciones, Smircich propuso una definición de cultura donde se distinguen los niveles más profundos de la realidad cultural de la organización de aquellos que son más superficiales, mientras que Sathe habló acerca de las implicaciones de cultura corporativa; además de todos estos autores existieron muchos más que hablaron de temas acerca de la cultura en el transcurso de ese año. Para el año 1984, Schein habló sobre una nueva conciencia de cultura organizacional. Así como todos estos autores, existieron otros más quienes investigaron sobre la cultura organizacional durante los años 85, 86, 87, 88 y 89. Para el año 1990, Rousseau realizó una investigación llamada: Evaluando la cultura organizacional, en 1991 Zammuto y Krakower realizaron estudios cuantitativos y cualitativos de cultura organizacional, ya para el año 2000 Ashkanasy, Broadfoot y Falkus realizó un cuestionario de medida de cultura organizacional. (p. 313).

Además de los autores mencionados anteriormente que hablaron de conceptos sobre la cultura organizacional, existieron otros quienes buscaron diversas formas para identificarla.

... En el año 1986 Lorsch propuso cuestionarios que tenían que ser respondidos por los directivos de la empresa para tratar de identificar las creencias y actitudes de estos hacia un conjunto de aspectos clave de la organización, por lo que el análisis quedaba a nivel de creencias. Boyer y Equilbey (1986) propusieron identificar la cultura recopilando datos a través de encuestas dirigidas a los miembros de la empresa. En el mismo año, Cardona fundamentó el estudio de la cultura en la reconstrucción y análisis de su historia, donde consideró siete aspectos clave como: definición de la estrategia, toma de decisiones, distribución de poder, relaciones internas, concepto de las personas, como se realiza la promoción de los trabajadores y aspectos que son difíciles de cambiar; aunque no definió los instrumentos a utilizar. En 1989 Calori, Livian y Sanin propusieron un cuestionario de 60 *items* la cual incluye preguntas sobre la gestión gerencial. (Salazar como se citó en Alabart & Portuondo, 2002, p. 21-24).

En cuanto a instrumentos para evaluar la cultura organizacional, hubo algunos autores como:

... Cook y Lafferty (1987) crearon un instrumento llamado OCI (Inventario de la cultura organizacional) que utiliza la escala de Likert de cinco puntos, Harrison (1975) creó un instrumento llamado Cuestionario de Ideología Organizacional de Harrison que utiliza la escala de seis puntos, y MacKenzie (1995) creó el instrumento llamado Cuestionario de Cultura de MacKenzie. (Salazar como se citó en Scott, T., 2003, pp. 25-26).

En el año 2006 Cameron y Quinn realizaron un cuestionario llamado OCAI (Instrumento de evaluación de cultura organizacional), instrumento utilizando en la presente investigación, debido a que este instrumento es uno de los más recientes y ayuda a conocer cuál es la cultura actual y la deseada desde la perspectiva de los trabajadores.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Cultura Organizacional.

Según, Sorlózano (2015) la cultura organizacional es:

... un sistema de valores y creencias que comparten las personas de una organización, además, es considerada como la personalidad de la empresa, porque, existen organizaciones que cuenten con la misma estructura interna, pero lo que las diferencia de las demás, es la cultura organizacional, que se ve reflejada en el comportamiento de sus empleados y clientes. (p. 338).

Marcondes y Oliveira (2014) señalan que la cultura organizacional es:

... un conjunto de características preestablecidas y determinadas por la empresa, siendo éstas, creencias, valores, éticas, principios y normas que, a su vez, tienen influencia sobre el comportamiento de los miembros de la organización para el logro de los resultados finales de la misma. (como se cita en García, L., Ruiz, G. & Hernández, T., 2015, p. 26).

Alles (2013) afirmó que “la base de toda cultura organizacional está en los valores y creencias compartidos por los colaboradores de la organización” (como se cita en Torres, P. & Varela, E., 2015, p. 158).

Chiavenato (2009) da a conocer que la cultura organizacional es:

... el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las experiencias que comparten todos los miembros de la organización y que la distingue de las demás. Así mismo se dice que la cultura organizacional no es algo que se puede tocar, sólo se puede mirar sus efectos y consecuencias. Por ende, menciona que es similar a un iceberg, donde en la parte superior están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, como el tipo de edificio, los colores, métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las

descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. Mientras que en la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir, donde se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. (p. 123).

Robbins (2004) indica que la cultura organizacional “es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización” (p. 525).

2.3.2. Características de la Cultura Organizacional.

Según Chiavenato (2009) la cultura organizacional “refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (p. 126).

La cultura organizacional tiene seis características principales: (a) regularidad de los comportamientos observados, las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias; (b) las normas, son pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas; (c) valores dominantes, son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia; (d) filosofía, entendida como las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes; (e) reglas, son las guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización, los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo; y (f) clima organizacional, es decir, la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores. (Chiavenato, 2009, p. 126).

2.3.3. Componentes de la Cultura Organizacional.

Según Cameron y Quinn (2006) dentro de la cultura organizacional existen cuatro componentes: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Clan, y (d) Adhocrática.

2.3.1.1. Cultura Jerárquica.

Según Cameron & Quinn (2006):

... esta cultura menciona que la empresa es un lugar de trabajo formalizado y estructurado. Procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas o sorpresas es importante. Las preocupaciones a largo plazo de la organización son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Las reglas formales y las políticas mantienen la organización en conjunto. (p. 38).

2.3.1.2. Cultura Mercado.

Según Cameron & Quinn (2006) en la cultura de Mercado se da a conocer que:

... la empresa es un lugar de trabajo orientado hacia los resultados. Los líderes son productores y competidores dedicados. Son duros y exigentes. El pegamento que mantiene la organización unida es el énfasis en ganar. Las preocupaciones a largo plazo son las acciones competitivas y alcanzar los objetivos ambiciosos. Superar a la competencia y el liderazgo en el mercado son importantes. (p. 40).

2.3.1.3. Cultura Clan.

Según Cameron & Quinn (2006) Esta cultura menciona que:

... la organización se caracteriza por ser un lugar agradable para trabajar donde la gente comparte mucho de sí mismo. Es como una gran familia. Los líderes son considerados como mentores y tal vez incluso como figuras parentales. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. El compromiso es alto. La organización hace hincapié en el beneficio del desarrollo individual a largo plazo, con la cohesión alta y

la moral de mucha importancia. El éxito se define en términos del clima interno y la preocupación por las personas. La organización hace especial hincapié en el trabajo en equipo, la participación y el consenso. (pp. 42-43).

2.3.1.4. Cultura Adhocrática.

Según Cameron & Quinn (2006) La cultura adhocrática menciona que:

... la organización se caracteriza por un ambiente de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. La gente es aventurera y toma riesgos. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo. El pegamento que mantiene la organización unida es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis está en estar a la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios. Preparación para el cambio y afrontar nuevos retos son importantes. La organización a largo plazo da énfasis al rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales. (p. 45).

2.3.2. Importancia de la Cultura Organizacional.

La Cultura que tiene toda organización es única y es importante conocerla ya que gracias a ello se pueden tomar decisiones para mejorar el entorno de trabajo y que ayuden al logro de los objetivos de la empresa.

Para Cameron y Quinn (2006):

... la cultura organizacional refleja la ideología imperante que las personas llevan en sus cabezas y transmite un sentido de identidad a los empleados, ofrece reglas no escritas y no habladas para cómo llevarse bien en la organización, y mejora la estabilidad del sistema social” (p. 16), también mencionan que “la cultura de una organización se refleja en lo que se valora, los estilos de liderazgo dominantes, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única. (p. 17).

2.3.3. El OCAI.

El OCAI es la herramienta empleada en este estudio. Es el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument*), elaborado por Cameron y Quinn (2006) quienes dan a conocer que el OCAI “ayuda a identificar la cultura actual de la organización, así como también el mismo instrumento ayuda a identificar la cultura que los miembros de la organización piensan que debería ser” (p. 23).

Consta de seis dimensiones: (a) características dominantes, (b) liderazgo en mi organización, (c) estilo gerencial, (d) unión en la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterio para el éxito. Cada una de estas dimensiones tiene cuatro alternativas, y cada alternativa trata un componente cultural: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) adhocrática, y (d) clan.

2.4. Definición de Términos Básicos

2.4.1. Definición de Cultura.

Chiavenato (2009) menciona que cada sociedad o nación “tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones y esta cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p. 120).

Cameron y Quinn (2006), postulan que “cada cultura se refleja en general, por un idioma único, símbolos, reglas y sentimientos etnocéntricos” (p. 17).

Schein (2004) da a conocer que “la cultura es un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, constantemente es divulgada y creada por nuestras interacciones con los demás y conforma el liderazgo del comportamiento, y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y limitan la conducta” (como se cita en Franco, K., Paitán, R., Risco, M. & Santillán, N., 2014).

Además, Gareth y Goffee (2001) consideran que coloquialmente “el termino cultura puede definirse como la forma de actuar en una organización” (p. 30).

Por lo tanto, se puede decir que la cultura es un concepto muy importante para todos ya que viene a ser un conjunto de elementos como: los valores, las reglas, las costumbres, entre otros, que envuelven y son parte de las personas que se encuentran en un determinado entorno. Es importante conocer la cultura para así conocer más de las personas que se encuentran en ese lugar u organización.

2.4.2. Definición de Organización.

Chiavenato (2006) nos dice que “una organización es una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común” (p. 21).

Además, según Robbins y Coulter (2010) “una organización es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico” (p. 14).

Por ende, se puede mencionar que la organización es un conjunto de personas que trabajan juntos para el logro de los objetivos que tienen en común.

2.4.3. Sistema financiero.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2012) el sistema financiero es: ... el conjunto de organizaciones públicas y privadas por medio de las cuales se captan, administran y regulan los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos del país. Además, recibe el ahorro o excedente producido por las personas, empresas e instituciones y posibilita que se traslade hacia otras empresas y personas que requieran esos fondos, así como al propio Estado, también para proyectos de inversión o financiación de gastos de corto plazo y planes de consumo. (p. 11).

2.4.4. Sistema financiero no bancario.

“Conjunto de instituciones financieras no clasificadas como bancos y que participan en la captación y canalización de recursos como: el sistema cooperativo de ahorro y crédito, compañías de seguros, COFIDE, entre otros”. (SBS, 2012, p. 16).

2.4.5. Definición de Caja Municipal de Ahorro y Crédito.

“Es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas”. (SBS, 2012, p. 45).

Capítulo III. Metodología

3.1. Método de la Investigación

En la investigación se utilizó el método científico. Efi De Gortari (1982) describió al método científico como una idealización de las actividades que los investigadores realizan, poniendo su atención en el proceso de lograr el conocimiento. El método científico fue el elegido para la presente investigación debido a que es considerado un proceso destinado a explicar fenómenos como la cultura organizacional. En caso de la investigación, esta ayudará a conocer el o los tipos de cultura organizacional que tiene la empresa, lo que no solo beneficiara en saber cuál es sino también en cómo manejar esta cultura para que la empresa logre todos sus objetivos.

Además, la investigación tiene como método específico al método deductivo; esto es debido a que en la investigación se describió la cultura organizacional de la empresa, sin incluir ninguna modificación, además de que solo se observó lo sucedido y se registró.

3.2. Tipo de la Investigación

La presente investigación es del tipo aplicada. Valderrama (1999) mencionó que la investigación aplicada llamada también activa o dinámica, busca conocer para hacer, actuar, construir y modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta (p. 29). El presente trabajo se establece como un tipo de investigación aplicada, ya que la investigación se enfoca en conocer la cultura organizacional de Caja Piura, para así plantear soluciones concretas y necesarias para el logro de los objetivos que tiene la empresa.

3.3. Nivel de la Investigación

El nivel de investigación correspondiente a este trabajo es descriptivo. Arias y Fideas (1999) mencionaron que los estudios descriptivos miden de manera individual las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, las variables son consideradas y mencionadas en los

objetivos de investigación. El nivel de la investigación viene a ser descriptivo, debido a que el trabajo de investigación busca conocer de manera precisa y sin alteraciones la cultura organizacional de la Caja Piura.

3.4. Diseño de la Investigación

El diseño correspondiente a la investigación es de tipo no experimental - transeccional. Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionaron que “la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar a los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos”. (p. 149). Al ser la investigación de un diseño no experimental, se refiere a que la variable cultura organizacional no sufrió ninguna variación y solo se recabó información tal y como se encontró en el entorno de trabajo. Así mismo, es un diseño de investigación transeccional o transversal. Hernández et al. (2010) mencionó que “los diseños de investigación transeccional o transversal permiten recolectar los datos en un solo momento y en un tiempo único” (p.151). Se eligió el diseño no experimental transeccional porque la información fue recabada en un mismo momento y tiempo.

3.5. Población de la Investigación

Kelmansky (2009) mencionó que la población es todo el grupo de investigación (generalmente son individuos) que interesa analizar con la finalidad de contestar una pregunta de investigación. Para el presente estudio, la población estuvo conformada por los trabajadores estables de las diversas áreas que trabajan tiempo completo y que fueron contratados por la Caja Piura. No se consideraron a aquellos trabajadores contratados bajo tercerización. Además, para el desarrollo de la investigación se tomó a toda la población por lo que será considerado un censo y no se tomó una muestra.

Tabla 1

Total de empleados de la Caja Piura según funciones y género

Funciones	Género		Total
	Masculino	Femenino	
Recibidor - Pagador	0	2	2
Asesor de crédito	12	6	18
Soporte	2	1	3
Total	14	9	23

Tabla 2

Total de empleados de la Caja Piura según funciones y tiempo que lleva laborando en la empresa

Funciones	Tiempo que viene trabajando			Total
	menor a un año	de 1 a 3 años	de 4 a 6 años	
Recibidor – Pagador	2	0	0	2
Asesor de crédito	7	8	3	18
Soporte	2	1	0	3
Total	11	9	3	23

3.6. Consentimiento Informado

Antes de efectuar las encuestas, se solicitó de manera verbal a los participantes su consentimiento para que participen voluntariamente en la investigación. Cuando se finalizó la encuesta, se les entregó un consentimiento informado para que lo puedan firmar. En este consentimiento se mencionaba que cada participante había participado de manera voluntaria y autorizaba a utilizar la información que nos brindaron exclusivamente para la investigación. (Ver Apéndice D).

