



Universidad
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de
Administración

Tesis

**Percepción de la cultura organizacional entre
los colaboradores de Caja Centro-agencia
Huancayo**

Ethel Estefany Ingaruca Ponce

Huancayo, 2018

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

Agradecimientos

Dedicado a mi madre quien estuvo conmigo, regalándome sus mejores consejos para ser una mejor persona cada día, brindándome su apoyo moral y motivacional durante todo el proceso de mi formación profesional, a mi padre quien me apoyó económicamente durante mi proceso de formación, a mis profesores quienes fueron mi guía durante el desarrollo de esta investigación, y a todos aquellos que me alientan a seguir adelante.

Tabla de Contenidos

Asesor	ii
Agradecimientos	iii
Tabla de Contenidos	iv
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
Resumen Ejecutivo	xi
<i>Abstract</i>	xiii
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación.....	1
1.1.1. Problemas de la Investigación	2
1.1.2. Objetivos de la Investigación.....	3
1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación	4
1.2. Marco Teórico /Marco Conceptual.....	5
1.2.1. Variables, Herramienta, Teoría.....	5
1.2.2. Definición de Términos.	8
1.3. Definiciones Operacionales	9
1.3.1. Percepción.....	9
1.3.2. Componentes de Cultura Organizacional la	9
1.3.3. Funciones	12
1.3.4. Antigüedad Laboral	12
1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación	13

1.4.1. Supuestos de la Investigación	13
1.4.2. Delimitaciones	13
1.4.3. Limitaciones de la Investigación.	13
1.5. Hipótesis de la Investigación	14
1.5.1. Hipótesis General.....	14
1.5.2. Hipótesis Específicas.	14
Capítulo II: Revisión de la Literatura	16
2.1. La Revisión de Literatura.....	16
2.2. Antecedentes	17
Capítulo III: Metodología	23
3.1. Método y Diseño de la Investigación.....	23
3.1.1. Método de la Investigación.....	23
3.1.2. Diseño de la Investigación.....	24
3.2. Población y Características de la Muestra	24
3.2.1. Población de la Investigación.	24
3.2.2. Características de la Muestra.	24
3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad.....	25
3.3.1. Consentimiento informado.....	25
3.3.2. Confidencialidad.....	26
3.4. Instrumentación, Confiabilidad y Validez	26
3.4.1. Instrumentación.....	26

3.4.2. Confiabilidad.....	29
3.4.3. Validez.	30
3.5. Recolección y Análisis de Datos.....	30
3.5.1. Recolección de Datos.....	30
3.5.2. Análisis de Datos.	31
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	33
4.1. Perfil de los Informantes.....	33
4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados.....	34
4.2.1. Análisis de la percepción de cultura organizacional debido a la diferencia de género..	34
4.2.2. Análisis de la percepción de cultura organizacional debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores.....	38
4.2.3. Análisis de la percepción de la Cultura Organizacional según la antigüedad laboral de los colaboradores.....	42
4.2.4. Análisis de la percepción de la cultura actual respecto a la cultura deseada en la financiera Caja Centro.....	46
4.2.5. Análisis de la percepción de la Cultura Organizacional entre los trabajadores de la financiera Caja Centro.....	48
Conclusiones.....	50
Recomendaciones.....	53
Sugerencias.....	55
Referencias.....	56
Apéndice A. Matriz de Consistencia.....	59

Apéndice B. Matriz de Operacionalización de Variables	60
Apéndice C. Cuestionario OCAI	61
Apéndice D. Consentimiento Informado	63
Apéndice E. Diagrama de Caja y Bigotes para la percepción de cultura Actual y Deseada ...	64
Apéndice F. Matriz de Correlación para los 24 Factores de Estudio.....	65
Apéndice G. Matriz de Coeficiente de correlación de Spearman	66
Apéndice H. Representación Conjunta de las Puntuaciones de los Componentes	70
Apéndice I. Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual.....	72
Apéndice J. Distribución de Frecuencias.....	73
Apéndice K. Dimensiones de los Componentes por Cultura según Género.....	74
Apéndice L. Dimensiones de los Componentes por Cultura según Función Laboral	75
Apéndice M. Dimensiones de los Componentes por Cultura según la Antigüedad Laboral...	76
Apéndice N. Resultados Estadísticos de la Cultura Deseada	77
Apéndice O. Caja Rural de Ahorro y Crédito del Centro S.A.....	83

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach (N=6)</i>	29
Tabla 2. <i>Clasificación de la muestra por Género, Función Laboral, y Antigüedad Laboral</i> .	33
Tabla 3. <i>Tabla de Media y Desviación Estándar para la percepción de la cultura según la diferencia de Género en la Financiera Caja Centro</i>	34
Tabla 4. <i>Prueba de Distribución Normal para la percepción de la cultura organizacional según el género de los colaboradores.</i>	36
Tabla 5. <i>Prueba de Homogeneidad de varianzas de la Hipótesis H1</i>	36
Tabla 6. <i>Prueba de Mann-Whitney Hipótesis H1.</i>	37
Tabla 7. <i>Contraste de la Hipótesis H1 en la percepción de Cultura en relación al Género...</i>	37
Tabla 8. <i>Valores de Media y Desviación Estándar de la Percepción de la Cultura según las Funciones que ejercen los colaboradores de la Financiera Caja Centro</i>	38
Tabla 9. <i>Prueba para la percepción de la Distribución Normal para la percepción de la cultura según las diferentes Funciones que desempeñan los colaboradores.</i>	40
Tabla 10. <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H2</i>	40
Tabla 11 <i>Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H2</i>	41
Tabla 12. <i>Contraste de la Hipótesis H2 en la percepción de la cultura en relación a la función de los colaboradores.</i>	41
Tabla 13. <i>Valores de la Media y Desviación Estándar de la percepción de la cultura según Antigüedad Laboral de los colaboradores de Financiera Caja Centro</i>	42
Tabla 14. <i>Prueba de Distribución Normal para la percepción de la cultura según la Antigüedad Laboral de los colaboradores.</i>	44
Tabla 15. <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H3</i>	44
Tabla 16. <i>Prueba de Kruskal-Walis de la Hipótesis H3.</i>	45

Tabla 17. <i>Contraste de la Hipótesis H3 en la percepción de la cultura en relación a la Antigüedad Laboral de los colaboradores</i>	45
Tabla 18. <i>Valores de Media y desviación Estándar para la percepción de Cultura Actual y Deseada en las muestras analizadas</i>	46
Tabla 19. <i>Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H4</i>	47
Tabla 20. <i>Contraste de Hipótesis H4 en la percepción de la cultura Actual v la Deseada</i>	47
Tabla 21. <i>Resumen de la validación de las Hipótesis planteadas</i>	49

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Representación Gráfica OCAI. Tomado de adaptado de Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture (Revised ed). San Francisco, CA. Jossey - Bass.....	27
<i>Figura 2.</i> 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.....	28
<i>Figura 3.</i> Percepción de la Cultura Organizacional según Género.	35
<i>Figura 4.</i> Percepción de la Cultura Organizacional en relación a la Función Laboral.....	39
<i>Figura 5.</i> Percepción de la Cultura Organizacional en relación a la Antigüedad Laboral	43
<i>Figura 6.</i> Percepción de la Cultura Actual y la Deseada.....	47

Resumen Ejecutivo

La presente investigación pretende identificar las diferencias que existe en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores en Caja Centro. El método utilizado es el científico-deductivo, el tipo de investigación es básica y el nivel de investigación es descriptivo, el diseño de la investigación no experimental – transeccional y, la técnica empleada para la recolección de datos será mediante la encuesta. Se considera como población accesible a los colaboradores de la Caja Centro-Agencia Huancayo, se utiliza el muestreo para identificar las unidades sujetas a estudio sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de la investigación. Para la recolección de datos se aplicará el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés) planteada por Cameron y Quinn (2006) la cual se empleará para conocer el tipo de cultura que predomina dentro de esta organización, este instrumento ha sido proporcionado para ayudar a evaluar y conocer la cultura que predomina en una organización en base a la percepción de los participantes, así mismo permite identificar la cultura actual y la preferida por los mismos.

Según los resultados obtenidos en relación a la variable género se identifica que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, se observó que mujeres y varones perciben una cultura tipo Mercado, siendo el género Masculino el que tiene un mayor grado de percepción hacia esta cultura. Según las diferentes funciones que desempeñan los trabajadores se obtiene que si existen diferencias en la percepción de la cultura, siendo así que los asesores de crédito perciben una cultura Mercado, mientras que el área de soporte distingue la cultura Mercado y Jerárquica, siendo la primera la que tiene un mayor nivel intensidad. De la misma forma, los resultados estadísticos indican que si existe diferencia en la percepción de la cultura en relación a la antigüedad laboral de los trabajadores, predominando así la cultura Mercado tanto en aquellos que laboran menos de 1 año y quienes vienen trabajando de 1 año a 3 años. Para finalizar en relación a la percepción de una cultura deseada y la actual, se identificó

que existen diferencias significativas, los participantes actualmente perciben una cultura Mercado, sin embargo en un escenario deseado predomina la cultura Clan. Por lo tanto, se concluyó que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de Caja Centro.

Abstract

The present research aims to identify the differences that exist in the perception of the organizational culture of the collaborators in Caja Centro. The method used is the scientific-deductive, the type of research is basic and the level of research is descriptive, the design of non-experimental research - transectional and, the technique used for data collection will be through the survey. It is considered as an accessible population to the collaborators of Caja Centro-Agencia Huancayo, sampling is used to identify the units subject to study on which the measurement and observation of the variables object of the investigation will be made. The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), proposed by Cameron and Quinn (2006), will be used to collect data, which will be used to determine the type of culture that predominates within this organization. The instrument has been provided to help assess the current organizational culture, the preferred organizational culture and the managerial competencies necessary to facilitate the change initiative.