3.7. Confidencialidad

En la presente investigación no se menciona el nombre de los participantes y sus respuestas se trabajaron de manera confidencial para de esa manera no dar a conocer su identidad.

3.8. Ubicación Geográfica

La investigación fue realizada en la provincia de Huancayo, departamento de Junín en Perú, con 503,139 habitantes según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

3.9. Instrumentación

El OCAI es un instrumento que consta de seis dimensiones, las cuales tienen cuatro alternativas, y cada alternativa trata un componente cultural entre las que se divide 100 puntos dependiendo de cuál de las alternativas se refleja más en la empresa (Cameron & Quinn, 2006). (Ver Apéndice C)

El OCAI menciona que se debe otorgar mayor puntaje a la alternativa que se asemeje más a la organización; por ejemplo, en la primera dimensión de características dominantes, si se considera a la alternativa A como la que más refleja a la situación de la empresa se le puede otorgar 50 puntos, si la alternativa B sucede con menos frecuencia se le puede otorgar 30 puntos y a las alternativas C y D que, casi no ocurren, se les puede dar 10 puntos a cada una. Cameron y Quinn (2006) dan a conocer que la regla del instrumento OCAI es otorgarle un puntaje a cada alternativa para que sumen 100 puntos y que cumplan con reflejar lo que ocurre con frecuencia en la organización.

Para calificar el OCAI se requiere cálculos matemáticos básicos. Primero sumar todas las respuestas A en la columna "Actual" y dividir entre seis, es decir calcular un promedio de las alternativas A en la columna "Actual". Se repite este cálculo para las alternativas B, C y D (Cameron & Quinn, 2006). El segundo paso es repetir el proceso de sumar todas las respuestas A, pero ahora, en la columna "Deseado" y dividir las entre seis. De la misma manera

se replica el cálculo para las alternativas B, C y D. Cada uno de estos resultados se ubican en los cuadrantes de la figura según los puntajes obtenidos que hacen referencia a los tipos de cultura organizacional: (a) jerárquica o jerarquizada; (b) mercado; (c) adhocrática o ad-hoc; y (d) clan. La Figura 1 muestra de manera gráfica la cultura de mayor y menor intensidad.

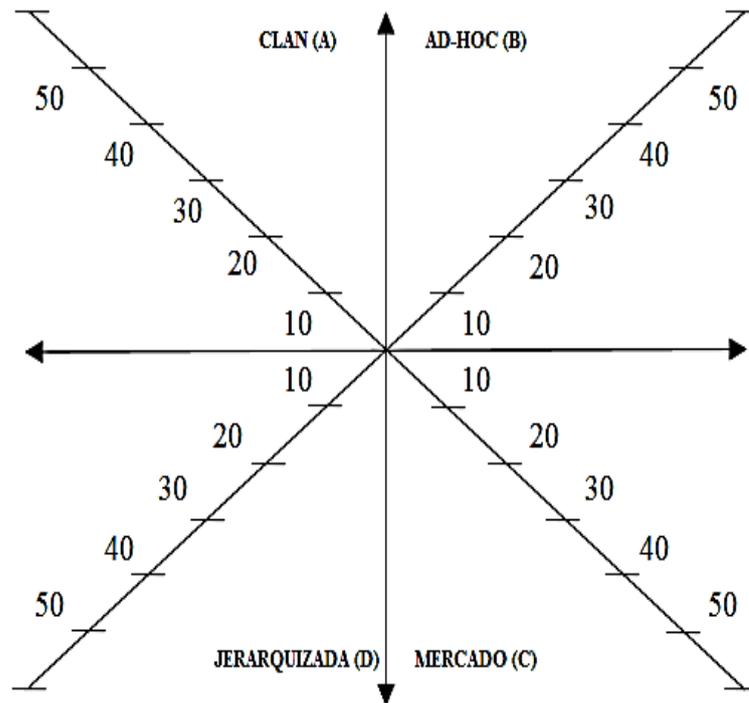


Figura 1. Representación Gráfica OCAI Tomado y adaptado de Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey – Bass

La Figura 2 es un ejemplo que identifica la cultura como la de mayor dominio y también muestra la distribución de los puntajes para cada cultura con los siguientes resultados:

1. La cultura Clan es el puntaje del promedio de A, 28.
2. La cultura Ad-Hoc es el puntaje del promedio de B, 15.
3. La cultura Mercado es el puntaje del promedio de C, 32.
4. La cultura Jerárquica es el puntaje del promedio de D, 25.

Para obtener el puntaje de un grupo de cuestionarios se saca la media, este resultado representa los puntos en cada cuadrante y por lo tanto identifica la intensidad de cada cultura del grupo.

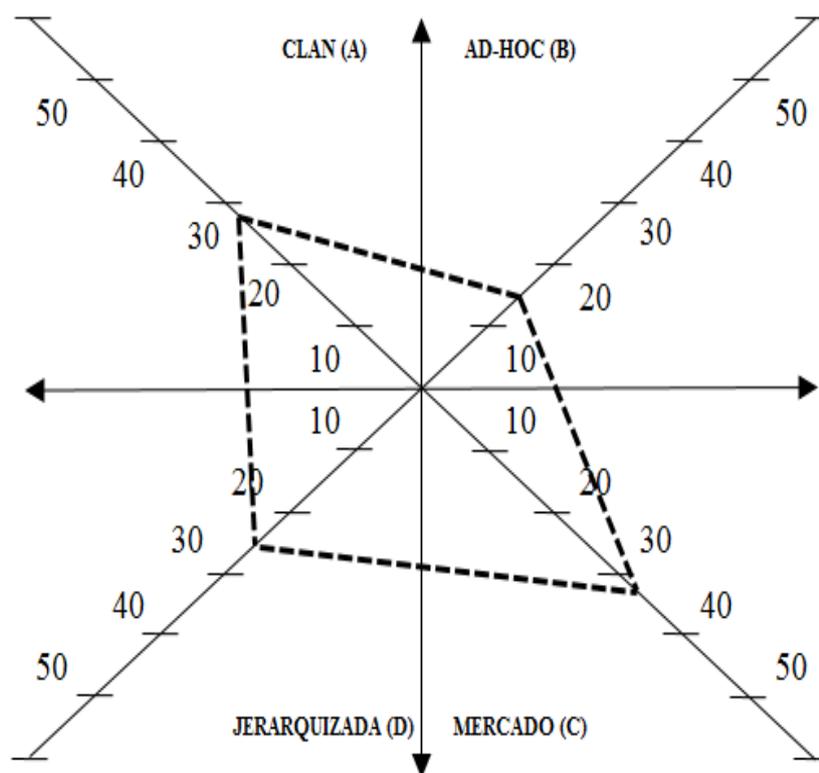


Figura 2. Ejemplo Representación Gráfica OCAI Tomado y adaptado de Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey – Bass

3.9. Recolección de Datos

La recolección de datos se dió el año 2015 a través de una reunión y permiso dado por el gerente de la oficina principal de Caja Piura, en la que se le explicó de que trataba la investigación, en qué consistía el proceso de aplicación del cuestionario – OCAI y que se lograría con ello. La aceptación para poder efectuar la investigación en su entidad se formalizó mediante la firma de una carta de autorización. Luego se pidió información acerca del número de trabajadores en cada oficina de la provincia de Huancayo y coordinó el día y el horario en el que se efectuaría la aplicación del cuestionario. Los días de aplicación los trabajadores desarrollaron el cuestionario voluntariamente y cuando finalizaban se les solicitaba firmar el consentimiento informado donde el trabajador daba a conocer que había resuelto el cuestionario voluntariamente y daba la autorización para utilizar la información brindada

exclusivamente para la investigación. El tiempo promedio que duró la aplicación del cuestionario fue de 10 minutos para completar tanto la columna que trata de la cultura organizacional actual; como la columna que trata de la cultura organizacional deseada. Luego de ello se verificó que el cuestionario estuviera completo y rellenado correctamente.

3.10. Análisis de Datos

Después de haber finalizado la recolección de datos, se pasó a revisar las encuestas para poder comprobar que todas ellas estén completas y las dimensiones sumen 100 puntos. Todas las encuestas se codificaron y organizaron en una base de datos para luego ser analizadas a través del programa SPSS.

Una vez concluida la base de datos se realizó la evaluación de consistencia a todos los datos obtenidos, identificando respuestas atípicas mediante el diagrama de caja y bigotes la cual según Llinás Solano, H. y Rojas Alvarez, C. (2006) es un manera de analizar exploratoriamente los datos y que además permite analizar su simetría, conocer los valores atípicos y visualizar un ajuste de los datos a una distribución de frecuencias determinada. El apéndice E muestra el diagrama de caja de la cultura actual y deseada de Caja Piura.

Así mismo se realizó el análisis de confiabilidad de resultados con el coeficiente Alfa de Cronbach para cada cultura (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerárquica) los cuales dieron como resultado valores $\alpha > .5$. Finalmente se hizo el análisis de validez del instrumento, el cual, se realizó mediante la aplicación del análisis factorial.

3.11. Validez y Confidencialidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento OCAI utilizado en la investigación, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada cultura. Este índice considera valores entre 0 y 1, considerando que aquellos valores de alfa que están más cercanos a 1 son los más aceptables, porque esto nos indica una mayor consistencia entre los ítems analizados.

La Tabla 3 nos muestra los resultados de confiabilidad para Caja Piura. Los resultados muestran valores $\alpha > .6$ aunque según Briggs y Cheek (1986) idealmente, el coeficiente Alfa de Cronbach de una escala debería ser $\alpha > .7$; sin embargo, los valores del coeficiente Alfa de Cronbach son bastante sensibles al número de ítems de la escala, por ende, en aquellas escalas con menos de diez ítems es normal encontrar este tipo valores un poco bajos.

Tabla 3

Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach para Caja Piura

Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
.782	.655	.717	.683

Después de haber determinado la confiabilidad del instrumento OCAI, se aplica el análisis factorial para validar la escala planteada. Para ver la validez del constructo se analizaron las 24 preguntas de las 23 encuestas. La matriz de correlaciones obtenida se muestra en el Apéndice F, e indica que no es cierta positiva, por lo que se determinó que no era necesario realizar el análisis factorial, ya que la escala de resultados utilizada es de tipo ipsativa; por lo que los resultados están interrelacionados. Por ende se afirma que al ser la matriz no cierta positiva se asume que el instrumento empleado es válido; sin embargo, para poder observar alguna relación estadísticamente significativa entre las variables culturales, se consideró efectuar el test de correlación de Spearman y determinar si existe algún tipo de relación entre ellas. Según Triola, M. (2004) la prueba de correlación de Spearman se usa para probar una asociación entre dos variables. Además, el Apéndice G muestra la representación gráfica, a través del diagrama de dispersión de puntos, la cual también según Triola, M. (2004) sirve para determinar si hay alguna relación entre dos variables. En estos diagramas pudimos observar cierta asociatividad directa entre las variables; pero según el análisis descriptivo obtenido de la prueba de Spearman mostrado en el Apéndice H, obtenemos coeficientes de correlación con

valores reducidos, lo cual nos muestra no necesariamente que no exista correlación, ya que estas pueden presentar una relación no lineal.

Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados

4.1. Perfil de los Informantes

Aportaron con sus respuestas un total de 23 colaboradores. Se consideraron en la investigación tres variables esenciales como: (a) Género, (b) Funciones y (c) Tiempo. La distribución de las variables se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 4

Clasificación de los colaboradores de Caja Piura según género, función y tiempo que viene trabajando.

Clasificación	Grupo	Colaboradores de Caja Piura	
		Cantidad	Porcentaje
Género	Masculino	14	60.9%
	Femenino	9	39.1%
	Total	23	100%
Función	Recibidor - Pagador	2	8.7%
	Asesor de crédito	18	78.3%
	Soporte	3	13.0%
	Total	23	100%
Tiempo que viene trabajando	menor a un año	11	47.8%
	de 1 a 3 años	9	39.1%
	de 4 a 6 años	3	13.0%
	Total	23	100%

4.2. Presentación y Discusión de los Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación, utilizando el instrumento OCAI, los cuales evalúan las hipótesis planteadas acerca de la percepción de los encuestados sobre la cultura organizacional en la Caja Piura - Huancayo.

Para la investigación, se realizó en primer lugar, el análisis descriptivo de los datos obtenidos a través de las medias y desviación estándar, para así conocer las características de las muestras y la variabilidad que puedan presentar. Posteriormente, para la validación de la normalidad, se efectuó la prueba de distribución normal de Kolmogórov-Smirnov y/o Shapiro-Wilk, cuyos valores de significancia ($p > .05$) indican la homogeneidad de la muestra. A fin de conocer si los grupos poseen varianzas similares y si provienen de una misma población se realizó el test de Levene, la misma que con valores de significancia ($p > .05$) indicarían que los grupos estudiados no son diferentes, es decir, son homogéneos y por lo tanto poseen homocedasticidad. Además, con ello, se determinó si se haría uso de pruebas paramétricas o no paramétricas en el estudio. Para rechazar o no las hipótesis planteadas, se utilizó pruebas no paramétricas en aquellas variables sin distribución normal y pruebas paramétricas en aquellas variables con distribución normal. Para aquellas variables dicotómicas se utilizó como prueba no paramétrica el test de U de Mann-Whitney y para las variables politómicas se utilizó como prueba no paramétrica al test de Kruskal Wallis.

4.2.1. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de la Caja Piura.

La H1 señala que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de la Caja Piura. A continuación, se muestra la evaluación de la hipótesis 1 en el escenario actual.

Analizando la primera variable, género, para la percepción de la cultura actual en la Caja Piura, la Tabla 5, toma en cuenta la media, en ella, se puede observar que en ambos géneros la cultura se distribuye en forma similar en la cultura adhocrática y en la de mercado, es decir que no hay diferencias significativas. Mientras que en las otras culturas se puede ver que la cultura clan es la que prevalece en el género femenino y la cultura jerárquica en el género masculino.

La distribución gráfica de las medias según género se muestra en la Figura 3.

Tabla 5

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en Caja Piura según el Género de los Trabajadores.