According to the results obtained in relation to the gender variable it is identified that there are no differences in the perception of the organizational culture, it was observed that women and men perceive a market type culture, being the masculine gender the one that has a greater degree of perception towards this culture. According to the different functions that the workers perform, it is obtained that if there are differences in the perception of the culture, being that the credit advisers perceive a Market culture, while the support area distinguishes the Market and Hierarchical culture, being the first one the which has a higher intensity level. In the same way, the statistical results indicate that if there is a difference in the perception of the culture in relation to the labor seniority of the workers, the Market culture predominates both in those who work less from 1 year and those who have been working for 1 year to 3 years. Finally, in relation to the perception of a desired culture and the current one, it was identified that there are significant differences, the participants currently perceive a Market

culture, however in a desired scenario the Clan culture predominates. Therefore, it was concluded that there are no differences in the perception of the organizational culture of the Caja Centro.

Capítulo I: Introducción

Estudios sobre temas relacionados a la Cultura Organizacional viene siendo interés de todos a pesar de ser un tema muy amplio y complejo de tratar. Una organización es un conjunto de personas que interactúan entre sí y están orientadas hacia un objetivo, las mismas que por la convivencia diaria comparten creencias, valores, y costumbres que las llegan a diferenciar con otras, y que a su vez pueden ser malas o buenas para la organización.

Para Cameron y Quinn (2006), “La importancia creciente de la cultura es también, en parte, resultado de la creciente turbulencia, la complejidad y la imprevisibilidad de los ambientes externos en los que operan las organizaciones”, ante un entorno cambiante y globalizado el estudio e interés sobre este tema está tomando mayor relevancia. Por lo tanto, es trascendental conocer la cultura de la organización utilizando herramientas que ayuden al entendimiento de la misma.

1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación

Los gerentes se esfuerzan cada día para que sus organizaciones sean tan efectivas y exitosas como sea posible. Para ello se basan en activos, como reservas financieras y utilidades, tecnología, equipos, materias primas, información y los sistemas y procesos operativos. En el centro de todos ellos se encuentran los empleados que trabajan para las organizaciones, cuyos talentos, esfuerzos, habilidades y capacidades hacen la diferencia en la efectividad que presenta cada una de ellas. (Griffin, Phillips & Gully, 2012, p. 1)

Cada organización presenta una forma única y diferente de pensar y actuar entre los individuos que la integran, ya sea entre las diferentes áreas que conforman, los tipos de género y la antigüedad laboral de los colaboradores en la empresa. Estas diferencias son existentes y latentes en todas las organizaciones. Las instituciones financieras denominadas cajas no son la excepción ante esta realidad, que puede ocasionar la poca claridad de los objetivos, el incumplimiento de la misma lo que conlleva a la improductividad.

Según Hellriegel, Jackson, Slocum, y Franklin. (2017) conocer la cultura organizacional puede ayudar a mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción laboral de los individuos, el sentido de certidumbre respecto a la forma de manejar los problemas y otros aspectos de la vida del ámbito laboral. Muchos gerentes brindan importancia a la cultura, algunos se preocupan por crear o mantener su cultura existente, mientras, otros se interesan en modificar su cultura organizacional con el objetivo de mejorar su desempeño futuro. (p. 604)

Para esta investigación relacionada a la cultura organizacional se eligió una institución denominada Caja Rural de Ahorro y Crédito del Centro, empresa dedicada a brindar servicios financieros, cuya misión y visión están orientados a alcanzar el reconocimiento en su sector mediante un servicio de calidad (Apéndice O), por lo que es preocupación del líder conocer su cultura para asumir el reto de cómo cambiarla, con el fin de alcanzar la eficacia de la organización para enfrentarse a un mercado cambiante que muestra un notable crecimiento y un alto nivel de competencia.

Por lo tanto, observando este escenario se propone medir y analizar la cultura que prevalece en este tipo de organizaciones bajo la percepción de los individuos que la conforman, con la finalidad de brindar una herramienta a los gerentes y administradores que permita orientarlos y sirva de soporte al planteamiento de estrategias y soluciones logrando que estas puedan ser aceptadas y puestas en marcha con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos propuestos por la organización.

1.1.1. Problemas de la Investigación

En esta sección se plantea los problemas generales y específicos que llevo al desarrollo de esta investigación. Según Griffin, Phillips y Gully, (2017, p. 541) “Para obtener los beneficios de un sistema cultural existente, los gerentes deben lograr el íntegro conocimiento de los valores actuales de la cultura y las conductas o acciones que la apoyan. Por lo general, el trabajo no es fácil. El reto para los gerentes está en desarrollar una comprensión intensa de

cómo operan los valores actuales dentro de la organización, con el fin de hacer más simple y dinámico modificar las conductas de los colaboradores dentro de la cultura existente para alinearlas a estrategias y objetivos planeados, es por ello se plantea la siguiente pregunta.

1.1.1.1. Problema General.

El problema general planteado para la presente investigación es: ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo?

1.1.1.2. Problemas Específicos.

Los problemas específicos planteados son : (a) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género entre colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo?, (b) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo?, (c) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo?, y (d) ¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo?.

1.1.2. Objetivos de la Investigación

Se plantean los siguientes objetivos, los cuales orientan a responder las incógnitas planteadas en el problema detectado en esta investigación.

1.1.2.1. Objetivos Generales

Como objetivo general para esta investigación se propuso: Identificar las diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.

1.1.2.1. Objetivos Generales

Los objetivos específicos propuestos son : (a) Identificar las diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo, (b) Identificar las diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo, (c) Identificar las diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo, y (d) Identificar las diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.

1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

El propósito principal de la investigación fue determinar la cultura organizacional percibida por los colaboradores de la institución financiera Caja Centro-Agencia Huancayo, para brindar soporte con ideas que permitan entender las diferencias que puedan existir en la percepción de la cultura organizacional según (a) Género, (b) Función, y (C) Tiempo Laboral. Así mismo, es interés conocer si las perspectivas deseadas de la muestra tienen similitud con la realidad actual percibida por ellos. En base a ello, se plantean esclarecimientos que ayuden a entender las divergencias encontradas de forma tal que la institución evaluada pueda hacer uso del instrumento teniendo un panorama claro para el planteamiento de estrategias y mejoras de su organización.

La importancia del conocimiento de la cultura organizacional en la Financiera Caja Centro-Agencia Huancayo es interés de la gerencia y jefatura de cada área, cuyo resultado ayudará a plantear soluciones al problema propuesto en esta investigación. Por ejemplo, se puede presentar el caso de modificar la cultura actual de ser requerido, para ello es importante precisar la cultura organizacional y su influencia en los colaboradores, ya que de resultar que

la organización perciba de forma similar su cultura actual, es viable generar un clima laboral aceptable, donde las decisiones puedan tener mayor impacto.

1.2. Marco Teórico /Marco Conceptual

Esta investigación está centrada en medir la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de Caja Centro, para ello se utilizó el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI, Por sus siglas en Inglés), propuesto por Cameron y Quinn (2006), los mismos que indican que esta herramienta está basada en un modelo teórico conocido como marco de valores en la competencia. Este marco es extremadamente útil para organizar e interpretar una amplia variedad de fenómenos organizacionales. (p. 31).

En este segmento, se presenta los términos más utilizados para el estudio.

1.2.1. Variables, Herramienta, Teoría.

Se describe las variables consideradas en este estudio, el marco en el que se basa la herramienta utilizada, y la teoría que brinda soporte al estudio.

1.2.1.1. Variables.

1.2.1.1.1. Variables Independientes.

En la presente investigación se considera como variables independientes a las variables ocupacionales como: (a) Género, (b) Funciones, y (c) Antigüedad Laboral.

1.2.1.1.2. Variable Dependiente.

Se considera como variable dependiente a la cultura organizacional, que es medida mediante sus cuatro componentes o culturas propuestos por el OCAI: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Clan, y (d) Adhocrática.

1.2.1.2. Herramienta.

La herramienta empleada es el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional elaborado por Cameron y Quinn (2006) quienes señalan que, “Su intención es ayudar a identificar la cultura actual de la organización...el mismo instrumento, ayuda a identificar la

cultura que los miembros de la organización piensan que debe desarrollarse para que coincida con las demandas futuras del medio ambiente y las oportunidades de ser enfrentado por la compañía.” (p. 23)

1.2.1.3. Definición de Cultura

Según Hellriegel, et al. (2017), señala que:

La cultura describe al modelo único de los supuestos, valores y normas que son compartidos entre individuos y dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y el comportamiento de un grupo de personas. (p. 596)

Según Daft (2015).

“La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y alcances que sirven de guía y que son compartidos entre los integrantes de una organización, es utilizado para instruir a los nuevos miembros sobre la manera correcta de pensar, sentir y comportarse.” (p. 390)

1.2.1.4. Definición de Organización

Según Daft (2015).

“Las organizaciones son entidades sociales que están encaminadas a las metas y/o objetivos, están planteadas como sistemas de actividades organizadas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno. Existe una organización cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones principales que ayudan a lograr las metas...se puede enfocar en una organización como una herramienta o instrumento utilizado por los propietarios para lograr un propósito en particular.” (p. 11)

Para Robbins (2014), la organización se define como “un conjunto de personas compuesto de forma deliberada para lograr un propósito en específico planteado”. (p. 6)

Según Chiavenato (2001):

...Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Lo que quiere decir, es que las organizaciones se proponen y construyen con planeación...se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se logran o se descubren mejores medios para alcanzarlos a menor costo...son un organismo social vivo sujeto a constantes cambios. (p. 44)

1.2.1.3. Cultura Organizacional

Según Robbins (2014), “la cultura organizacional suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos y costumbres.”

Según Griffin et al. (2017), define a la Cultura Organizacional como:

“Un sistema de valores, normas y supuestos compartidos que dirigen las actitudes y comportamientos de los integrantes de una organización que puede determinar la forma en que aprecian y reaccionan a su entorno o ambiente. Por lo general, los miembros de la organización dan por hecho estos condicionales y los transfieren a los nuevos integrantes por medio de la socialización entre el grupo.” (p. 526).

1.2.1.4. Importancia de la cultura Organizacional

Para Kast y Rosenzweig (1987), “La importancia de la cultura resulta más evidente cuando una organización pasa por cambios importantes en objetivos, estrategias y formas de operar” (p. 705)

Para Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009), la cultura organizacional “es importante porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización”

1.2.1.5. Modelo de Valores en Competencia

El OCAI es un instrumento que se basa en un modelo teórico conocido como Marco de Valores en Competencia propuesto por Cameron y Quinn (2006), cuyo propósito es “diagnosticar y facilitar el cambio en la cultura organizacional. Es un marco que se derivó empíricamente, se ha encontrado que tiene validez empírica, y ayuda a integrar muchas de las dimensiones propuestas por varios autores” (Cameron & Quinn, 2006, p. 33).

Este modelo es útil para identificar los principales enfoques del diseño organizacional, etapas del desarrollo del ciclo de vida, calidad organizacional, teorías de efectividad, roles de liderazgo y roles de los gerentes de recursos humanos y habilidades de gestión. (Cameron & Quinn, 2006, p. 31)

1.2.2. Definición de Términos.

1.2.2.1. 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 facilita su traslado 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 (Superintendencia de Banca y Seguros, 2012)

1.2.2.2. Sector financiero no bancario.

Conjunto de instituciones financieras no clasificadas como bancos y que participan en la captación y canalización de recursos como: (a) Financieras, (b) Cajas rurales de ahorro y crédito, (c) Cajas municipales de Ahorro y Crédito, entre otros. (SBS, 2012)

1.2.2.3. Caja.

La organización evaluada es la Caja Centro – Agencia Huancayo, considerada dentro del sistema financiero no bancario. Según el SBS (2012), una caja es aquella no clasificada

como banco y que participa en la captación y canalización de recursos del público, cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y microempresas. (p. 45)

1.3. Definiciones Operacionales

1.3.1. Percepción

Según Griffin et., al, (2017) es:

“El conjunto de métodos por medio de los cuales una persona distingue e interpreta la información de su entorno o ambiente. La percepción está compuesta de varios procesos distintos. Así mismo, las personas suelen recibir la información en muchas modalidades, desde palabras dialogadas hasta imágenes de movimientos o formas.” (p. 137)

Para Robbins (2014) es:

“Un proceso a través del cual los individuos proporcionan significado a su entorno, estableciendo e interpretando las impresiones captados por los sentidos. La investigación acerca de la percepción demuestra, una y otra vez, que las personas pueden ver un mismo objeto pero cada uno tendrá una apreciación distinta.” (p. 463)

1.3.2. Componentes de Cultura Organizacional la

Según Cameron y Quinn (2006) la Cultura Organizacional se compone de 4 sub culturas: Jerárquica, Mercado, Clan y Adhocrática.

1.3.2.1. Cultura Clan

Según Cameron y Quinn (2006)

La cultura clan se caracteriza por presentar un lugar de trabajo agradable y amistoso donde los integrantes comparten mucho de sí mismos. Es como una gran familia. Los líderes son considerados como mentores incluso como figuras parentales. La organización se mantiene unida por lealtad y tradición El compromiso es alto. La organización brinda énfasis en el

beneficio del desarrollo individual a largo plazo, con alta cohesión y la moral es importante. El éxito se define en términos del clima interno y preocupación por las personas. La organización valora el trabajo en equipo, la participación y consenso de todos los miembros. (Cameron y Quinn, 2006, pp. 42-43)

Para Hellriegel, et., al, (2017):

“En una cultura clan, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la profunda socialización y la autogestión conforman las conductas de los empleados. Los integrantes de la organización identifican que tienen una obligación que va más allá del intercambio del trabajo por un salario... la cultura de clan logra la unidad por medio de un proceso de socialización extenso y profundo. Los colaboradores que tienen mucha antigüedad cumplen el papel de mentores y modelos de roles para los nuevos miembros.” (p. 603)

1.3.2.2 Cultura Adhocrática

Según Cameron y Quinn (2006)

Se caracteriza por ser un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. La gente es aventurera y toma riesgos. El objetivo principal de una adhocracia es fomentar la adaptabilidad, flexibilidad y creatividad donde la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son comunes. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo. La base que sostiene a la organización en conjunto es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis está en estar a la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios. La preparación para el cambio y enfrentar los nuevos desafíos son importantes. El énfasis a largo plazo de la organización está en el rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales.” (Cameron & Quinn, 2006, p. 45)

Hellriegel et al. (2017, p. 603), indica que este tipo de cultura “se caracteriza por un enfoque externo, la flexibilidad crean un ambiente que motiva a los trabajadores a tomar riesgos y también el dinamismo y la creatividad. Asimismo, hay un compromiso con la experimentación, la innovación y en estar siempre a la vanguardia. Una cultura emprendedora es adecuada para la fase de arranque de una nueva empresa, así como para las demandas que afrontan los empleados que tratan de crear y desarrollar nuevos productos. En este tipo de cultura, la efectividad significa proporcionar nuevos productos únicos y un crecimiento rápido. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad impulsan el crecimiento, y la empresa las alienta y recompensa muy bien.”

1.3.2.3. Cultura Mercado

Según Cameron y Quinn (2006)

La cultura mercado está orientado hacia los resultados. La principal tarea de gestión es conducir a la organización hacia la productividad, los resultados, y ganancias. Los líderes son productores y fuertes competidores. Son duros y exigentes. La base que sostiene a toda la organización es mantener un énfasis en ganar. La preocupación a largo plazo es en acciones competitivas y lograr objetivos ambiciosos. En este tipo de cultura, el éxito se define en términos de cuota de mercado y penetración. Superar a la competencia y el liderazgo en el mercado es importante. (Cameron & Quinn, 2006, p. 40)

Para Hellriegel et., al, (2017).

“En una cultura de mercado, los valores y las normas reflejan la importancia que tiene alcanzar metas ambiciosas, principalmente las que tienen base financiera en el mercado, por ejemplo, crecimiento en ventas, rentabilidad y participación de mercado. Una competitividad muy fuerte y una orientación hacia la obtención de utilidades predominan en este tipo de organización. (p. 604)

1.3.2.4. Cultura Jerárquica

Para Cameron y Quinn (2006), la cultura jerárquica se caracteriza por tener una estructura formal, un lugar de trabajo estructurado.

Las personas están regidos a los procedimientos existentes. Los líderes son buenos coordinadores y organizadores. Es importante mantener el funcionamiento de la organización sin problemas y/o sorpresas. Las preocupaciones a largo plazo de son: (a) Estabilidad, (b) Predictibilidad, y (c) Eficiencia. Las reglas formales y las políticas mantienen unida a toda la organización. (Cameron & Quinn, 2006, p. 38)

Hellriegel et., al, (2017) señala que:

“En una cultura burocrática, las reglas formales y los procedimientos estándar de operación regulan el comportamiento de los empleados y toda coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia. Recuerde que los intereses de la burocracia a largo plazo son la predicción, la eficiencia y la estabilidad. El foco de atención está en las operaciones internas de la organización. Se formulan las reglas y procesos aplicables a casi todas las situaciones y se socializa a los empleados para que piensen que su obligación es ceñirse a las reglas y seguir los procedimientos legalistas. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad y no la informalidad. (p. 603)

1.3.3. Funciones

Es una variable ocupacional utilizada en la investigación, hace referencia a las funciones que tienen los trabajadores encuestados, tales como: (a) Recibidor – Pagador, (b) Asesor de Crédito, y (c) Soporte.

1.3.4. Antigüedad Laboral

Variable ocupacional utilizada para esta investigación, refiere al tiempo que viene laborando el colaborador en Caja Centro. Se distingue de la siguiente manera: (a) menor a 1 año, (b) 1 a 3 años, y (c) 3 años a más.

1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación

1.4.1. Supuestos de la Investigación

La investigación se trabajó bajo los siguientes supuestos, los participantes respondieron a las preguntas con veracidad, otro supuesto es que el OCAI al ser una herramienta que nos permite determinar la percepción actual y deseada en relación a la cultura organizacional puede ser aplicado en cualquier institución.

1.4.2. Delimitaciones

El estudio se delimitó a encuestar trabajadores de la Caja Centro en la sede Huancayo, así mismo se consideró a aquellas personas que se encuentran en planilla, por lo tanto, no se consideró al personal tercerizado de Limpieza y Seguridad por estar constantemente en rotación y cuya relación se limita al cumplimiento de sus roles como servicio tercerizado. Así mismo no se tuvo la participación de personal categorizado dentro de la función de “recibidor-pagador”, de acuerdo a la fórmula estadística para población finita que nos permite descartar a 5 participantes del total de la población de trabajadores de la financiera Caja Centro.

Además se considera que este estudio es parte de una investigación con mayor alcance que evalúa al sector financiero bancario y no bancario, la recolección de datos se realizó en el año 2016, el análisis y aporte está enfocado en una institución financiera en específico.