Genero	Medida	Cultura Actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Masculino	Media	24.83	22.80	25.18	27.19
	Desviación estándar	10.63	8.66	11.58	12.51
Femenino	Media	32.87	22.78	24.63	19.72
	Desviación estándar	12.46	10.13	11.45	11.51

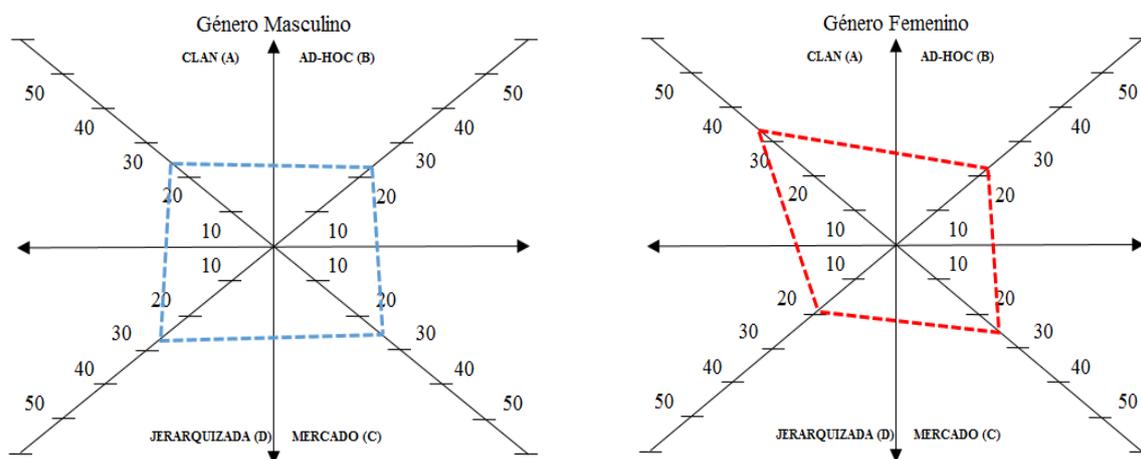


Figura 3. Percepción de la cultura actual de acuerdo al género.

Para conocer las dimensiones de las culturas que prevalecen en ambos géneros, se realizó un análisis de las medias según género para cada dimensión, las cuales se muestran en el Apéndice J. Se puede apreciar en el género femenino donde prevalece la cultura clan, la

dimensión más fuerte es la unión en la organización, mientras que en la cultura jerárquica que es la que prevalece en el género masculino, la dimensión con mayor puntaje es el criterio para el éxito. Además, se observa que donde existe mayor variación es en el componente jerárquico en cuatro de sus dimensiones.

Para la prueba de normalidad se utilizó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de acuerdo al tamaño de la muestra según género, de los cuales se obtuvo niveles de significancia menores a .05 (ver Tabla 6), lo que indica que los componentes culturales clasificados según género no poseen una distribución normal, por lo que para la validación de la hipótesis planteada H1 es conveniente el uso de pruebas no paramétricas.

Tabla 6

Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en Caja Piura según el Género de los Trabajadores.

Cultura Actual	Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			Posee Distribución Normal
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	
Clan	Masculino	.159	84	.000				No
	Femenino	.221	54	.000				No
Adhocrática	Masculino	.197	84	.000				No
	Femenino	.154	54	.003				No
Mercado	Masculino	.196	84	.000				No
	Femenino	.208	54	.000				No
Jerárquica	Masculino	.209	84	.000				No
	Femenino	.177	54	.000				No

Asimismo, la Tabla 7 permite concluir que el valor p asociado al estadístico de Levene es mayor a .05 en tres de los componentes, lo cual confirma que los grupos según el género si

poseen homocedasticidad o homogeneidad de varianzas; sin embargo, en el componente clan se obtuvo niveles de significancia por debajo de .05, rechazando la homogeneidad entre sus varianzas.

Para validar lo propuesto en la hipótesis H1, se procedió a usar la prueba no paramétrica de Mann-Whitney. Según los resultados que se muestran en la Tabla 8, se determina niveles de significancia mayores a .05 en la cultura adhocrática y en la cultura mercado, mientras que en la cultura clan y en la cultura jerárquica se determina niveles de significancia menores a .05, lo que hace que se rechace parcialmente la hipótesis H1.

Tabla 7

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H1

Tipo de Cultura Actual	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	5.429	1	136	.021	No
Adhocrática	1.919	1	136	.168	Si
Mercado	.000	1	136	.991	Si
Jerárquica	.086	1	136	.770	Si

En la Tabla 9 se muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia el género.

Tabla 8

Prueba de Mann-Whitney de la Hipótesis H1

Medida	Cultura Actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
U de Mann-Whitney	1485.50	2267.50	2228.00	1696.00
Sig. asintótica (bilateral)	0.00	1.00	0.86	0.01

Tabla 9

Contraste de la Hipótesis H1

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura clan debido a la diferencia de género de los participantes de la Caja Piura	Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura adhocrática debido a la diferencia de género de los participantes de la Caja Piura	No Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura mercado debido a la diferencia de género de los participantes de la Caja Piura	No Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura jerárquica debido a la diferencia de género de los participantes de la Caja Piura	Rechazar Hipótesis Nula

4.2.2. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Caja Piura.

La H2 señala que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Caja Piura. Para un buen análisis se evaluó la hipótesis dos en el escenario actual.

Para poder determinar las diferencias de percepción de la cultura actual según las funciones que desempeñan los colaboradores, se realizó un análisis descriptivo de las medias, y se determinó que existen ciertas diferencias, ya que en el caso de los Recibidores – Pagadores se presentó una mayor inclinación hacia la cultura clan; así como en el caso de los Asesores de Créditos, mientras

que en el caso de los de Soporte la cultura que se presenta con mayor intensidad es la jerárquica.

En la Tabla 10, se observan los resultados.

Gráficamente los resultados de las medias según las funciones que desempeñan los trabajadores se muestran en la Figura 5.

Tabla 10

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en Caja Piura según las Funciones de los Trabajadores.

Función	Medida	Cultura Actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Recibidor -	Media	26.25	23.75	25.42	24.58
Pagador	Desviación estándar	4.33	5.69	4.50	7.82
Asesor de	Media	28.44	22.82	25.32	23.42
Crédito	Desviación estándar	12.47	9.40	12.39	12.69
Soporte	Media	26.39	21.94	22.50	29.17
	Desviación estándar	12.81	10.31	8.79	14.17

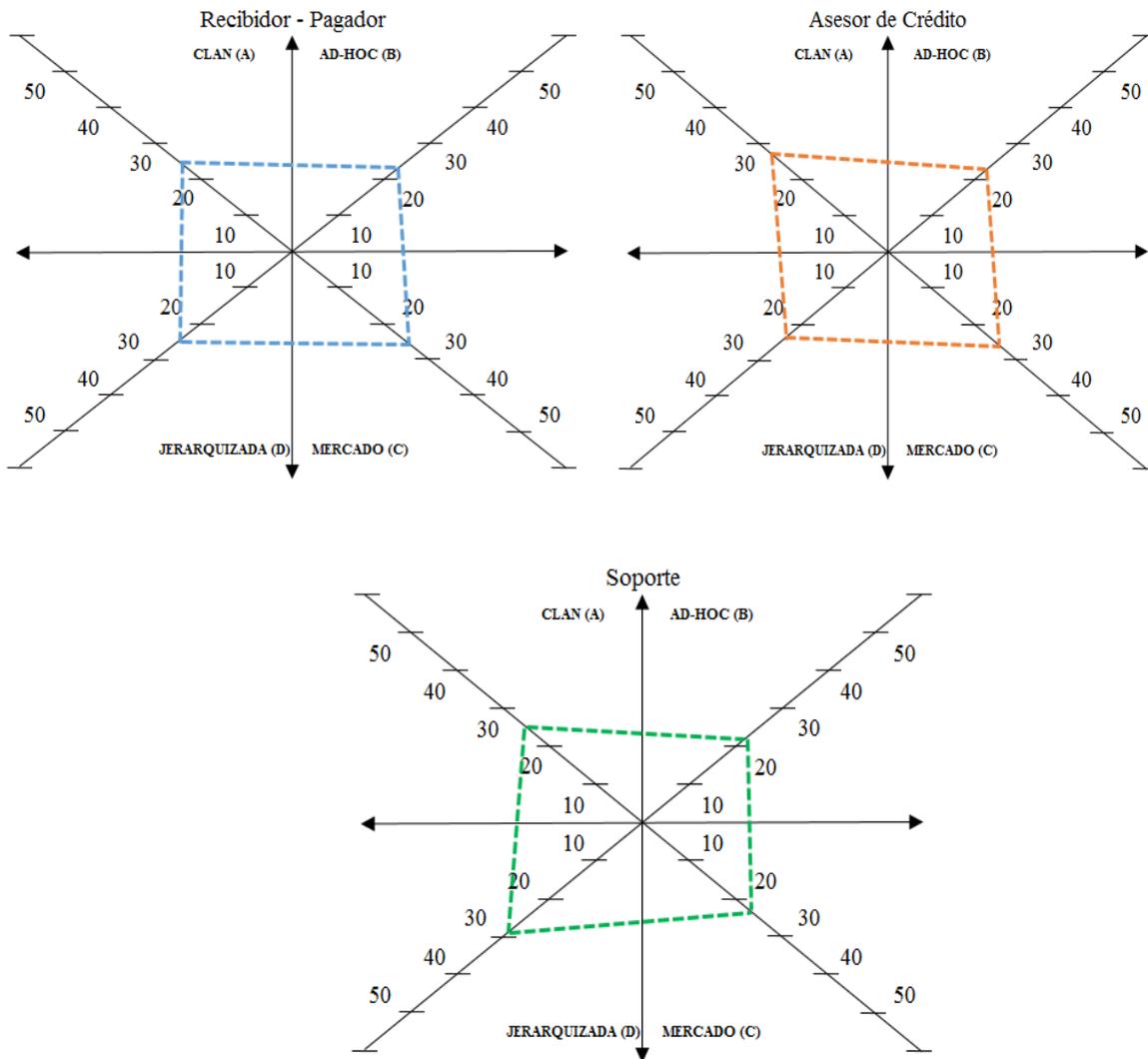


Figura 5. Percepción de la cultura actual de acuerdo a la función.

Del análisis de las medias según las funciones, por cada dimensión de los componentes culturales, se encontraron variaciones no muy marcadas en todos los componentes (Ver Apéndice K).

La validación de la normalidad de acuerdo a las funciones de los trabajadores se realizó con el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, los datos se muestran en la tabla 11, e indican que los niveles de significancia son variables respecto a .05, lo que indica que cinco de los componentes culturales clasificados según función poseen una distribución normal y los otros siete no.

Tabla 11

Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en Caja Piura según las Funciones de los Trabajadores.

Cultura Actual	Función	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			Posee Distribución Normal
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	
Clan	Recibidor-Pagador				.884	12	.099	Si
	Asesor de crédito	.191	108	.000				No
	Soporte				.889	18	.037	No
	Recibidor-Pagador				.900	12	.158	Si
Adhocrática	Asesor de crédito	.186	108	.000				No
	Soporte				.925	18	.157	Si
	Recibidor-Pagador				.865	12	.056	Si
	Asesor de crédito	.195	108	.000				No
Mercado	Soporte				.804	18	.002	No
	Recibidor-Pagador				.852	12	.038	No
	Asesor de crédito	.181	108	.000				No
	Soporte				.936	18	.248	Si

La Tabla 12 muestra la homogeneidad de varianzas según funciones que desempeñan los trabajadores, se acepta esta homogeneidad para las culturas adhocrática, mercado y jerárquica. Mientras que la cultura clan no presenta homogeneidad de varianzas.

Para validar la hipótesis H2, se utilizó la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, con la finalidad de conocer si la percepción de cultura actual según funciones de los trabajadores presenta diferencias significativas. De los resultados mostrados en la Tabla 13, se determina que no se rechaza la hipótesis H2.

Tabla 12

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H2

Tipo de Cultura Actual	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	3.351	2	135	.038	No
Adhocrática	1.266	2	135	.285	Si
Mercado	2.480	2	135	.088	Si
Jerárquica	1.325	2	135	.269	Si

La Tabla 14 muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia las funciones de los trabajadores.

Tabla 13

Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H2

Medida	Cultura Actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	.915	.752	.302	4.535
gl	2	2	2	2
Sig. asintótica	.633	.687	.860	.104

Tabla 14

Contraste de la Hipótesis H2

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura clan debido a las diferentes funciones de los participantes de la Caja Piura	No Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura adhocrática debido a las diferentes funciones de los participantes de la Caja Piura	No Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura mercado debido a las diferentes funciones de los participantes de la Caja Piura	No Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura jerárquica debido a las diferentes funciones de los participantes de la Caja Piura	No Rechazar Hipótesis Nula

4.2.3. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido al tiempo que llevan laborando los trabajadores de la Caja Piura.

La H3 señala que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido al tiempo que llevan laborando los trabajadores de la Caja Piura. Se realizó una evaluación de la hipótesis tres en el escenario actual.

De las muestras analizadas respecto a la percepción de la cultura actual según el tiempo que lleva laborando el trabajador en la empresa, en la Tabla 15 se aprecia que los trabajadores con tiempo de trabajo menor a un año, así como los trabajadores con tiempo de trabajo de uno a tres años (1-3) tienen una mayor percepción de cultura enfocada en el componente clan, en

el caso del personal con cuatro a seis (4-6) años de tiempo de trabajo el componente adhocrático es el con mayor intensidad.

Gráficamente las medias según tiempo que llevan trabajando los colaboradores se muestran en la Figura 15.

Tabla 15

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en Caja

Piura según el Tiempo que llevan laborando los Trabajadores.