1.4.3. Limitaciones de la Investigación.

Para desarrollar esta investigación, se presentó la limitación de aplicar el instrumento en horario de trabajo para lograr alcanzar encuestar a la mayoría de los trabajadores de Caja Centro-Agencia Huancayo, durante su desarrollo se intentó y guío a los participantes para obtener respuestas sinceras durante el corto periodo de tiempo que se nos fue brindado por el administrador de la agencia, sin embargo no se tuvo acceso a todo el personal, puesto que por política de la empresa y las funciones que ejercen no quisieron participar limitando así su presencia al momento de la aplicación de las encuestas.

1.5. Hipótesis de la Investigación

Según Hernández (2014, p. 140), las hipótesis planteadas son respuestas tentativas generadas a partir del planteamiento del objetivo, las cuales podrán ser confirmadas o rechazadas una vez se conozca los resultados del instrumento aplicado.

1.5.1. Hipótesis General.

La hipótesis planteada para esta investigación afirma:

H₀: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo

H₁: Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo

1.5.2. Hipótesis Específicas.

Las hipótesis específicas planteadas son:

H_{0e1}: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.

H_{1e1}: Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.

H_{0e2}: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.

H_{1e2}: Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.

H_{0e3}: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.

H_{1e3}: Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.

H_{0e4}: No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.

H_{1e4}: Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.

En resumen, esta investigación tiene como objetivo identificar el tipo de cultura que predomina bajo la percepción de los integrantes de la institución financiera Caja Centro, que permita facilitar una herramienta para el entendimiento de las diferencias que puedan existir, presentar un panorama claro al líder para la búsqueda de soluciones y toma de decisiones. En el presente estudio se considera como variables independientes a las variables ocupacionales, tales como: (a) Género, (b) Funciones, y (c) Antigüedad Laboral; y como variable dependiente a la cultura organizacional, que es medida mediante las cuatro culturas propuestas por el OCAI: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Clan, y (d) Adhocrática.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Para los antecedentes se consultó estudios y trabajos encontrados en páginas como Redalyc, Scielo y la base de datos del Centro de Documentación de la Universidad EAN. La búsqueda se realizó utilizando términos clave como: OCAI, Cultura Organizacional y Cameron y Quinn.

2.1. La Revisión de Literatura

El tema de cultura organizacional surge con la escuela de las relaciones humanas. El fundador de esta escuela, Elton Mayo, con su conocido experimento de Hawthorne, plantea supuestos como las condiciones físicas y su relación con la productividad del personal. Mayo concluyó que no existía una relación con las condiciones físicas, la productividad estaba relacionada con variables psicológicas que son difíciles de medir. Años después concluyó que la productividad y el desempeño de los trabajadores estaban influenciados por los grupos de trabajos informales.

El interés sobre la cultura organizacional fue creciendo en aquellas épocas, muchas empresas incorporaron el término cultura como una variable clave para la evaluación del comportamiento de la organización y los resultados ayudaron a diseñar medidas de control al ámbito social de la empresa. (Arbaiza, 2014, p.3).

Para Scheing (1984, citado por Miranda, 2008), “la cultura organizacional es el patrón de premisa básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna que tiene un buen funcionamiento al punto de ser consideradas válida y, por ende, ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.” (p. 56).

Para Chiavenato (1995) “define a la cultura organizacional desde un enfoque social, considerándola como un modo de vida, y un sistema de creencias y valores aceptados por lo

miembros del grupo que configuran el estilo de interacción y de relaciones típicas propias de una organización determinada.”

Según Robbins y Decenso (2002) “explican que en toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que evolucionan con el tiempo y que determinan en gran medida lo que los empleados ven y su forma de enfrentar y actuar ante el mundo.”

Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009) “definen a la cultura como el patrón único de supuestos, valores y normas compartidos que dan forma a actividades de socialización, el lenguaje, los símbolos y las practicas que unen a los miembros de un grupo y que mantienen sus diferencias en comparación con las personas que pertenecen a él.”

Espinoza y García (2011), “la cultura organizacional es el sistema que comprende los aspectos ideológicos tanto de los fundadores, directivos pasados y presentes como de los colaboradores de una entidad organizacional, las estructuras y roles sociales que en la misma se crean, y los instrumentos construidos por los miembros de una organización para el desarrollo de sus tareas, que en su dinámica interacción producen significados que orientan las diversas formas de comportamiento en el contexto organizacional.” (p. 331).

2.2. Antecedentes

A continuación se presenta estudios relacionados a la Cultura Organizacional que emplearon el OCAI (Instrumento de Evaluación de cultura Organizacional) como instrumento de medición para la obtención de sus resultados.

Liviu y Claudia (2010), desarrollaron una investigación titulada *Evaluación de la cultura organizacional del hospital de emergencia del Condado Dr. Constantino Opris, Baia Mare, Rumania*. El estudio propone la evaluación de la cultura organizacional del Hospital - Dr Condado de emergencia. Constantino Opris de Baia Mare, como base para el desarrollo de un plan estratégico para facilitar la implementación exitosa de las metas y objetivos de la

organización. La metodología utilizada para esta investigación es la científica-descriptiva, se utilizaron instrumentos de investigación: OCAI (Cultura Instrumento de Evaluación Organizacional) de Cameron y Quinn (1990) y la entrevista semi-estructurada. El estudio incluyó a 50 sujetos, los empleados del hospital: 12 hombres (24% de la muestra total) y 38 mujeres (76% de la muestra total). El análisis de la muestra por sexo mostró una proporción más o menos similar existente dentro de la organización, el hospital tiene 2.037 empleados, entre ellos 1.661 mujeres y 376 hombres. Del total de participantes, 12 sujetos (24%) son los médicos jefes de departamento, jefes de enfermería o enfermeras coordinador, 28 (56%) son los médicos, enfermeros o enfermeras y los 10 sujetos restantes, (20%) son empleados por TI, Contabilidad, Auditoría y Departamentos de Bienestar. La edad media de la muestra es de 42.58 años, oscilando entre 25 y 63 años, y la duración media de actividad dentro de la organización es 16.34 años, oscilando entre 3 meses y 36 años. En cuanto a la formación, el 26% de los sujetos tiene estudios de posgrado, 24% estudios universitarios y el 50%. La conclusión a la que se llegó fue que la cultura de la organización identificada del Hospital -Dr Condado de emergencia Constantino Opris tiene características de una cultura débil con fuertes acentos jerárquicos. En cuanto a la situación preferida, es evidente la predilección por los valores de la cultura de tipo de clan, basada en la participación, la cohesión del grupo y el desarrollo individual. Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario OCAI revelan una falta de coincidencia entre la cultura organizacional actual y la cultura organizacional preferida, lo que requiere la adaptación a la sociedad contemporánea.

Armenteros, Ramos, del Rio, y Molina (2012), desarrollaron la investigación titulada *Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación*, cuyo objetivo es analizar el diagnóstico de la cultura organizacional y la organización que aprende, como condición que promueve la capacidad de innovación de las personas y de la propia organización. La metodología es un análisis de casos en cuanto a la

dimensión local del estudio en Coahuila, México, basada en la revisión bibliográfica de las investigaciones realizadas con un enfoque mixto, la aplicación de encuestas, con instrumentos ya validados de Cameron y Quinn (1999) y de Garvin D. (1993), y la técnica de triangulación. La muestra abarcó organizaciones del sector empresarial y de servicios. Sus resultados fueron la identificación del tipo de cultura predominante que fue la jerárquica, el nivel de aproximación a la organización que aprende y/o cultura colaborativa; su interpretación desde las diferentes percepciones de directivos, especialistas y trabajadores; el análisis según el sector y el tamaño en la que no existe diferencia entre sus apreciación de la cultura. Por último la conclusión que presentaron es que la cultura organizacional jerárquica predominante según los estudios mencionados en su investigación, es uno de los factores internos e intangibles que está obstaculizando la innovación como variable de primer orden para crear ventajas competitivas e incrementar la competitividad en el norte de México, a pesar de ser la de mayores ritmos de crecimiento dado el incremento de las inversiones extranjeras en dicha región.

Gaspar y Federico (2015), desarrollaron una investigación que tiene por título *La percepción de la cultura de la organización y gestión del conocimiento en los hospitales el uso de diferentes modelos de gestión*, cuyo objetivo fue analizar la relación entre la percepción de la cultura de la organización y gestión del conocimiento en los hospitales utilizando diferentes modelos de gestión. La metodología es un estudio realizado con una muestra de 634 miembros del personal de seis hospitales que utilizan diferentes modelos de gestión. Los instrumentos de medición incluyen una escala de gestión del conocimiento percepción (desarrollado para ese propósito) y una versión traducida y adaptada de la Cultura Instrumento de Evaluación Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn (1999). Ambos instrumentos fueron validados, y muestra buenas propiedades psicométricas. Los resultados que se encontraron fueron las diferencias en las percepciones de los miembros del personal de

diferentes hospitales con respecto a la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Se encontró una diferencia estadísticamente significativa en la gestión del conocimiento en función del tipo de cultura organizacional en todos los modelos de gestión bajo análisis. Para terminar se concluyó que algunas características de la cultura organizacional debe reformularse debido a su influencia en la percepción de la gestión del conocimiento, que es un factor de éxito para las organizaciones.

Padma y Nair (2009), desarrollaron la investigación titulada *Cultura organizacional y su impacto en el compromiso organizacional en las organizaciones públicas y privadas*, cuyo propósito fue encontrar la relación entre la cultura organizacional y Compromiso Organizacional en una organización pública y privada. La metodología empleada para este estudio recoge una muestra de 100 empleados que fueron elegidos de cada organización. Los datos fueron recogidos mediante el Instrumento de Evaluación Organizacional Cultura (OCAI), desarrollado por Cameron y Quinn (1999) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) desarrollado por Allen & Meyer (1990). Se realizó la Prueba t para identificar el tipo de cultura organizacional y el tipo de compromiso organizacional que es dominante en ambas organizaciones. Se realizaron regresiones múltiples para determinar el impacto de la cultura organizacional en el Compromiso Organizacional. Los resultados del estudio muestran una mejor comprensión del impacto de los diferentes tipos de cultura en diferentes tipos de compromiso. La conclusión a la que se llega es que una visión general sobre la creación de una cultura fuerte podría exigir más compromiso en los trabajadores lo que finalmente abre el camino para el éxito de la organización.

Zavyalova y Kucherov (2010), Realizaron un artículo científico titulado *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las empresas rusas*, cuyo objetivo es el de examinar la correlación entre la cultura organizacional, el contrato psicológico y satisfacción en el trabajo en el contexto de la cooperación entre los empleadores y los empleados en un

nuevo entorno social y económico. La metodología utilizada en el estudio empírico es la científica correlacional-descriptiva, se basa en el análisis de los datos del estudio personal de las trece empresas en San Petersburgo y Moscú. La tipología de las culturas organizacionales se evaluó usando la Cultura Instrumento de Evaluación (OCAI) Metodología Organizacional por Cameron y Quinn (2003). De acuerdo con los datos, se concluyó que: (a) la cultura de mercado crea principalmente las condiciones para la satisfacción de la autoafirmación de necesidades de los clientes, (b) cultura jerárquica, para la satisfacción de las necesidades de cooperación y de seguridad, (c) la cultura del clan, para la satisfacción de las necesidades de respeto y, (e) la cultura adhocrática, para la satisfacción de las necesidades de autorrealización.

Franco, Paitan, Risco, y Santillán (2014), presentaron la tesis titulada *Percepción de la cultura organizacional en tres clínicas de la ciudad de Huancayo*, para obtener el grado de magister en Administración Estratégica de empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú, el objetivo planteado es diagnosticar la cultura organizacional actual y deseado percibida de las clínicas de Huancayo a través de la aplicación del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) basada en los valores Competir Modelo de Cameron y Quinn (2006), y de ahí contribuir a mejorar el desempeño de la gestión. La metodología utilizada es método científico-no experimental descriptivo, el estudio se aplicó en tres clínicas siguiendo un enfoque cuantitativo y descriptivo. Las variables independientes consideradas son: (a) Género, (b) Funciones, y (c) La antigüedad; con la cultura organizacional como variable dependiente, representada por las cuatro culturas que propone OCAI: (a) Jerarquía, (b) Mercado, (c) del Clan, y (d) Adhocracia, se considera una muestra no probabilística - por conveniencia, que contó con la presencia de 34 individuos por la clínica que cumplieron con los siguientes requisitos: (a) las funciones de trabajo en roles no de gestión, y (b) de género. La principal conclusión fue que existen diferencias significativas en la percepción de la cultura

organizacional en las tres clínicas, teniendo en cuenta (a) Género, (b) los papeles de trabajo, (c) de la precedencia, y (d) actual y el deseado.

En resumen, según los estudios revisados, se observa que existe un interés creciente por conocer la cultura organizacional, muchos de los autores que tratan sobre este tema, la definen como un sistema de valores y creencias que son adaptados por los grupos de personas que integran una empresa, cuyo fin está orientado hacia el logro de los objetivos de la organización.

Los estudios relacionados a este tema mediante el uso del OCAI propuesto por Cameron y Quinn, demuestran las diferencias que existen en la percepción entre la cultura actual y deseada, lo que genera conflictos internos y que conlleva a brindar importancia de diagnosticar la cultura organizacional.

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se detalla toda la base metodológica utilizada para la elaboración del estudio, así mismo se presenta en análisis de confiabilidad y validez del instrumento obtenida a partir de la cantidad de participantes.

3.1. Método y Diseño de la Investigación

3.1.1. Método de la Investigación.

El método a utilizar es el método científico como método general, según Gortari citado en Martínez (2012, p. 58) “el método científico es un procedimiento planeado que se sigue en la investigación para tratar de producir conocimientos verídicos sobre la naturaleza y la sociedad, ya que busca desentrañar las conexiones internas y externas de los fenómenos, generalizar y profundizar sobre los saberes adquiridos y demostrarlos con rigor”

Se opta por este método, ya que al ser una ciencia el tema de estudio, y además el procedimiento a seguir se realizará de manera objetiva, la presente investigación inicia con el planteamiento del problema general acerca de las diferencias existentes entre las percepciones de la cultura organizacional de los colaboradores en Caja Centro.

Así también el presente estudio tiene como método de investigación el método deductivo; que según Martínez (2012), “tuvo su origen en la necesidad de elaborar hipótesis para explicar el origen de las leyes y teorías científicas, supone que el contexto de descubrimiento o se atiende a reglas y procedimientos controlados, y sostiene que las hipótesis se admiten o rechazan según sea el resultado de contraste de las mismas: una hipótesis se justifica y se acepta si queda confirmada y se rechaza si es refutada”. Se hace uso del método deductivo en la presente investigación debido al enfoque cuantitativo que se presenta, utilizando para este caso las encuestas como herramienta de recolección de datos.

3.1.2. Diseño de la Investigación.

El diseño de la presente investigación es No experimental-Transeccional, ya que según Hernández (2014) “Lo que se hace en una investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos. En un estudio no experimental no se crea ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron al igual que sus efectos”. Así mismo, Liu, y Tucker, (citados en Hernández 2014) señala que “los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Se utilizará este diseño, debido a que los datos se recolectaran se una situación real sin manipular nuestra variables en un solo momento.

3.2. Población y Características de la Muestra

3.2.1. Población de la Investigación.

Lepkwoski, citado en Hernández (2014), señala que la una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, por otro lado, Oseda, (2008, p. 120), refiere que “La población es el conjunto de personas que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”.

Para el presente estudio se considera como población a los colaboradores de la Caja Centro.

3.2.2. Características de la Muestra.

Según Bernal (2010) “La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se

efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” Para el presente estudio se utilizará la fórmula de la población finita, puesto que, tenemos el dato de la cantidad de la población.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} \quad \text{Ecuación 1}$$

$$n = 44$$

Dónde:

N: Población (49 Colaboradores)

n: Tamaño de la muestra

Z α : Nivel de confianza (95%)

e: Error (5%)

p: Probabilidad de éxito (50%)

q: 1-p (50%)

Por lo tanto, la muestra poblacional para esta investigación es un total de 44 participantes a quienes se aplicó el instrumento de medición, este resultado no tiene una composición aleatoria por las limitaciones que presenta el estudio.

3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad

3.3.1. Consentimiento informado.

Para la aplicación de las encuestas, previamente se solicitó a los participantes su consentimiento para participar de forma voluntaria en la investigación (Apéndice D). Antes de la encuesta, se entrega a los miembros el documento físico del consentimiento informado para su lectura y firma de la misma. En el documento los participantes dejan constancia de su participación voluntaria, autorizando el uso de la información brindada para la presente investigación. La encuesta es anónima, por lo tanto, no se encuentra asociada al consentimiento informado.

3.3.2. Confidencialidad.

Las encuestas son presentadas de forma anónima, en la investigación no se muestra información de los participantes, las respuestas de los mismos fueron trabajos de forma confidencia para mantener en reserva su identidad.

3.4. Instrumentación, Confiabilidad y Validez

A continuación se describe el instrumento utilizado para la recolección de datos, así mismo se mide el grado de confiabilidad y el nivel de validez.

3.4.1. Instrumentación.

Para este estudio se emplea el instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, más conocido por sus siglas en inglés Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), propuesto por Cameron y Quinn (2006), señalan que el instrumento es útil para diagnosticar los aspectos importantes de la cultura de una organización, así mismo, además de calificar a la organización en su estado actual, permite identificar la cultura deseada por lo colaboradores de la organización. (p. 23)

El OCAI tiene el propósito de evaluar seis dimensiones claves de la organización: (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, que están relacionadas con los cuatro tipos de culturas: (a) Clan, (b) Jerárquica, (c) Mercado, y (d) Adhocrática. Cada dimensión tiene cuatro ítems, una por cada cultura, se divide o asigna 100 puntos entre estas cuatro alternativas, dependiendo de la medida en que cada alternativa se asemeje a la organización propia (Cameron & Quinn, 2006). La Figura 1 muestra de manera gráfica la cultura de mayor y menor intensidad.