Tiempo	Medida	Cultura Actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
menor a un año	Media	27.59	21.59	23.79	27.03
	Desviación estándar	13.36	8.37	11.67	12.41
de 1 a 3 años	Media	29.26	22.31	26.02	22.41
	Desviación estándar	11.13	9.70	11.75	13.38
de 4 a 6 años	Media	25.56	28.61	26.11	19.72
	Desviación estándar	8.89	9.04	10.08	8.66

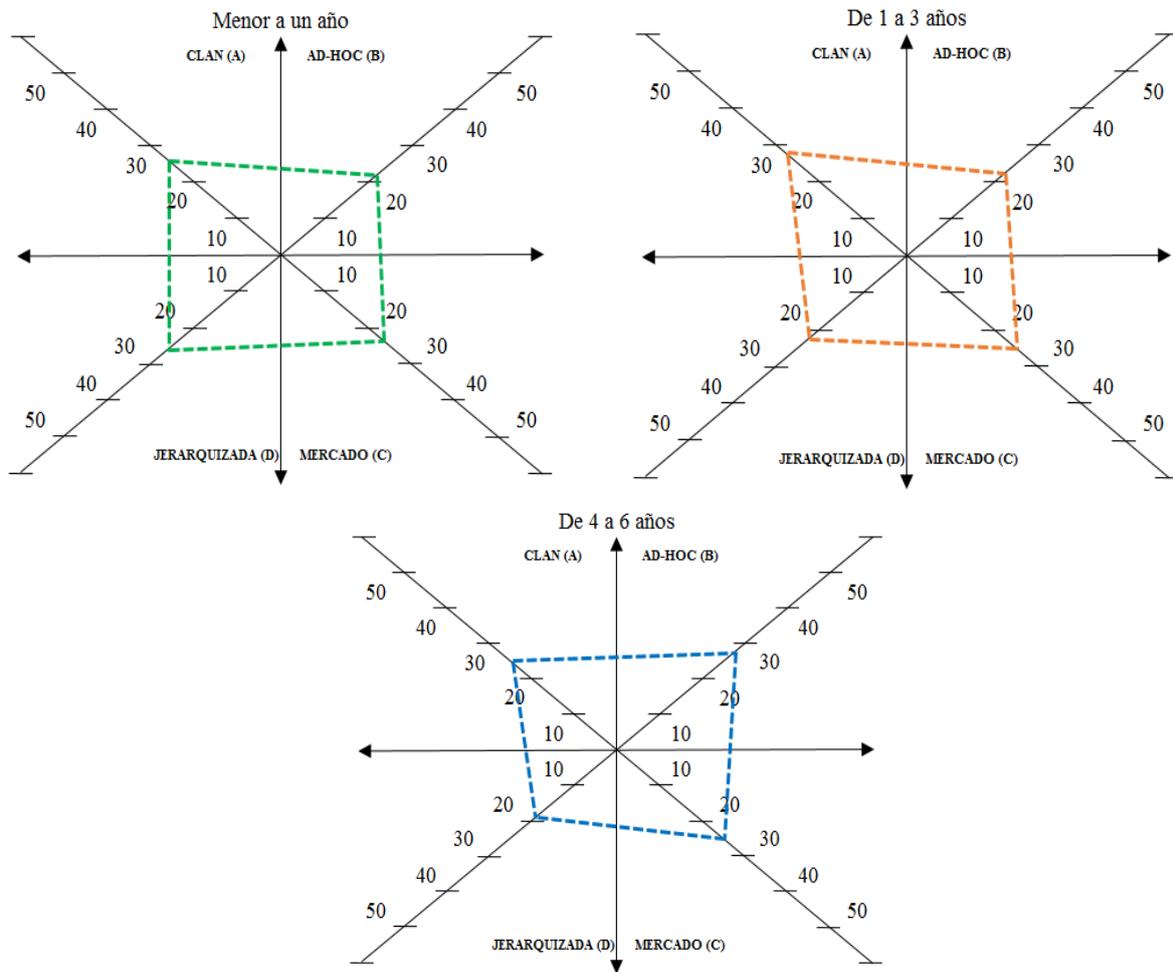


Figura 7. Percepción de la cultura actual de acuerdo al tiempo que llevan laborando los trabajadores.

Para validar donde se encuentran las mayores diferencias de percepción de la cultura actual según el tiempo que llevan trabajado los colaboradores debido a las dimensiones que componen cada cultura, se cuenta con el Apéndice L donde se aprecia que las mayores diferencias se dan en el componente jerárquico su dimensión Estilo Gerencial.

Para el análisis de normalidad se utilizó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de acuerdo al tamaño de la muestra según el tiempo que llevaban laborando los trabajadores, de los cual, se obtuvo niveles de significancia variables respecto a .05 (ver Tabla 16), lo que indica que solo uno de los componentes culturales clasificados según antigüedad

laboral poseen una distribución normal y los otros 11 no, por lo que, para validar la hipótesis, se utilizará una prueba no paramétrica.

Tabla 16

Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en Caja Piura según el Tiempo que llevan laborando los Trabajadores.

Cultura Actual	Tiempo de Trabajo	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			Posee Distribución Normal
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	
Clan	menor a un año	.216	66	.000				No
	de 1 a 3 años	.196	54	.000				No
	de 4 a 6 años				.951	18	.449	Si
Adhocrática	menor a un año	.175	66	.000				No
	de 1 a 3 años	.183	54	.000				No
	de 4 a 6 años				.820	18	.003	No
Mercado	menor a un año	.176	66	.000				No
	de 1 a 3 años	.219	54	.000				No
	de 4 a 6 años				.823	18	.003	No
Jerárquica	menor a un año	.178	66	.000				No
	de 1 a 3 años	.206	54	.000				No
	de 4 a 6 años				.821	18	.003	No

La Tabla 17 muestra la homogeneidad de varianzas según antigüedad laboral de los trabajadores, donde se acepta la homogeneidad para todas las culturas.

Tabla 17

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H3

Tipo de Cultura Actual	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	.922	2	135	.400	Si
Adhocrática	.417	2	135	.660	Si
Mercado	.303	2	135	.739	Si
Jerárquica	1.218	2	135	.299	Si

Para validar la hipótesis H3, se utilizó la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, con la finalidad de conocer si la percepción de cultura actual según el tiempo que llevan trabajando los colaboradores presenta diferencias significativas. De los resultados mostrados en la Tabla 18, se determina que la hipótesis H3 se rechaza parcialmente; debido a que si existen diferencias en el componente adhocrático y jerárquico. La Tabla 19 muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia el tiempo que llevan laborando los trabajadores.

Tabla 18

Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H3

Medida	Cultura Actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	1.274	10.512	1.816	7.252
gl	2	2	2	2
Sig. asintótica	.529	.005	.403	.027

Tabla 19

Contraste de la Hipótesis H3

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura clan debido al tiempo que llevan laborando los participantes de la Caja Piura	No Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura adhocrática debido al tiempo que llevan laborando los participantes de la Caja Piura	Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura mercado debido al tiempo que llevan laborando los participantes de la Caja Piura	No Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	No existen diferencias en la percepción actual de la cultura jerárquica debido al tiempo que llevan laborando los participantes de la Caja Piura	Rechazar Hipótesis Nula

4.2.4. Análisis de la percepción de la cultura organizacional actual respecto a la deseada, entre los trabajadores de la Caja Piura.

La hipótesis cuatro señala que no existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Caja Piura. Para responder esta hipótesis se evaluaron los niveles totales de cultura percibida.

Las diferencias según las medias encontradas se encuentran descritas en la Tabla 20. Los resultados muestran que el componente cultural de mayor intensidad en el escenario actual, así como en el deseado es el clan.

Tabla 20

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual y Deseada en la Caja Piura.

Medida	Cultura Actual				Cultura Deseada			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Media	27.98	22.79	24.96	24.27	34.25	24.59	21.62	19.55
Desviación Estándar	12.00	9.22	11.49	12.63	13.67	9.88	10.13	11.81

No obstante, al hacer la comparación de la percepción de cultura actual con la deseada, se aprecia que hay un incremento significativo de 6.27 en la cultura clan, pasando a ser la cultura de mayor percepción, así mismo la cultura adhocrática tiene un ligero incremento de 1.8. En el caso de las culturas mercado y jerárquica se ve una disminución de las medias de 3.34 y 4.72 puntos respectivamente (Ver Figura 9).

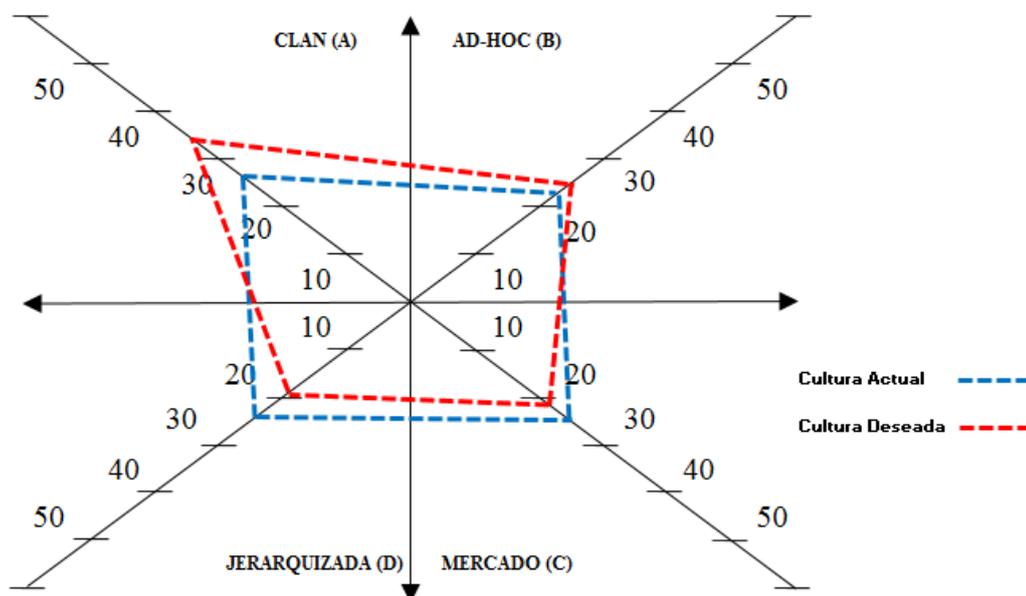


Figura 9. Percepción de la cultura actual y deseada.

Finalmente, se utilizó la prueba no paramétrica para las muestras relacionadas de Wilcoxon, para determinar si las diferencias entre la percepción de la cultura actual y deseada,

son significativas. Los resultados mostrados en la Tabla 21 indican que según los niveles de significancia si existen diferencias significativas en la percepción de la cultura actual como en la deseada. La Tabla 22, muestra la validación de la hipótesis por cada componente cultural.

Tabla 21

Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H4

	Clan deseado vs actual	Adhocrática deseado vs actual	Mercado deseado vs actual	Jerárquica deseado vs actual
Z	-4,840 ^b	-2,478 ^b	-3,158 ^c	-4,173 ^c
Sig. asintótica bilateral	.000	.013	.002	.000

Tabla 22

Contraste de la Hipótesis H4

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	No existen diferencias entre la percepción de la cultura clan actual y la deseada, entre los miembros de la Caja Piura.	Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	No existen diferencias entre la percepción de la cultura adhocrática actual y la deseada, entre los miembros de la Caja Piura.	Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	No existen diferencias entre la percepción de la cultura mercado actual y la deseada, entre los miembros de la Caja Piura.	Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	No existen diferencias entre la percepción de la cultura jerárquica actual y la deseada, entre los miembros de la Caja Piura.	Rechazar Hipótesis Nula

4.2.5. Análisis de la percepción de la cultura organizacional entre los trabajadores de la Caja Piura.

La hipótesis General señala que no existen diferencias en la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en las agencias de Huancayo de la Caja Piura. Para responder esta hipótesis se evaluaron los resultados de todas las hipótesis específicas planteadas, en la situación actual. (Ver Tabla 23).

En la Tabla 23 podemos ver que se rechazan tres de las cuatro hipótesis específicas nulas planteadas; por ende, se decidió rechazar la hipótesis general planteada para la investigación.

Tabla 23

Resumen de la Validación de las Hipótesis Planteadas

Hipótesis Nula	
H1: No existen diferencias en la percepción de la cultura Organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de la Caja Piura	Rechazar
H2: No existen diferencias en la percepción de la cultura Organizacional debido a las diferentes funciones de los participantes de la Caja Piura	No Rechazar
H3: No existen diferencias en la percepción de la cultura Organizacional debido al tiempo que llevan laborando los participantes de la Caja Piura	Rechazar
H4: No existen diferencias entre la percepción de la cultura Organizacional actual y la deseada, entre los miembros de la Caja Piura.	Rechazar

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Se encontró, al analizar la hipótesis general que, si existen diferencias en la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en las agencias de Huancayo de la Caja Piura, pero además se observó que la cultura, presenta una combinación de diferente intensidad de los cuatro componentes: clan, adhocrática, mercado y jerárquica, teniendo la cultura clan mayor predominancia. Esto se da debido a que los cuatro componentes forman parte de la cultura organizacional, ya que cada componente se enfoca en diversos ámbitos deseados por los trabajadores como: Una empresa más familiar, una empresa mucho más enfocada en las metas y resultados, una empresa que busque la innovación y creatividad, y una empresa más estructurada.
- En relación a la percepción cultural según género, se encontró que la hipótesis nula que menciona que, no existen diferencias en la percepción de la cultura Organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de la Caja Piura; esta hipótesis es rechazada, puesto que, existen diferencias significativas, ya que los géneros: femenino y masculino, presentan similares niveles de percepción para la cultura mercado y adhocrática, las cuales se orientan en las metas e innovación respectivamente. Además, se puede apreciar que, para las mujeres, prevalece la cultura clan con la dimensión unión en la organización, debido a que las mujeres perciben que la lealtad y confianza es lo que las une; mientras que la cultura Jerárquica es la que prevalece para el género masculino, con la dimensión criterio para el éxito, ya que los varones perciben que el éxito para la empresa es lograr la eficiencia.