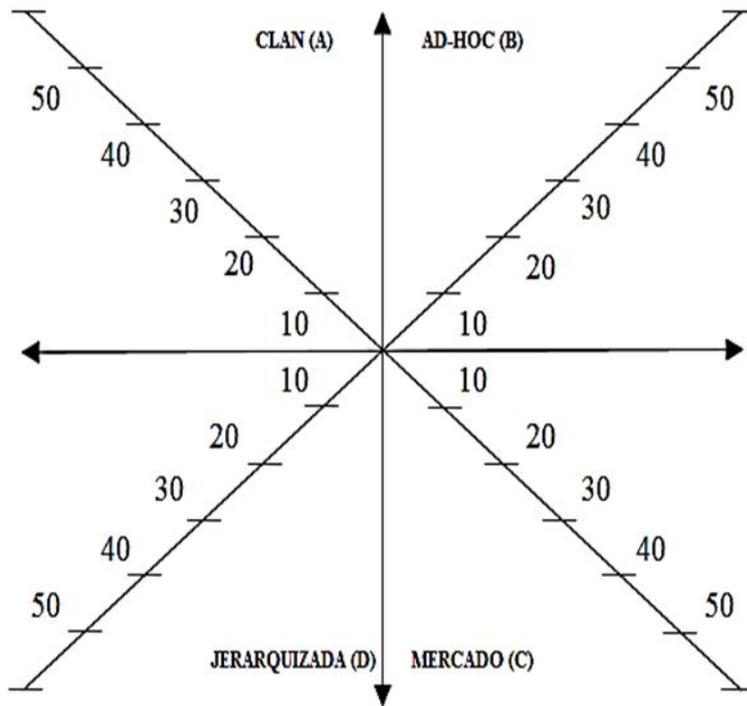


Figura 1. Representación Gráfica OCAI. Tomado de adaptado de Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised ed). San Francisco, CA. Jossey - Bass

El OCAI pide otorgar mayor valor a la alternativa que se asemeje a la organización. Por ejemplo, en la primera dimensión características predominantes, si se percibe que la alternativa A es muy similar a la organización, existen alternativas B y C son algo similares, y la alternativa D es difícilmente similar, puedes calificar con 55 puntos a A, 20 puntos cada uno a B y C, y 5 puntos a D. Lo importante es asignarle valores cuya suma sea igual a 100 y que reflejen lo que el participante percibe dentro de la organización. (Cameron & Quinn, 2006, p. 25)

En el instrumento propuesto por Cameron y Quinn (2006), indica que la columna de respuestas del lado izquierdo está etiquetada como "Ahora". Estas respuestas se entienden que se está calificando a la organización en su estado actual. Cuando haya terminado, piensa en tu organización como crees debería ser en cinco años para tener un éxito espectacular. Completar el instrumento nuevamente, esta vez respondiendo a los ítems como si su organización ha logrado un éxito extraordinario. Escribe esto respuestas en la columna "Preferido". Sus respuestas producirán así dos calificaciones independientes de la cultura de su organización,

una tal como existe actualmente y uno como usted desea que sea en cinco años (Ver apéndice C).

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, 27.80.
2. La cultura Adhocrática es el puntaje del promedio de B, 14.95.
3. La cultura Mercado es el puntaje del promedio de C, 32.10.
4. La cultura Jerárquica es el puntaje del promedio de D, 25.00.

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.

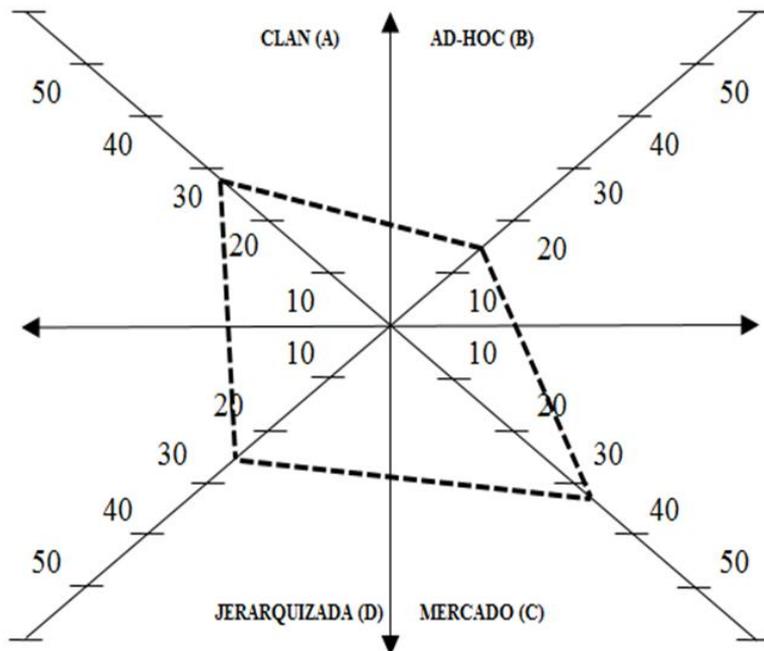


Figura 2. Ejemplo Representación Gráfica OCAI. Tomado y adaptado de Cameron K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture (Revised ed)* San Francisco, CA. Jossey - Bass.

3.4.2. Confiabilidad

Para Hernández (2014, p. 223), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en el que este origina los mismos resultados independientemente de la cantidad de veces que se haya aplicado al mismo individuo u objeto.

Para poder comprobar la confiabilidad del instrumento OCAI aplicada a los integrantes de la Caja Centro-Agencia Huancayo, se realizó la prueba de Alfa de Cronbach en cada cultura. Los valores de esta prueba oscilan entre 0 y 1, siendo el valor ideal aquellos números más cercanos a la unidad.

En la tabla 1 se muestra los resultados de confiabilidad de los cuatro tipos de cultura.

Tabla 1.

Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach (N=6)

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Cultura Clan	. 790	6
Cultura Adhocrática	. 639	6
Cultura Mercado	. 785	6
Cultura Jerárquica	. 649	6

Se puede visualizar valores superiores a .6, según Briggs y Cheek (1986) el valor ideal del coeficiente Alfa de Cronbach en una escala debería ser superior a .7, sin embargo, los valores de Alfa de Cronbach son bastantes sensibles a la cantidad de ítems de la escala. Sin embargo, Malhotra (2008, p. 285) indica que el Alfa de Cronbach es el promedio de todos los coeficientes posibles de división por mitades que resultan de las diferentes maneras de dividir los reactivos de la escala. Este coeficiente varía entre 0 y 1, y un valor menor o igual a .6 por lo general indica una confiabilidad no satisfactoria. Una característica importante del coeficiente alfa es que su valor tiende a aumentar con el número de reactivos de la escala.

Por lo tanto, cuando se tiene menos a diez ítems en la escala, es posible encontrar bajos valores.

3.4.3. Validez.

Según Hernández (2014, p. 223), la validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable de estudio.

Después de determinar la confiabilidad del instrumento, se realiza el análisis factorial para comprobar la validez de la encuesta, se analizó las 24 preguntas de las 44 encuestas aplicadas, con la finalidad de validar la escala que se planteó. La matriz de análisis factorial que se muestra en el Apéndice F, indica que está definida como no cierta positiva. Por lo tanto, se asume que el instrumento utilizado es válido.

También se determinó la relación estadísticamente significativa entre las variables culturales, se consideró ejecutar el test de correlación de Spearman y determinar si existe algún tipo de relación entre ellas. Según Triola (2004) la prueba de correlación de Spearman se usa para probar una asociación entre dos variables. En el Apéndice H se muestra la representación gráfica, a través del diagrama de dispersión de puntos, Triola (2004) indica que esta 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 G, 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.

3.5. Recolección y Análisis de Datos

3.5.1. Recolección de Datos.

Martínez (2012) señala que: “las técnicas son medios que nos sirven para obtener y clasificar la información. Así mismo, Hernández (2014) dice que “el instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables

que se tiene en mente”. Para llevar a cabo la presente investigación se empleará el Instrumento de Evaluación de Cultura Organización (OCAI, por sus siglas en ingles), que permite el logro del objetivo del presente estudio. Según Cameron y Quinn (2006), “el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organización, se utiliza para diagnosticar la cultura de una organización, este instrumento se ha encontrado para ser a la vez útil y precisa en el diagnóstico de los aspectos importantes de una organización de cultura subyacente”

3.5.2. Análisis de Datos.

Con los datos ya recolectados, se procedió a la revisión de las encuestas rellenas, con la finalidad de verificar que cumplan con los criterios y pautas que exige el instrumento. Se procesa la información, organizándola para su posterior análisis empleando el programa SPSS.

Se cumple con la evaluación de los datos obtenidos para medir su consistencia a través del diagrama de cajas y bigotes. En el apéndice E, se muestran los diagramas de cada tipo de cultura y según el escenario actual y deseado.

También se realizó el análisis de confiabilidad de la muestra según los resultados del Alfa de Cronbach para cada tipo de cultura (a) Clan, (b) Adhocracia, (c) Mercado, y (d) Jerarquía, dando como resultado valores superiores a .6. Así mismo para el análisis de validez de la encuesta, se realiza el análisis factorial aplicado a toda la muestra.

Por último, se realizó las pruebas de Homogeneidad y Normalidad, empleando a la fórmula de Levene y Kolmogorov – Smirnov o Shapiro – Wilk respectivamente, esto para validar las hipótesis determinando el tipo de pruebas a utilizar, Paramétricas o no Paramétricas.

En resumen, en esta investigación se realizó bajo método científico, de diseño no experimental – transeccional, de nivel descriptivo. Para realizar las encuestas se solicitó a los participantes su consentimiento informado. Se tiene una población de 49 personas, se realiza un muestreo obteniendo a 44 participantes. La herramienta empleada en este estudio es el

Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional – OCAI. Se obtiene una Alfa de Cronbach en las cuatro culturas mayor o igual a .639 lo que indica que el instrumento es fiable.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

En este capítulo, se muestran y analizan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento seleccionado para este estudio. El OCAI, nos permite medir la percepción relacionada a la cultura organizacional, los datos fueron procesados con el programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 22. A continuación se presenta un análisis de la percepción de la cultura organizacional de la financiera Caja Centro teniendo como variables independientes al (a) Género, (b) Funciones, y (c) Antigüedad Laboral, así mismo se analiza la percepción de los trabajadores respecto a la cultura actual y la deseada.

4.1. Perfil de los Informantes

La cantidad de encuestados fueron 44 trabajadores en total de la financiera Caja Centro, se realiza la clasificación de los encuestados de acuerdo a las variables consideradas para este estudio, como: (a) Género, (b) Funciones, (c) Antigüedad Laboral. En la tabla que se muestra a continuación se presenta la distribución de las variables.

En la tabla 2 se muestra los detalles específicos de la muestra a estudiar en función a las variables que se consideran para este estudio.

Tabla 2

Clasificación de la muestra por Género, Función Laboral, y Antigüedad Laboral

Clasificación	Grupos	Frecuencia	Porcentaje
Genero	Masculino	22	50.0
	Femenino	22	50.0
	Total	44	100.0
Función	Asesor de crédito	21	47.7
	Soporte	23	52.3
	Total	44	100.0
Antigüedad Laboral	Menor a un año	34	77.3
	de 1 a 3 años	10	22.7
	Total	44	100.0

Se tiene un total de 44 participantes, de los cuales 50 % del total son del género Femenino, el 52.3% del total están clasificados dentro de la función Soporte, y el 77.3% del total tiene menos de un año laborando en Caja Centro.

4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados

4.2.1. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género

La Hipótesis H_{0e1} indica que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de la Financiera Caja Centro-Agencia Huancayo.

En la Figura 3 se observa la distribución de las medias según el género

Tabla 3.

Tabla de Media y Desviación Estándar para la percepción de la cultura según la diferencia de Género en la Financiera Caja Centro.

Género	Medida	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Mercado	Cultura Jerárquica
Femenino	Media	25.53	20.53	30.38	23.56
	Desviación estándar	12.27	7.89	13.68	12.83
Masculino	Media	20.24	21.40	32.83	25.53
	Desviación estándar	12.37	9.62	14.52	13.15

Se procede a analizar la variable género en relación al grado de percepción de la cultura organizacional, en la tabla 3 se puede observar que no hay diferencia significativa según el género, se aprecia que la cultura predominante es la Cultura Mercado tanto en el género Femenino y Masculino.

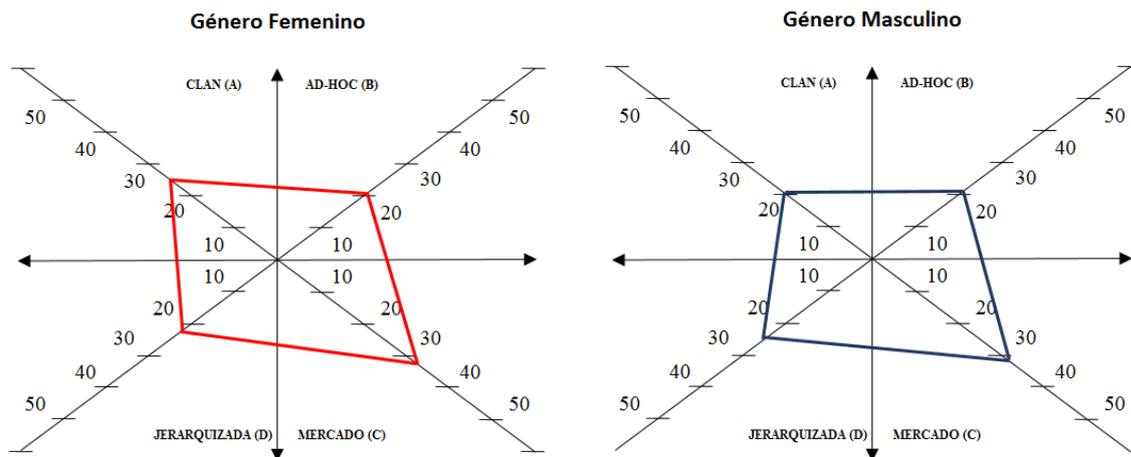


Figura 3. Percepción de la Cultura Organizacional según Género.

En el Apéndice K se profundiza en el análisis de la media basada en el género para las seis dimensiones que propone el instrumento. Se observa que las dimensiones más fuertes para el género femenino son la Unión en la organización y el Criterio para el éxito dentro de la Cultura clan, mientras que para el género masculino las dimensiones más destacadas son la Unión en la organización y el énfasis estratégico.

Se utilizó el método de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk para realizar la prueba de normalidad con la finalidad de determinar si la muestra según el género tiene una distribución normal. De acuerdo a los resultados obtenidos, el grado de significancia es menor a 0.5 (ver Tabla 4), lo que permite llegar a conclusión de que los tipos de cultura clasificados según género no poseen una distribución normal. Por lo tanto, para la validación de la Hipótesis 2 se requiere el uso de pruebas no Paramétricas.

Tabla 4.

Prueba de Distribución Normal para la percepción de la cultura organizacional según el género de los colaboradores.

Cultura Actual	Género	Shapiro-Wilk			Posee Distribución Normal
		Estadístico	gl	Sig.	
Cultura Clan	Femenino	.953	22	.000	No
	Masculino	.942	22	.000	No
Cultura Adhocrática	Femenino	.930	22	.000	No
	Masculino	.933	22	.000	No
Cultura Mercado	Femenino	.938	22	.000	No
	Masculino	.946	22	.000	No
Cultura Jerárquica	Femenino	.924	22	.000	No
	Masculino	.955	22	.000	No

Para determinar la homogeneidad de varianzas, se procede a realizar la Prueba de Levene. En la Tabla 5 se aprecia que se acepta la homogeneidad según el género de los participantes en tres culturas Clan, Mercado y Jerarquía, mientras no se acepta la homogeneidad en la cultura Adhocrática por tener el valor de significancia menor a .05.

Tabla 5.

Prueba de Homogeneidad de varianzas de la Hipótesis H_{0e1}

Tipo de Cultura	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	.005	1	262	.946	Si
Adhocrática	3.937	1	262	.048	No
Mercado	1.849	1	262	.175	Si
Jerárquica	.452	1	262	.502	Si

Para validar lo señalado en la Hipótesis 1, se procedió a realizar la prueba no paramétrica de Mann-Whitney, esto para determinar si la percepción de la cultura organizacional según la diferencia de género presenta diferencias significativas. Los resultados

en la Tabla 6 muestran niveles de significancia mayores a .05 en las culturas Adhocrática, Mercado, y Jerárquica, lo que hace No rechazar la hipótesis nula, mientras que el nivel de significancia de la cultura clan es menor a .05, lo que permite Rechazar la hipótesis Nula. Por lo tanto, no se rechaza la Hipótesis 1.

Tabla 6.

Prueba de Mann-Whitney Hipótesis H1.

Medida	Cultura Actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
U de Mann-Whitney	6580.50	8388.50	7857.50	7801.00
Sig. asintótica (bilateral)	.000	.590	.163	.136

En la tabla 7 se presenta el contraste de la hipótesis 1 de acuerdo a cada cultura

Tabla 7.

Contraste de la Hipótesis H_{0e1} en la percepción de la Cultura en relación al Género.

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 financiera Caja Centro.	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 financiera Caja Centro.	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 financiera Caja Centro.	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 financiera Caja Centro.	No Rechazar Hipótesis Nula

Según los resultados obtenidos, no existen diferencias en la percepción de la cultura actual en relación al género de los colaboradores.

4.2.2. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores.

La Hipótesis H_{oe2} indica que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de la financiera Caja Centro

Para determinar las diferencias de la percepción de la cultura organizacional según las diferentes funciones que ejercen los participantes, se realizó el análisis de descriptivo de medias, y se observa que no existen diferencias en la percepción de la cultura Organizacional según la función que ejercen, para el caso de los asesores de Crédito y Soporte se aprecia la cultura enfocada al componente Mercado. En la tabla 8, se detallan los resultados.

Tabla 8.

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura según las diferentes Funciones que ejercen los colaboradores de la Financiera Caja Centro

Función Laboral	Medida	Cultura Actual			
		Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Mercado	Cultura Jerárquica
Asesor de Crédito	Media	20.77	20.87	35.86	22.50
	Desviación estándar	13.20	9.78	15.71	12.71
Soporte	Media	24.82	21.05	27.72	26.41
	Desviación estándar	11.71	7.82	11.24	13.04

En la figura 4 se puede observar las medias según las diferentes funciones que ejercen los trabajadores de la Financiera Caja Centro. En el Apéndice L se muestra el análisis descriptivo de medias según las dimensiones de las culturas e relación a las diferentes funciones.

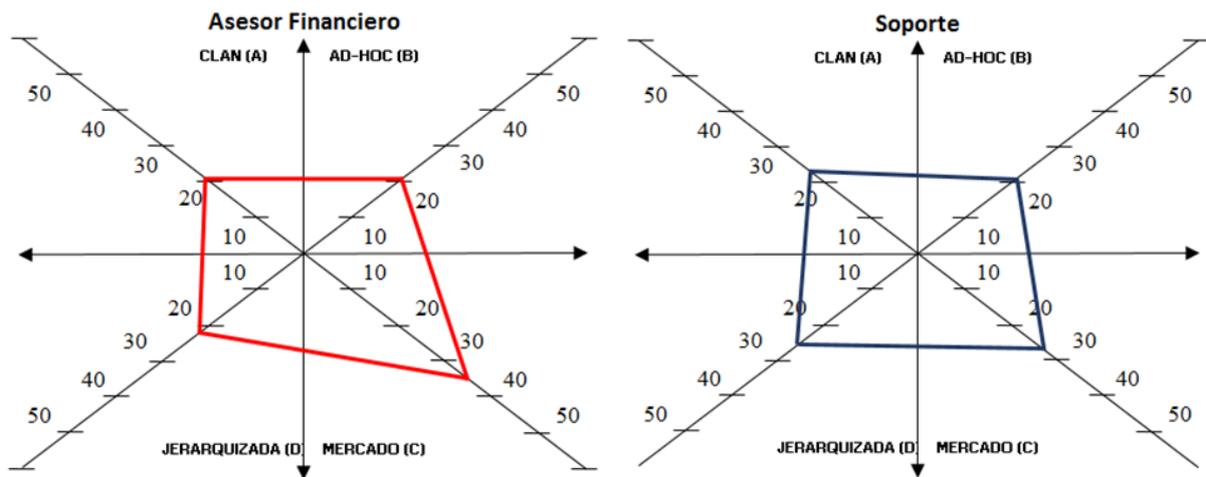


Figura 4. Percepción de la Cultura Organizacional en relación a la Función Laboral

En los resultados de las medias según las diferentes funciones que desempeñan los trabajadores por cada dimensión de la cultura, se encontró que, para la Cultura Mercado, la dimensión que posee mayor valor es el Liderazgo en Organización para aquellos trabajadores que cumplen la función de Asesor de Crédito, mientras para aquellos que laboran como área de Soporte, la dimensión que tiene mayor valor es la Unión en la organización.