- En relación a las funciones que desempeñan los colaboradores, no se rechaza la hipótesis nula, la cual menciona que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones de los trabajadores de la Caja Piura, debido a que se estableció que no existen diferencias en la percepción cultural en ninguno de sus componentes. En un entorno actual, según las funciones que desempeñan los trabajadores, se ve que no existen diferencias en la percepción de todos los componentes culturales. Además, se pudo observar que en la función Recibidor – Pagador así como en la de Asesor de Crédito la cultura clan es la que prima, considerando a las dimensiones más fuertes al liderazgo en la organización y las características dominantes respectivamente; los cuales nos dicen que el líder es quien les guía y enseña y que la empresa es como una gran familia, mientras que en la función Soporte la cultura jerárquica es la con mayor puntaje con la dimensión criterio para el éxito, la cual busca lograr la eficiencia.
- En relación al tiempo que llevan trabajando los colaboradores en la empresa, cuya hipótesis nula menciona que no existen diferencias en la percepción de la cultura Organizacional debido al tiempo que llevan laborando los trabajadores de la Caja Piura; esta hipótesis se rechazó parcialmente, ya que se observó que si existen diferencias en la percepción del componente cultural adhocrático y jerárquico, los cuales mencionan que la organización busca más la creatividad e innovación y que Caja Piura es un lugar bastante estructurado; mientras que, en el componente clan y mercado no existen diferencias en la percepción. Además, se ve que la cultura más fuerte para aquellos colaboradores que trabajaron de uno a tres años y a los que trabajaron menos de un año es la cultura clan con las dimensiones unión en la organización y características dominantes como dimensiones preponderantes debido a que perciben a Caja Piura como una empresa unida en base a la lealtad,

confianza y ambiente familiar; mientras que, para los que trabajaron de cuatro a seis años la cultura más fuerte viene a ser la adhocrática con las dimensiones énfasis estratégico y criterio para el éxito debido a que perciben que la empresa busca plantearse nuevos retos y contar con productos únicos y novedosos.

- Después del análisis, se determinó que, si existen diferencias en la percepción de la cultura deseada con la actual, ya que la percepción actual de los componentes culturales es similar. Así mismo, en cuanto a la cultura deseada, la cultura clan es lo que desean los colaboradores, esto con mayor predominancia. Se observó que las mayores diferencias entre lo actual y lo deseado se encontraron en los componentes clan y jerárquico. Esto porque en la percepción actual muestra que el componente clan tiene un puntaje de 27.98 y lo deseado es 34.25, y en cuanto al componente jerárquico; su puntaje actual es de 24.27, mientras que lo deseado es de 19.55.

5.2. Recomendaciones

- Para mejorar la percepción, tomando en cuenta la variable género, se recomienda trabajar en el componente jerárquico y clan específicamente en lo que respecta a unión en la organización y criterio para el éxito, por lo que se propone realizar actividades de confraternización, dinámicas de trabajo de equipo, para que los trabajadores participen, se conozcan más y trabajen en equipo, de modo que, busquen lograr un objetivo en común como una gran familia.
- Para mejorar las diferencias encontradas en el componente mercado respecto a las funciones que desempeñan los trabajadores, se recomienda analizar la dimensión criterio para el éxito. Para mejorar este enfoque, es recomendable incentivar actividades que fortalezcan el trabajo en equipo buscando la eficiencia y orientándose a las metas.

- Debido a las diferencias encontradas en la percepción de la cultura respecto al tiempo que llevan laborando los trabajadores en la organización, en los componentes adhocrático y jerárquico, se propone diagnosticar las necesidades que tienen los colaboradores con respecto a capacitaciones y realizar programas que los ayuden a cubrir esta necesidad. Además, es necesario impulsar a que los trabajadores conozcan todas las áreas de la empresa para que así estas se puedan integrar, logrando de esta manera ser una empresa más estructurada y organizada, orientada a la creatividad, al emprendimiento y mucho más dinámica.

5.3. Sugerencias para futuras Investigaciones

- Investigar el tipo de cultura organizacional que tiene la empresa y que quiere sea reconocida por todos los colaboradores, para así poder ofrecer un mejor análisis y recomendaciones.
- Analizar la cultura organizacional es bastante complejo ya que no se llega a conocer en su totalidad solo a través de la aplicación de una encuesta, por lo que se sugiere para futuras utilizar otras fuentes de recolección de información como: entrevistas y el método de la observación.
- Estudiar otras variables independientes como: (a) rango en la empresa (b) edad y (c) grado de estudios, etc.
- Realizar el estudio a otras Cajas Municipales, para así conocer de manera más representativa los resultados. Ya que con solo esta investigación no se puede generalizar a todas las Cajas.

Referencias

- Alles, M. (2013). Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. En Salazar, P. y Varela, P., *Fundamentos Teóricos de la Cultura desde la óptica de las Organizaciones*. Recuperado el 03 de marzo de 2017 de: <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/ojs/index.php/desarrollogerencial/article/view/1411>
- Arias y Fidias (1999). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Briggs, S., & Cheek, J. (1986). The role of factor analysis in the development and evaluation of personality scales. *Journal of Personality*, 54, 106-148.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. En Jaclyn, M. S., *Computer – Based Group Discussion Support Tool For Achieving Consensus & Culture Change Using The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI): An Action Design Research Study*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da. Edición). México D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, Sofia Gaspar, & Ferreira, Maria Manuela Frederico. (2012). Percecao da cultura organizacional em instituicoes públicas de saude com diferentes modelos de gestao. *Revista de Enfermagem Referência*, serIII (6), 103-112. Recuperado em 20 de julho de

- 2015, de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832012000100010&lng=pt&tlng=pt. 10.12707/RIII1123.
- Den Hartog, D., & Verburg, R. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Efi de Gortari. (1982) *El Método de las Ciencias. Nociones Preliminares*. México: Editorial Grijalbo.
- Ferreira, A. I. (2014). Competing values framework and its impact on the intellectual capital dimensions: Evidence from different portuguese organizational sectors. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(1), 86-96. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2012.62>
- Franco, K., Paitán, R., Risco, M. y Santillán, N. (2014). *Percepción de la Cultura Organizacional en tres clínicas de la ciudad de Huancayo*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Gareth, J. & Goffee, R. (2001). *El carácter organizacional. Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Haffar, M., Al-Karaghoulí, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5-22. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-04-2012-0046>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. (5a ed.) México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (s. f.) Población 2000 al 2015. Recuperado de: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

- Kelmansky, D. M. (2009) *Estadística para todos: Estrategias de pensamiento y herramientas para la solución de problemas*. (1ra ed.) Argentina: Ministerio de Educación de la Nación, Instituto Nacional de Educación Tecnológica.
- Koutroumanis, D. A., & Alexakis, G. (2009). Organizational Culture in the Restaurant Industry: Implications for Change. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 13(2), 45-55. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/216591536?accountid=34925>
- Lovas, L. (2007). Relationship of Organizational Culture and Job Satisfaction in the Public Sector*. *Studia Psychologica*, 49(3), 215-221. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/226907253?accountid=34925>
- Llinás Solano, H. y Rojas Alvarez, C. (2006). *Estadística descriptiva y distribuciones de probabilidad*. Barranquilla - Colombia: Ediciones Uninorte.
- Malekifar, S., Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., & Rehman, S. U. (2014). Organizational culture, IT competence, and supply Chain agility in Small and Medium-Size Enterprises. *Global Business and Organizational Excellence*, 69-75. doi:10.1002/joe.21574
- Marcondes-Leite, B. y Cristiane de Oliveira, H. (2014). Rotatividade de Pessoal, a partir do problema de cultura e clima organizacional. En García, L., Ruiz, G. y Hernández, T., *Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas*. Recuperado el 03 de marzo de 2017 de: recai.uaemex.mx/index.php/recai/article/download/127/84
- Padma, R. N., & Nair, V. S. (2009). Organizational Culture and Its Impact on Organizational Commitment in Public and Private Organizations. *Global Management Review*, 4(1), 32-39.

- Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. Estado de México, México: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima Edición). México: Prentice Hall.
- Salazar, A. (2008). Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. En Alabart y Portuondo, *Propuesta Metodológica para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional*. Recuperado el 28 de febrero de 2017 de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Salazar, A. (2008). Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. En Scott, T., *The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments – Methods*. Recuperado el 28 de febrero de 2017 de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Sánchez Gómez, Mirna Ireri; de la Garza Carranza, María Teresa. (2013). *Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior*. Educere, septiembre-diciembre, 487-499.
- Santana, P. y Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* Recuperado el 28 de febrero de 2017 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Serna Gómez, Humberto (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. (11ª. Edición). Bogotá: Panamericana Editorial.

- Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership. En Franco, K., Paitán, R., Risco, M. y Santillán, N., *Percepción de la Cultura Organizacional en tres clínicas de la ciudad de Huancayo*.
- Sorlózano, M. J. (2015). Identificación de la estructura organizativa y la cultura corporativa. En M. J. Sorlózano, *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección* (pág. 338). España: IC Editorial.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2012). Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidad de Inteligencia financiera. Recuperado de: https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/3/jer/recursos-para-el-docente/Guia_Docente_2012_SBS.pdf
- Triola, Mario F. (2004). *Estadística*. (Novena Edición). México: Pearson Educación.
- Valderrama, S. (1999). Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica. (Primera Edición). Perú: Editorial San Marcos.
- Yun Seok, C., Minhee, S., Scott, D., & Martin, J. (2010). *Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version*. *Journal Of Sport Management*, 24(2), 169-189.
- Zavalyova, E., & Kucherov, D. (2010). Relationship between organizational culture and job satisfaction in Russian business enterprises. *Human Resource Development International*, 13(2), 225-235. doi:10.1080/13678861003703740

Apéndice A

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TITULO DE TESIS	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
“Perfil de Cultura Organizacional desde la Percepción de los trabajadores de la Caja Piura - Huancayo”	Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	
	¿Existen diferencias en la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en las agencias de Huancayo de la Caja Piura?	Identificar las diferencias en la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en las agencias de Huancayo de la Caja Piura.	No existen diferencias en la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en las agencias de Huancayo de la Caja Piura.	Variables Ocupacionales=VO	- Método: Científico
	Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Especificas	Variable Dependiente	- Tipo: Aplicada
	¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de la Caja Piura?	Identificar diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de la Caja Piura.	No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de la Caja Piura.		- Nivel: Descriptivo
	¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Caja Piura?	Identificar diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Caja Piura.	No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Caja Piura.		- Diseño: No Experimental – Transeccional.
¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido al tiempo que llevan laborando los trabajadores de la Caja Piura?	Identificar diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido al tiempo que llevan laborando los trabajadores de la Caja Piura.	No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido al tiempo que llevan laborando los trabajadores de la Caja Piura.	Cultura Organizacional=CO	- N: 23 trabajadores de la Caja Piura	
¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Caja Piura?	Identificar diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Caja Piura.	No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Caja Piura.		- Censo: 23 trabajadores de la Caja Piura	
					- Técnica de recolección de datos: Cuestionario

Apéndice B

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES						
VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	ESCALA
VD: Cultura Organizacional=CO	La cultura organizacional es una compleja combinación de funciones, reglas, valores, creencias, supuestos, y símbolos, cada una de estas características afecta a las actitudes de los empleados y directivos que están en contacto con los cambios del entorno externo e interno. (Malekifar, et al., 2014)	La cultura organizacional es aquello intangible de toda organización, como lo son los símbolos, mitos, lenguaje, valores, creencias, etc. que prevalecen en la Caja Piura.	Clan	Características dominantes, Liderazgo en organización, Estilo gerencial, Unión en la organización, Énfasis estratégico y Criterio para el éxito	Puntaje = N°	Nominal
			Adhocrática			Nominal
			Mercado			Nominal
			Jerárquica			Nominal
VI: Variables Ocupacionales=VO	Son aquellas variables que caracterizan el tipo de trabajador de la empresa o entidad; ya sea por el tiempo que lleva trabajando, la condición aboral que tiene o su género, sea hombre o mujer. (Palma, 2005).	Son variables que diferencian a los trabajadores de la Caja Piura por diferentes motivos como: Género, Función y Tiempo que llevan trabajando.	Género	Masculino y Femenino Recibidor – Pagador, Asesor de Crédito y Soporte	Cantidad = Q	Nominal
			Función			Nominal
			Tiempo que lleva trabajando			Ordinal

Apéndice C



Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional



Objetivo

La presente encuesta tiene como único objetivo conocer las percepciones que los trabajadores tienen sobre su organización como un todo.
Es anónima y voluntaria. Solamente se piden algunos datos de su puesto con fines estadísticos.
Los resultados servirán para hacer un diagnóstico sobre ciertas características de la cultura organizacional de su organización.

Importante

No ponga su nombre ni firme, la encuesta es anónima.

Usted encontrará grupos de cuatro afirmaciones cada uno identificadas con una letra y un número. Por ejemplo 1.A, 1.B, 1.C, 1.D. Lea cuidadosamente las cuatro afirmaciones y piense que tan frecuentemente ellas ocurren en su organización, luego reparta 100 puntos entre las cuatro dependiendo de la frecuencia con la que usted siente que ocurren en su organización. Lógicamente a mayor frecuencia usted le asignará mayor puntaje. Por ejemplo podría quedar así:

Ejemplo:		
		Actual
1	1.A	30
	1.B	15
	1.C	50
	1.D	5
		100
Tienen que sumar 100		
Afirmación de mayor frecuencia		
O así:		
		Actual
2	2.A	0
	2.B	70
	2.C	15
	2.D	15
		100
Tienen que sumar 100		
O así:		
		Actual
3	3.A	0
	3.B	75
	3.C	0
	3.D	25
		100
Tienen que sumar 100		

Usted puede ponerle el puntaje que le parezca a cada una con tal que sumen 100 y que cumplan con reflejar las frecuencias con la que ocurren.
Luego de haber completado para 1.A, 1.B, 1.C, y 1.D, hágalo para los restantes grupos. O sea para 2.A, 2.B, 2.C, 2.D, y luego para 3.A, 3.B, 3.C, 3.D, etc.
Recuerde considerar cómo es la realidad "Actual" y no en cómo usted quisiera que fuera. Luego siga las instrucciones del encuestador.
Al final por favor indique el área en la que trabaja y la cantidad de años que lleva trabajando en esta organización.

Por favor voltea la página y comience la primera parte.

Piense desde el punto de vista de su empresa **como un todo**, no desde el punto de vista únicamente de su área de trabajo. Califique a su empresa en su estado actual "Ahora" que esta en la columna de color gris. Recuerde que tiene repartir 100 puntos entre las cuatro afirmaciones. Cuando termine de calificar todas las afirmaciones de la columna gris espere las indicaciones del encuestador.

1 Características dominantes	Actual	Deseada
A Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.		
B Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.		
C Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.		
D Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.		
Total:	100	100
2 Liderazgo en mi organización	Actual	Deseada
A En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.		
B En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio		
C En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.		
D En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todo funcione de manera eficaz y fluida.		
Total:	100	100
3 Estilo gerencial	Actual	Deseada
A El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.		
C El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.		
D El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la conformidad, porque todo sea predecible y por la estabilidad en las relaciones interpersonales.		
Total:	100	100
4 Unión en la organización	Actual	Deseada
A Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.		
C Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.		
D Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.		
Total:	100	100
5 Énfasis estratégico	Actual	Deseada
A Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.		
B Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades		
C Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.		
D Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.		
Total:	100	100
6 Criterio para el éxito	Actual	Deseada
A Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.		
B Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.		
C Mi organización define como "éxito" la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado.		
D Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.		
Total:	100	100
Datos adicionales		
Género: F _____ M _____ Edad: _____		
Función y área en la que trabaja _____		
Tienes personal a cargo: Sí _____, No _____		
Años que trabaja en esta organización (marque con una "X") :		
Menos de 1 año 1-3 4-8 más de 8 años		
Ahora pase a la segunda parte por favor		

Apéndice D



Consentimiento Informado para Analizar y Aplicar la Cultura

Organizacional

Por la presente, acepto participar voluntariamente en este trabajo, conducida por un grupo de Bachilleres de la Carrera de Administración de la Universidad Continental, a fin de complementar su investigación en la empresa que yo represento.

He sido informado(a) de que el objetivo de este trabajo es diagnosticar y analizar la cultura de la empresa, proponiendo estrategias para su mejora. Asimismo, me han indicado también que tendré proporcionar tiempo e información necesaria o asignar un responsable para cumplir dicho objetivo.

Entiendo que la información que yo proporcione en este trabajo es estrictamente con fines académicos y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este trabajo sin mi consentimiento.

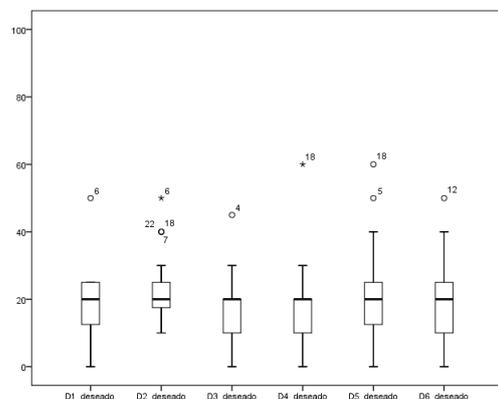
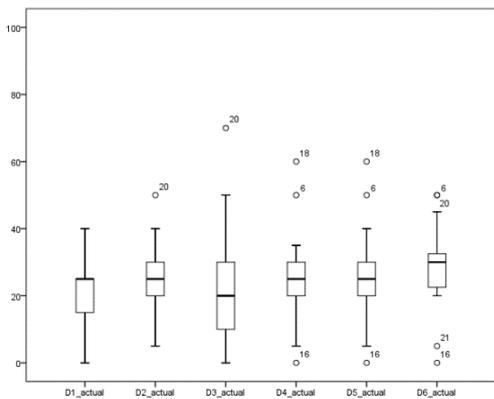
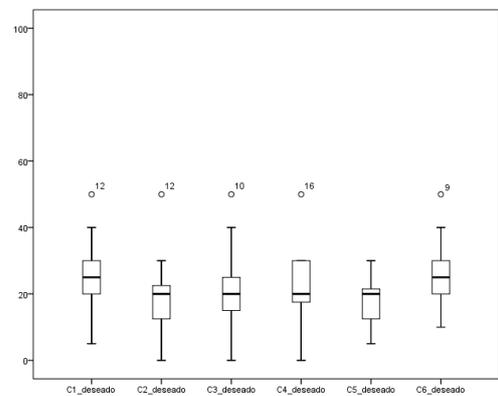
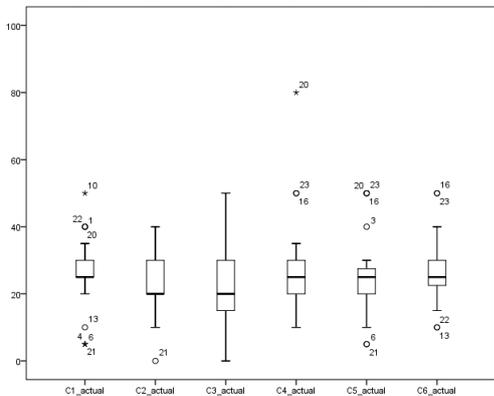
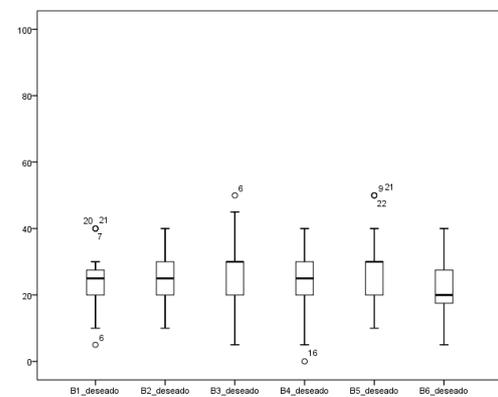
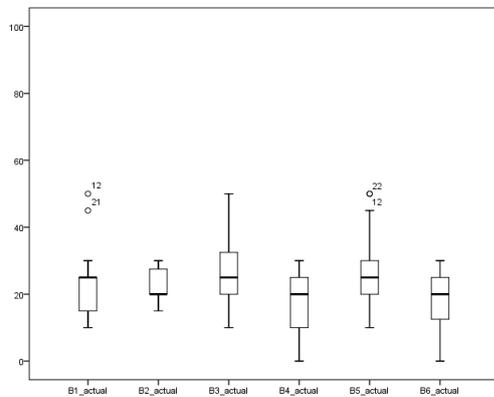
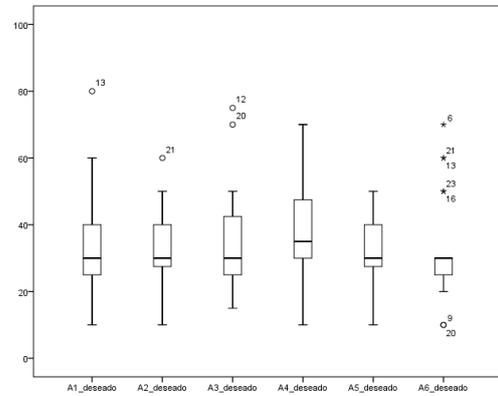
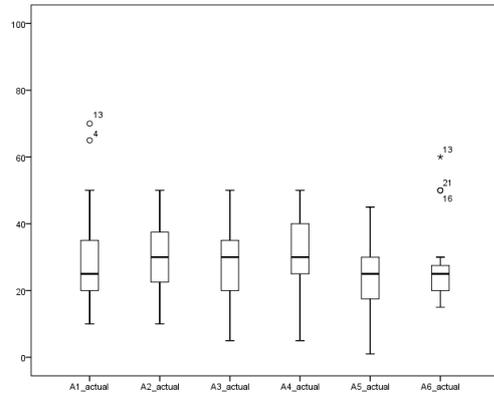
Nombre de la empresa:	
Nombre del participante:	
Firma del participante:	
Área de Trabajo:	

Huancayo _____, 2015

Apéndice E

Diagrama de Cajas y Bigotes para la Percepción de Cultura Actual y Deseada de Caja

Piura



Apéndice F

Matriz de Correlación para los 24 Factores de Estudio

Correlación	A1 _actual	A2 _actual	A3 _actual	A4 _actual	A5 _actual	A6 _actual	B1 _actual	B2 _actual	B3 _actual	B4 _actual	B5 _actual	B6 _actual	C1 _actual	C2 _actual	C3 _actual	C4 _actual	C5 _actual	C6 _actual	D1 _actual	D2 _actual	D3 _actual	D4 _actual	D5 _actual	D6 _actual
A1_actual	1.000	.626	.357	.065	.340	.404	-.260	-.214	.210	-.383	.051	-.288	-.749	-.545	-.381	-.071	-.141	-.172	-.462	-.021	-.125	.248	-.161	-.056
A2_actual	.626	1.000	.424	.098	.509	.211	-.025	.099	.516	-.039	.078	-.059	-.653	-.563	-.127	-.297	-.417	-.017	-.207	-.508	-.494	.270	-.039	-.147
A3_actual	.357	.424	1.000	.446	.602	.612	.424	.384	.104	.029	.400	-.057	-.255	-.433	-.204	-.364	-.338	.084	-.702	-.229	-.579	-.048	-.454	-.606
A4_actual	.065	.098	.446	1.000	.410	.521	.004	-.039	-.178	-.181	.116	.084	.154	.105	.251	-.324	-.026	.003	-.294	-.156	-.330	-.532	-.382	-.543
A5_actual	.340	.509	.602	.410	1.000	.466	.213	.097	.211	.193	.026	.120	-.318	-.432	-.159	-.360	-.355	.062	-.386	-.163	-.413	-.115	-.431	-.564
A6_actual	.404	.211	.612	.521	.466	1.000	.284	.281	-.063	-.190	.172	-.182	-.216	-.302	-.245	-.160	.074	-.128	-.684	-.088	-.211	-.229	-.571	-.717
B1_actual	-.260	-.025	.424	.004	.213	.284	1.000	.616	.082	.396	.428	.196	-.135	-.198	-.329	-.202	-.243	-.016	-.427	-.125	-.124	-.010	-.276	-.377
B2_actual	-.214	.099	.384	-.039	.097	.281	.616	1.000	.116	.226	.172	-.090	-.077	-.018	-.042	-.090	-.146	.149	-.183	-.581	-.288	.007	-.072	-.329
B3_actual	.210	.516	.104	-.178	.211	-.063	.082	.116	1.000	.219	.221	-.054	-.436	-.341	-.018	-.220	-.561	.131	.100	-.254	-.633	.304	.213	-.014
B4_actual	-.383	-.039	.029	-.181	.193	-.190	.396	.226	.219	1.000	.264	.566	.141	-.062	.150	-.543	-.482	-.268	.052	-.028	-.233	.210	.112	.042
B5_actual	.051	.078	.400	.116	.026	.172	.428	.172	.221	.264	1.000	.341	-.120	-.363	-.275	-.086	-.455	-.412	-.371	.139	-.221	-.178	-.399	-.038
B6_actual	-.288	-.059	-.057	.084	.120	-.182	.196	-.090	-.054	.566	.341	1.000	.215	.032	.042	-.365	-.255	-.518	.011	.073	.043	-.004	-.121	-.034
C1_actual	-.749	-.653	-.255	.154	-.318	-.216	-.135	-.077	-.436	.141	-.120	.215	1.000	.453	.591	.142	.313	.133	.152	.269	.066	-.407	.031	-.043
C2_actual	-.545	-.563	-.433	.105	-.432	-.302	-.198	-.018	-.341	-.062	-.363	.032	.453	1.000	.333	.055	.437	.227	.543	-.292	.278	-.134	.196	.076
C3_actual	-.381	-.127	-.204	.251	-.159	-.245	-.329	-.042	-.018	.150	-.275	.042	.591	.333	1.000	.006	.291	.402	.243	-.136	-.448	-.353	.061	-.126
C4_actual	-.071	-.297	-.364	-.324	-.360	-.160	-.202	-.090	-.220	-.543	-.086	-.365	.142	.055	.006	1.000	.651	.329	.148	.274	.356	-.504	-.300	.110
C5_actual	-.141	-.417	-.338	-.026	-.355	.074	-.243	-.146	-.561	-.482	-.455	-.255	.313	.437	.291	.651	1.000	.335	.100	.098	.369	-.438	-.344	-.183
C6_actual	-.172	-.017	.084	.003	.062	-.128	-.016	.149	.131	-.268	-.412	-.518	.133	.227	.402	.329	.335	1.000	.136	-.246	-.366	-.222	-.038	-.373
D1_actual	-.462	-.207	-.702	-.294	-.386	-.684	-.427	-.183	.100	.052	-.371	.011	.152	.543	.243	.148	.100	.136	1.000	-.161	.249	.096	.502	.522
D2_actual	-.021	-.508	-.229	-.156	-.163	-.088	-.125	-.581	-.254	-.028	.139	.073	.269	-.292	-.136	.274	.098	-.246	-.161	1.000	.373	-.142	-.089	.238
D3_actual	-.125	-.494	-.579	-.330	-.413	-.211	-.124	-.288	-.633	-.233	-.221	.043	.066	.278	-.448	.356	.369	-.366	.249	.373	1.000	.063	.132	.471
D4_actual	.248	.270	-.048	-.532	-.115	-.229	-.010	.007	.304	.210	-.178	-.004	-.407	-.134	-.353	-.504	-.438	-.222	.096	-.142	.063	1.000	.669	.400
D5_actual	-.161	-.039	-.454	-.382	-.431	-.571	-.276	-.072	.213	.112	-.399	-.121	.031	.196	.061	-.300	-.344	-.038	.502	-.089	.132	.669	1.000	.642
D6_actual	-.056	-.147	-.606	-.543	-.564	-.717	-.377	-.329	-.014	.042	-.038	-.034	-.043	.076	-.126	.110	-.183	-.373	.522	.238	.471	.400	.642	1.000

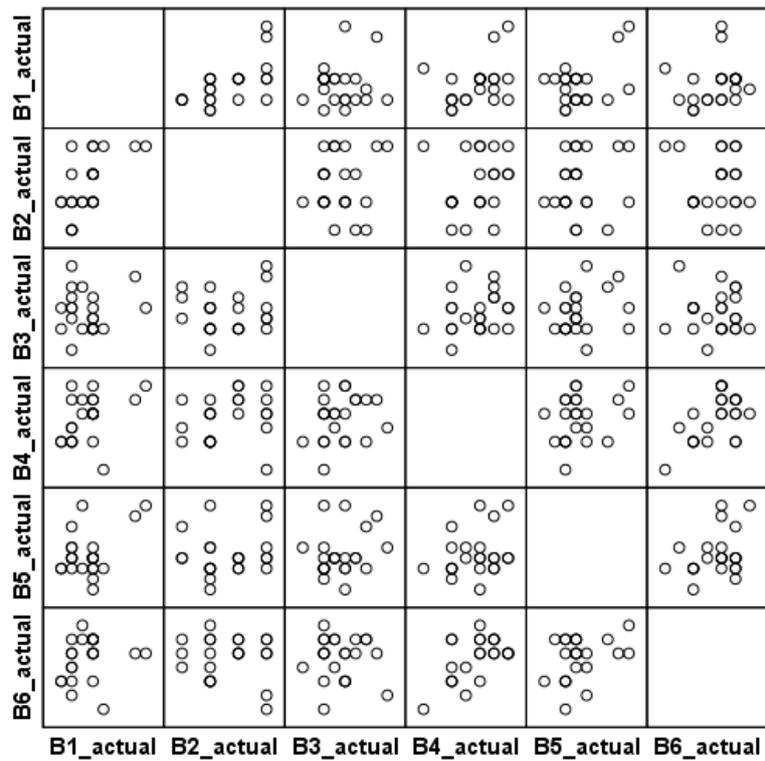
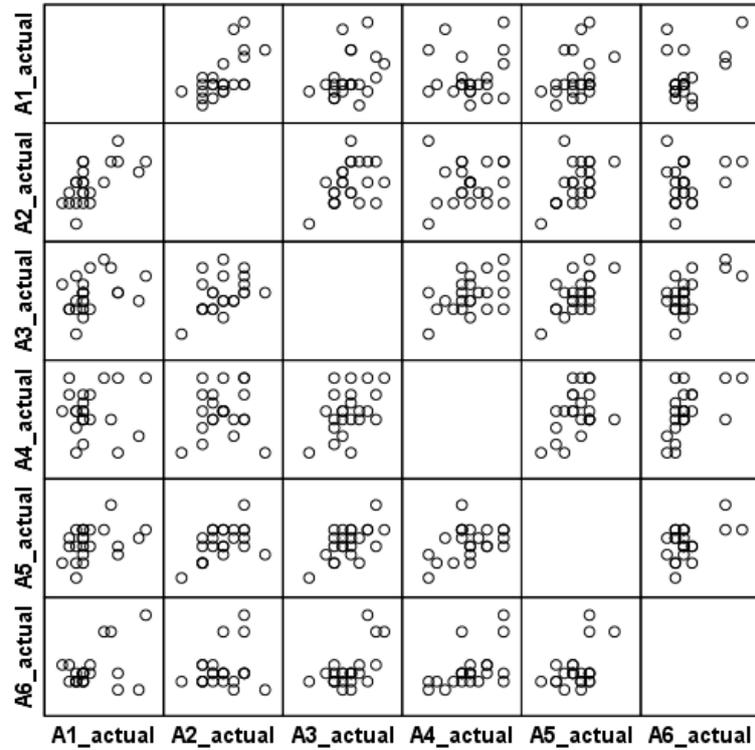
a. Determinante = .000

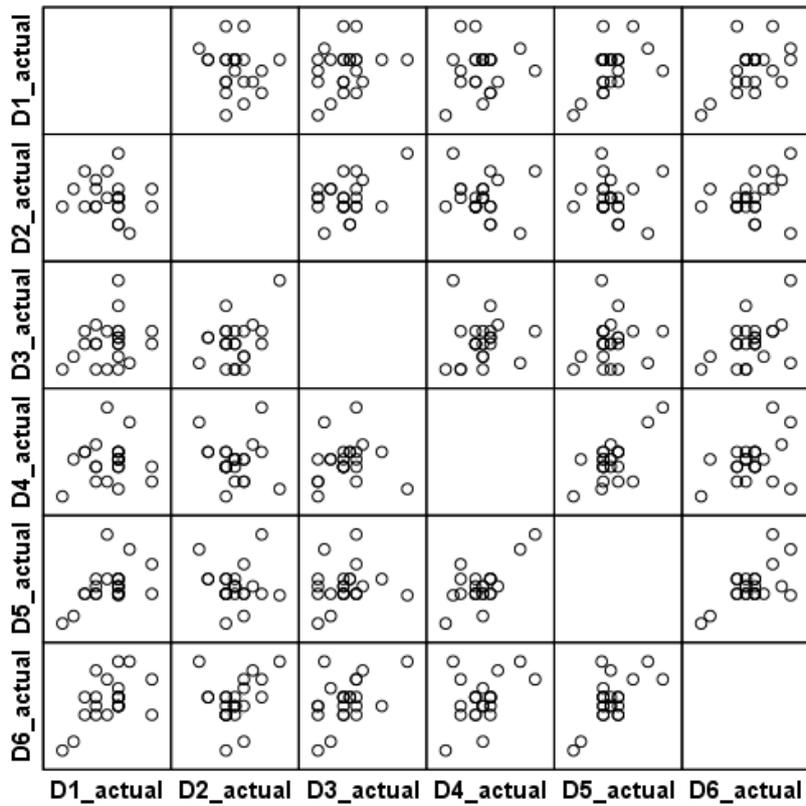
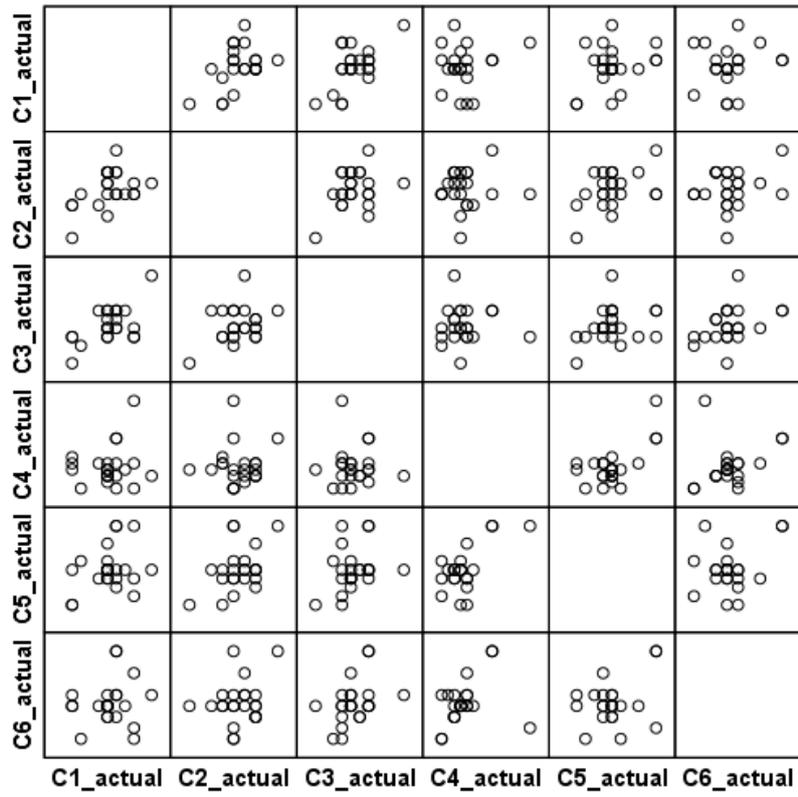
b. Esta matriz no es cierta positiva.

Apéndice G

Representación Conjunta de las Puntuaciones de los Componentes Estudiados

según Percepción Cultural





Apéndice H

Matriz de Coeficientes de Correlación de Spearman entre los Componentes

Estudiados y según Tipo de Cultura

Componente	Medida	A1_actual	A2_actual	A3_actual	A4_actual	A5_actual	A6_actual
A1_actual	Coefficiente de correlación	1.000	,628**	.408	.001	.376	.134
	Sig. (bilateral)		.001	.053	.996	.077	.543
	N	23	23	23	23	23	23
A2_actual	Coefficiente de correlación	,628**	1.000	,427*	.086	,475*	.107
	Sig. (bilateral)	.001		.042	.696	.022	.628
	N	23	23	23	23	23	23
A3_actual	Coefficiente de correlación	.408	,427*	1.000	.363	,508*	,491*
	Sig. (bilateral)	.053	.042		.088	.013	.017
	N	23	23	23	23	23	23
A4_actual	Coefficiente de correlación	.001	.086	.363	1.000	.305	,570**
	Sig. (bilateral)	.996	.696	.088		.156	.005
	N	23	23	23	23	23	23
A5_actual	Coefficiente de correlación	.376	,475*	,508*	.305	1.000	.292
	Sig. (bilateral)	.077	.022	.013	.156		.177
	N	23	23	23	23	23	23
A6_actual	Coefficiente de correlación	.134	.107	,491*	,570**	.292	1.000
	Sig. (bilateral)	.543	.628	.017	.005	.177	
	N	23	23	23	23	23	23

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Componente	Medida	B1_actual	B2_actual	B3_actual	B4_actual	B5_actual	B6_actual
B1_actual	Coefficiente de correlación	1.000	,626**	-.119	.390	.082	.276
	Sig. (bilateral)		.001	.589	.066	.711	.202
	N	23	23	23	23	23	23
B2_actual	Coefficiente de correlación	,626**	1.000	.042	.306	.155	-.005
	Sig. (bilateral)	.001		.848	.155	.479	.983
	N	23	23	23	23	23	23
B3_actual	Coefficiente de correlación	-.119	.042	1.000	.253	.199	-.016
	Sig. (bilateral)	.589	.848		.243	.364	.942
	N	23	23	23	23	23	23
B4_actual	Coefficiente de correlación	.390	.306	.253	1.000	.278	,422*
	Sig. (bilateral)	.066	.155	.243		.200	.045
	N	23	23	23	23	23	23
B5_actual	Coefficiente de correlación	.082	.155	.199	.278	1.000	.242
	Sig. (bilateral)	.711	.479	.364	.200		.266
	N	23	23	23	23	23	23
B6_actual	Coefficiente de correlación	.276	-.005	-.016	,422*	.242	1.000
	Sig. (bilateral)	.202	.983	.942	.045	.266	
	N	23	23	23	23	23	23

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Componente	Medida	C1_actual	C2_actual	C3_actual	C4_actual	C5_actual	C6_actual
C1_actual	Coefficiente de correlación	1.000	.365	.396	-.005	.185	.160
	Sig. (bilateral)		.086	.061	.981	.399	.465
	N	23	23	23	23	23	23
C2_actual	Coefficiente de correlación	.365	1.000	.199	-.055	.316	.077
	Sig. (bilateral)	.086		.363	.803	.142	.725
	N	23	23	23	23	23	23
C3_actual	Coefficiente de correlación	.396	.199	1.000	.043	.275	.474*
	Sig. (bilateral)	.061	.363		.846	.204	.022
	N	23	23	23	23	23	23
C4_actual	Coefficiente de correlación	-.005	-.055	.043	1.000	.310	.385
	Sig. (bilateral)	.981	.803	.846		.150	.069
	N	23	23	23	23	23	23
C5_actual	Coefficiente de correlación	.185	.316	.275	.310	1.000	-.008
	Sig. (bilateral)	.399	.142	.204	.150		.970
	N	23	23	23	23	23	23
C6_actual	Coefficiente de correlación	.160	.077	.474*	.385	-.008	1.000
	Sig. (bilateral)	.465	.725	.022	.069	.970	
	N	23	23	23	23	23	23

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Componente	Medida	D1_actual	D2_actual	D3_actual	D4_actual	D5_actual	D6_actual
D1_actual	Coefficiente de correlación	1.000	-.219	.214	.019	,427*	,424*
	Sig. (bilateral)		.315	.327	.932	.042	.044
	N	23	23	23	23	23	23
D2_actual	Coefficiente de correlación	-.219	1.000	.133	-.114	-.222	.273
	Sig. (bilateral)	.315		.545	.603	.309	.207
	N	23	23	23	23	23	23
D3_actual	Coefficiente de correlación	.214	.133	1.000	.282	.141	,427*
	Sig. (bilateral)	.327	.545		.192	.522	.042
	N	23	23	23	23	23	23
D4_actual	Coefficiente de correlación	.019	-.114	.282	1.000	,438*	.314
	Sig. (bilateral)	.932	.603	.192		.037	.145
	N	23	23	23	23	23	23
D5_actual	Coefficiente de correlación	,427*	-.222	.141	,438*	1.000	.357
	Sig. (bilateral)	.042	.309	.522	.037		.094
	N	23	23	23	23	23	23
D6_actual	Coefficiente de correlación	,424*	.273	,427*	.314	.357	1.000
	Sig. (bilateral)	.044	.207	.042	.145	.094	
	N	23	23	23	23	23	23

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Apéndice I

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual

Dimensión de la Cultura	Medida	Cultura Actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Media	30.43	22.39	26.09	21.09
	Desviación Estándar	15.66	9.75	11.58	9.65
Liderazgo en organización	Media	29.57	23.04	22.39	25.00
	Desviación Estándar	9.40	5.17	8.38	10.22
Estilo gerencial	Media	28.70	27.83	21.74	21.74
	Desviación Estándar	10.68	9.63	9.84	16.69
Unión en la organización	Media	29.78	18.48	27.61	24.13
	Desviación Estándar	13.52	8.04	15.44	13.28
Énfasis estratégico	Media	22.43	26.74	25.43	25.39
	Desviación Estándar	9.53	10.40	12.42	12.54
Criterio para el éxito	Media	26.96	18.26	26.52	28.26
	Desviación Estándar	11.36	7.63	9.94	12.12

Apéndice J

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según Género

Dimensión de la Cultura	Género	Medida	Cultura Actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Masculino	Media	27.50	23.21	26.43	22.86
		Desviación estándar	13.83	9.33	10.82	7.52
	Femenino	Media	35.00	21.11	25.56	18.33
		Desviación estándar	18.03	10.83	13.33	12.25
Liderazgo en organización	Masculino	Media	28.21	23.21	23.21	25.36
		Desviación estándar	10.49	4.64	7.75	12.16
	Femenino	Media	31.67	22.78	21.11	24.44
		Desviación estándar	7.50	6.18	9.61	6.82
Estilo gerencial	Masculino	Media	27.50	25.36	20.36	26.79
		Desviación estándar	10.33	9.50	6.03	17.39
	Femenino	Media	30.56	31.67	23.89	13.89
		Desviación estándar	11.58	9.01	14.09	12.69
Unión en la organización	Masculino	Media	24.29	19.29	28.57	27.86
		Desviación estándar	11.74	6.75	18.13	13.69
	Femenino	Media	38.33	17.22	26.11	18.33
		Desviación estándar	11.99	10.04	10.83	10.90
Énfasis estratégico	Masculino	Media	19.00	26.79	26.07	28.14
		Desviación estándar	9.08	11.37	13.04	12.24
	Femenino	Media	27.78	26.67	24.44	21.11
		Desviación estándar	7.95	9.35	12.11	12.44
Criterio para el éxito	Masculino	Media	22.50	18.93	26.43	32.14
		Desviación estándar	4.70	7.12	9.89	10.14
	Femenino	Media	33.89	17.22	26.67	22.22
		Desviación estándar	15.16	8.70	10.61	13.02

Apéndice K

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según Función

Dimensión de la Cultura	Función	Medida	Cultura Actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Recibidor - Pagador	Media	25.00	20.00	30.00	25.00
		Desviación estándar	0.00	7.07	7.07	0.00
	Asesor de Crédito	Media	31.11	23.33	26.67	18.89
		Desviación estándar	16.59	10.57	11.88	9.32
	Soporte	Media	30.00	18.33	20.00	31.67
		Desviación estándar	18.03	5.77	13.23	7.64
Liderazgo en organización	Recibidor - Pagador	Media	32.50	22.50	25.00	20.00
		Desviación estándar	3.54	10.61	7.07	14.14
	Asesor de Crédito	Media	28.89	22.78	21.94	26.39
		Desviación estándar	9.00	4.92	8.93	9.67
	Soporte	Media	31.67	25.00	23.33	20.00
		Desviación estándar	16.07	5.00	7.64	13.23
Estilo gerencial	Recibidor - Pagador	Media	25.00	30.00	27.50	17.50
		Desviación estándar	0.00	7.07	3.54	10.61
	Asesor de Crédito	Media	29.44	26.67	21.11	22.78
		Desviación estándar	11.87	9.07	10.65	18.17
	Soporte	Media	26.67	33.33	21.67	18.33
		Desviación estándar	5.77	15.28	7.64	12.58
Unión en la organización	Recibidor - Pagador	Media	27.50	22.50	22.50	27.50
		Desviación estándar	3.54	3.54	3.54	3.54
	Asesor de Crédito	Media	30.00	18.06	28.61	23.33
		Desviación estándar	13.17	8.25	17.13	13.17
	Soporte	Media	30.00	18.33	25.00	26.67
		Desviación estándar	22.91	10.41	8.66	20.82
Énfasis estratégico	Recibidor - Pagador	Media	25.00	25.00	25.00	25.00
		Desviación estándar	7.07	0.00	0.00	7.07
	Asesor de Crédito	Media	22.28	27.22	27.22	23.28
		Desviación estándar	10.48	11.66	12.86	12.15
	Soporte	Media	21.67	25.00	15.00	38.33
		Desviación estándar	5.77	5.00	10.00	12.58
Criterio para el éxito	Recibidor - Pagador	Media	22.50	22.50	22.50	32.50
		Desviación estándar	3.54	3.54	3.54	3.54
	Asesor de Crédito	Media	28.89	18.89	26.39	25.83
		Desviación estándar	12.07	7.58	11.09	12.04
	Soporte	Media	18.33	11.67	30.00	40.00
		Desviación estándar	2.89	7.64	0.00	10.00

Apéndice L

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según Tiempo que llevan trabajando

Dimensión de la Cultura	Antigüedad	Medida	Cultura Actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Menor a un año	Media	33.64	18.18	25.91	22.27
		Desviación estándar	19.12	5.13	13.57	9.05
	De 1 a 3 años	Media	31.11	25.00	23.89	20.00
		Desviación estándar	10.83	9.68	7.82	11.99
	De 4 a 6 años	Media	16.67	30.00	33.33	20.00
		Desviación estándar	7.64	18.03	14.43	5.00
Liderazgo en organización	Menor a un año	Media	29.55	22.27	23.18	25.00
		Desviación estándar	10.83	5.64	6.03	13.78
	De 1 a 3 años	Media	30.00	22.78	21.67	25.56
		Desviación estándar	8.29	5.07	10.90	6.82
	De 4 a 6 años	Media	28.33	26.67	21.67	23.33
		Desviación estándar	10.41	2.89	10.41	2.89
Estilo gerencial	Menor a un año	Media	27.27	27.27	19.09	26.36
		Desviación estándar	11.26	11.04	5.84	16.90
	De 1 a 3 años	Media	30.00	27.22	21.67	21.11
		Desviación estándar	11.46	9.72	10.00	16.16
	De 4 a 6 años	Media	30.00	31.67	31.67	6.67
		Desviación estándar	8.66	2.89	17.56	11.55
Unión en la organización	Menor a un año	Media	27.73	17.27	28.64	26.36
		Desviación estándar	15.39	5.64	18.85	12.06
	De 1 a 3 años	Media	31.67	16.67	28.33	23.33
		Desviación estándar	13.46	9.68	13.92	16.39
	De 4 a 6 años	Media	31.67	28.33	21.67	18.33
		Desviación estándar	7.64	2.89	2.89	7.64
Énfasis estratégico	Menor a un año	Media	22.36	26.36	23.18	28.09
		Desviación estándar	8.80	8.69	11.68	9.65
	De 1 a 3 años	Media	23.89	25.00	28.89	22.22
		Desviación estándar	11.40	11.46	15.16	16.98
	De 4 a 6 años	Media	18.33	33.33	23.33	25.00
		Desviación estándar	7.64	14.43	2.89	5.00
Criterio para el éxito	Menor a un año	Media	25.00	18.18	22.73	34.09
		Desviación estándar	12.45	7.83	9.05	10.91
	De 1 a 3 años	Media	28.89	17.22	31.67	22.22
		Desviación estándar	12.19	8.70	10.61	12.53
	De 4 a 6 años	Media	28.33	21.67	25.00	25.00
		Desviación estándar	2.89	2.89	5.00	5.00

Apéndice M

Resultados de la Cultura Deseada

Dimensión de la Cultura	Medida	Cultura Deseada			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Media	33.70	23.48	24.78	18.04
	Desviación Estándar	15.09	9.47	10.60	10.31
Liderazgo en organización	Media	33.70	25.00	18.48	22.83
	Desviación Estándar	11.89	7.69	10.71	10.75
Estilo gerencial	Media	36.09	26.52	20.87	16.52
	Desviación Estándar	15.22	11.72	10.94	10.38
Unión en la organización	Media	36.96	23.48	22.39	17.17
	Desviación Estándar	13.80	9.59	9.87	12.14
Énfasis estratégico	Media	32.00	27.74	18.17	22.09
	Desviación Estándar	11.27	11.53	7.41	14.04
Criterio para el éxito	Media	33.04	21.30	25.00	20.65
	Desviación Estándar	15.06	8.29	9.65	12.55

Dimensión de la Cultura	Género	Medida	Cultura Deseada			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Masculino	Media	29.64	22.50	25.36	22.50
		Desviación estándar	8.20	8.26	8.65	9.56
	Femenino	Media	40.00	25.00	23.89	11.11
		Desviación estándar	21.07	11.46	13.64	7.41
Liderazgo en organización	Masculino	Media	33.93	24.29	20.00	21.79
		Desviación estándar	12.58	7.56	11.93	12.80
	Femenino	Media	33.33	26.11	16.11	24.44
		Desviación estándar	11.46	8.21	8.58	6.82
Estilo gerencial	Masculino	Media	38.21	22.86	20.71	18.21
		Desviación estándar	17.17	12.51	9.38	11.03
	Femenino	Media	32.78	32.22	21.11	13.89
		Desviación estándar	11.76	7.95	13.64	9.28
Unión en la organización	Masculino	Media	37.14	23.93	20.00	18.93
		Desviación estándar	16.49	9.03	8.77	13.47
	Femenino	Media	36.67	22.78	26.11	14.44
		Desviación estándar	9.01	10.93	10.83	9.82
Énfasis estratégico	Masculino	Media	32.14	25.71	17.50	24.64
		Desviación estándar	12.67	10.35	5.80	15.75
	Femenino	Media	31.78	30.89	19.22	18.11
		Desviación estándar	9.40	13.17	9.71	10.47
Criterio para el éxito	Masculino	Media	31.07	22.86	23.93	22.14
		Desviación estándar	14.03	9.14	8.59	13.55
	Femenino	Media	36.11	18.89	26.67	18.33
		Desviación estándar	16.91	6.51	11.46	11.18

Dimensión de la Cultura	Función	Medida	Cultura Deseada			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Recibidor - Pagador	Media	25.00	25.00	30.00	20.00
		Desviación estándar	0.00	0.00	7.07	7.07
	Asesor de Crédito	Media	36.67	23.33	23.89	16.11
		Desviación estándar	15.43	8.91	10.92	7.96
	Soporte	Media	21.67	23.33	26.67	28.33
		Desviación estándar	10.41	17.56	12.58	20.21
Liderazgo en organización	Recibidor - Pagador	Media	32.50	25.00	22.50	20.00
		Desviación estándar	3.54	7.07	3.54	0.00
	Asesor de Crédito	Media	33.89	26.39	18.89	20.83
		Desviación estándar	13.35	7.63	11.58	9.12
	Soporte	Media	33.33	16.67	13.33	36.67
		Desviación estándar	5.77	2.89	7.64	15.28
Estilo gerencial	Recibidor - Pagador	Media	22.50	37.50	25.00	15.00
		Desviación estándar	3.54	10.61	0.00	7.07
	Asesor de Crédito	Media	38.33	24.17	21.94	15.56
		Desviación estándar	15.62	10.74	11.39	11.10
	Soporte	Media	31.67	33.33	11.67	23.33
		Desviación estándar	14.43	15.28	7.64	5.77
Unión en la organización	Recibidor - Pagador	Media	30.00	25.00	25.00	20.00
		Desviación estándar	0.00	7.07	7.07	0.00
	Asesor de Crédito	Media	36.67	22.78	22.22	18.33
		Desviación estándar	14.75	10.46	10.74	12.72
	Soporte	Media	43.33	26.67	21.67	8.33
		Desviación estándar	11.55	5.77	7.64	10.41
Énfasis estratégico	Recibidor - Pagador	Media	27.50	27.50	30.00	15.00
		Desviación estándar	3.54	3.54	0.00	7.07
	Asesor de Crédito	Media	32.00	26.83	17.39	23.78
		Desviación estándar	11.79	12.69	7.01	15.00
	Soporte	Media	35.00	33.33	15.00	16.67
		Desviación estándar	13.23	5.77	5.00	10.41
Criterio para el éxito	Recibidor - Pagador	Media	27.50	22.50	30.00	20.00
		Desviación estándar	3.54	3.54	0.00	0.00
	Asesor de Crédito	Media	31.94	21.39	25.83	20.83
		Desviación estándar	14.36	8.88	10.18	12.51
	Soporte	Media	43.33	20.00	16.67	20.00
		Desviación estándar	23.09	8.66	2.89	20.00

Dimensión de la Cultura	Antigüedad	Medida	Cultura Deseada			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Menor a un año	Media	33.18	24.09	22.27	20.45
		Desviación estándar	18.48	11.58	9.84	11.72
	De 1 a 3 años	Media	37.22	23.33	23.33	16.11
		Desviación estándar	12.28	8.29	8.29	8.94
	De 4 a 6 años	Media	25.00	21.67	38.33	15.00
		Desviación estándar	5.00	5.77	12.58	10.00
Liderazgo en organización	Menor a un año	Media	31.82	23.64	18.64	25.91
		Desviación estándar	9.29	8.69	7.10	12.61
	De 1 a 3 años	Media	36.11	26.67	17.78	19.44
		Desviación estándar	12.69	7.50	8.70	9.50
	De 4 a 6 años	Media	33.33	25.00	20.00	21.67
		Desviación estándar	20.82	5.00	26.46	2.89
Estilo gerencial	Menor a un año	Media	34.55	25.91	17.73	21.82
		Desviación estándar	15.88	13.93	7.86	9.29
	De 1 a 3 años	Media	35.56	28.33	21.11	15.00
		Desviación estándar	9.82	7.91	10.83	7.91
	De 4 a 6 años	Media	43.33	23.33	31.67	1.67
		Desviación estándar	28.43	16.07	17.56	2.89
Unión en la organización	Menor a un año	Media	40.91	21.82	21.82	15.45
		Desviación estándar	13.38	6.81	7.17	7.57
	De 1 a 3 años	Media	34.44	22.22	22.78	20.56
		Desviación estándar	15.09	12.02	13.94	17.40
	De 4 a 6 años	Media	30.00	33.33	23.33	13.33
		Desviación estándar	10.00	5.77	5.77	5.77
Énfasis estratégico	Menor a un año	Media	35.55	27.09	18.91	18.45
		Desviación estándar	10.60	10.73	7.22	7.30
	De 1 a 3 años	Media	28.33	30.00	17.78	23.89
		Desviación estándar	13.23	14.14	8.70	20.12
	De 4 a 6 años	Media	30.00	23.33	16.67	30.00
		Desviación estándar	0.00	5.77	5.77	10.00
Criterio para el éxito	Menor a un año	Media	33.64	21.82	22.73	21.82
		Desviación estándar	16.75	8.15	9.58	11.46
	De 1 a 3 años	Media	34.44	22.22	27.78	15.56
		Desviación estándar	15.90	8.33	10.93	11.30
	De 4 a 6 años	Media	26.67	16.67	25.00	31.67
		Desviación estándar	2.89	10.41	5.00	16.07

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Deseada según el Género de los Trabajadores:

Genero	Medida	Cultura Deseada			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Masculino	Media	33.69	23.69	21.25	21.37
	Desviación estándar	13.78	9.38	9.15	12.64
Femenino	Media	35.11	25.98	22.19	16.72
	Desviación estándar	13.58	10.55	11.55	9.84

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Deseada según las Funciones de los Trabajadores:

Función	Medida	Cultura Deseada			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Recibidor - Pagador	Media	27.50	27.08	27.08	18.33
	Desviación estándar	3.99	6.89	4.50	4.44
Asesor de Crédito	Media	34.92	24.15	21.69	19.24
	Desviación estándar	14.16	9.97	10.57	11.73
Soporte	Media	34.72	25.56	17.50	22.22
	Desviación estándar	14.09	11.10	8.45	15.36

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Deseada según el Tiempo que llevan laborando los Trabajadores:

Tiempo	Medida	Cultura Deseada			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
menor a un año	Media	34.94	24.06	20.35	20.65
	Desviación estándar	14.18	10.05	8.13	10.33
de 1 a 3 años	Media	34.35	25.46	21.76	18.43
	Desviación estándar	13.00	10.01	10.51	13.10
de 4 a 6 años	Media	31.39	23.89	25.83	18.89
	Desviación estándar	14.12	9.16	14.27	13.12