Se empleó el método de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, para la validación de la normalidad de la muestra en función a las diferentes funciones que ejercen los trabajadores. En la tabla 9, se considera los resultados del método de Shapiro-Wilk por el grado de libertad menor a 50, según el nivel de significancia menor a .05, indica que la muestra no posee una distribución normal. Por lo tanto, para la validación de la Hipótesis H_{0c2} se utilizan prueba No Paramétricas.

Tabla 9.

Prueba para la percepción de la Distribución Normal para la percepción de la cultura según las diferentes Funciones que desempeñan los colaboradores.

Cultura Actual	Función Laboral	Shapiro-Wilk			Posee Distribución Normal
		Estadístico	gl	Sig.	
Cultura Clan	Asesor de Crédito	.927	21	.000	No
	Soporte	.957	23	.000	No
Cultura Adhocrática	Asesor de Crédito	.938	21	.000	No
	Soporte	.920	23	.000	No
Cultura Mercado	Asesor de Crédito	.952	21	.000	No
	Soporte	.948	23	.000	No
Cultura Jerárquica	Asesor de Crédito	.936	21	.000	No
	Soporte	.944	23	.000	No

En la tabla 10 se muestra la prueba de homogeneidad de Levene según las funciones que desempeñan los trabajadores de la financiera Caja Centro. Se acepta la homogeneidad de varianzas para las culturas Clan, Adhocrática, y Jerárquica, sin embargo, no se acepta la homogeneidad de varianza para la Cultura Mercado.

Tabla 10.

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H_{0e2}

Cultura Actual	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	1.603	1	262	.207	Si
Adhocrática	3.026	1	262	.083	Si
Mercado	18.923	1	262	.000	No
Jerárquica	.288	1	262	.592	Si

Para validar la Hipótesis 2 se utilizó la prueba No Paramétrica de Kruskal-Wallis para conocer si existen diferencias significas en la percepción de la cultura organizacional según las funciones que desempeñan los colaboradores. En la tabla 11 se observa que para la cultura

Clan, Mercado y Jerárquica se rechaza la hipótesis nula, es decir, que existe diferencia en la percepción de la cultura en relación a la función laboral, mientras que en la cultura Adhocrática no se rechaza la hipótesis Nula, es decir que no existe diferencia en la percepción de la cultura Organizacional. Por lo tanto, se concluye que existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional según la función que ejercen los colaboradores de la financiera Caja Centro.

Tabla 11

Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H_{0e2}

Medida	Cultura Actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	9.924	.131	16.892	5.491
gl	1	1	1	1
Sig. asintótica	.002	.717	.000	.019

En la Tabla 12 se muestra la validación de la hipótesis 2 para cada componente de la cultura según la función que ejercen los trabajadores

Tabla 12.

Contraste de la Hipótesis H_{0e2} en la percepción de la cultura en relación a la función de los colaboradores.

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	No existen diferencias en la percepción de la cultura Clan debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de la Financiera Caja Centro-Agencia Huancayo.	Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	No existen diferencias en la percepción de la cultura Adhocrática debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de la Financiera Caja Centro-Agencia Huancayo.	No Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	No existen diferencias en la percepción de la cultura Mercado debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de la Financiera Caja Centro-Agencia Huancayo.	Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	No existen diferencias en la percepción de la cultura Jerárquica debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de la Financiera Caja Centro-Agencia Huancayo.	Rechazar Hipótesis Nula

4.2.3. Análisis de la percepción de la Cultura Organizacional según la antigüedad laboral de los colaboradores.

La hipótesis H_{0e3} indica que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las diferentes antigüedades laborales de los colaboradores de la financiera Caja Centro.

De las muestras analizadas respecto a la percepción de la cultura organizacional en relación a la antigüedad laboral de los colaboradores, se muestra en la tabla 13 el análisis descriptivo de las medias. Se entiende que las personas con antigüedad laboral menor a 1 año y 1 año a 3 años tienen una mayor percepción de la cultura enfocada en el componente Mercado.

Tabla 13.

Valores de la Media y Desviación Estándar de la percepción de la cultura según la Antigüedad Laboral de los colaboradores de la Financiera Caja Centro

Antigüedad Laboral	Medida	Cultura Clan			
		Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Mercado	Cultura Jerárquica
Menor de 1 año	Media	22.80	20.59	32.10	24.51
	Desviación estándar	12.64	9.08	14.85	13.37
1 año a 3 años	Media	23.17	22.25	29.92	24.67
	Desviación estándar	12.49	7.67	11.33	11.78

Según los resultados estadísticos se observa los altos valores de la media en la cultura tipo Mercado, en 32.10 puntos en aquellos que laboran menos de 1 año, y 29.92 en aquellos que trabajan de 1 a 3 años.

En la figura 5 se aprecia el valor de las medias de la percepción de la Cultura Organizacional según la antigüedad laboral de los colaboradores. Así mismo, en el Apéndice M se muestra en análisis de las medias de cada componente de la cultura en relación a su dimensión y antigüedad laboral.

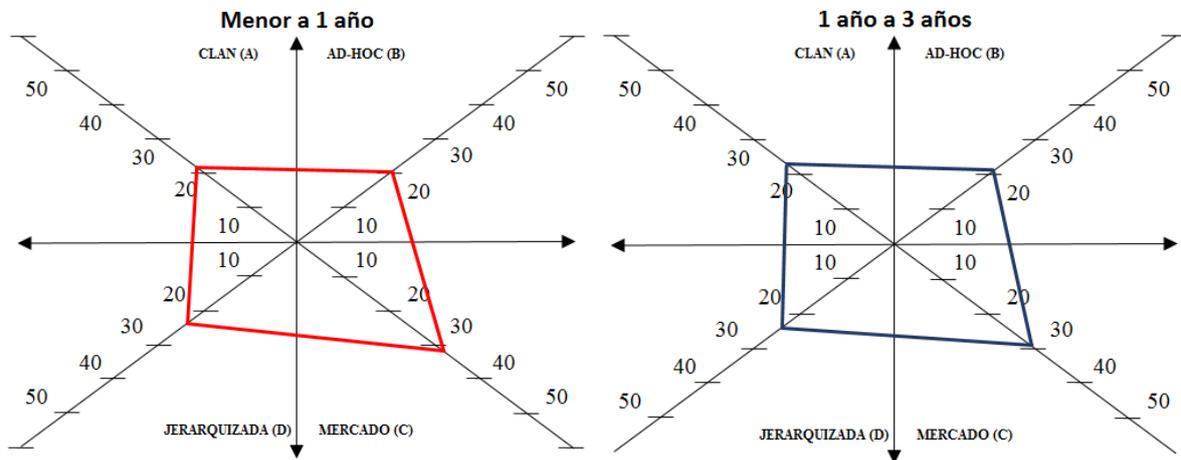


Figura 5. Percepción de la Cultura Organizacional en relación a la Antigüedad Laboral

Para el análisis de normalidad se utilizó el método de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de acuerdo al tamaño de la muestra en relación a la antigüedad laboral de los colaboradores se obtuvo niveles de significancia menos a .05 (Ver tabla 14), por lo que se indica que, todos los componentes culturales no poseen una distribución normal. Por lo tanto, para la validación de la hipótesis H_{0e3} se empleará prueba No Paramétrica.

Tabla 14.

Prueba de Distribución Normal para la percepción de la cultura según la Antigüedad Laboral de los colaboradores.

Cultura Actual	Antigüedad Laboral	Shapiro-Wilk			Posee Distribución Normal
		Estadístico	gl	Sig.	
Cultura Clan	Menor a 1 año	.950	34	.000	No
	1 año a 3 años	.955	10	.026	No
Cultura Adhocrática	Menor a 1 año	.933	34	.000	No
	1 año a 3 años	.909	10	.000	No
Cultura Mercado	Menor a 1 año	.948	34	.000	No
	1 año a 3 años	.930	10	.002	No
Cultura Jerárquica	Menor a 1 año	.940	34	.000	No
	1 año a 3 años	.945	10	.010	No

En la tabla 15 se muestra la homogeneidad de varianzas con el estadístico de Levene.

Según la antigüedad laboral de los colaboradores, para las culturas Clan, Adhocrática y Jerárquica se acepta la homogeneidad, mientras que para el componente Mercado no existe homogeneidad.

Tabla 15.

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H_{0e3}

Cultura Actual	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	.136	1	262	.712	Si
Adhocrática	.284	1	262	.595	Si
Mercado	8.199	1	262	.005	No
Jerárquica	1.175	1	262	.279	Si

Para la validación de la Hipótesis H_{0e3} , se utilizó la prueba No Paramétrica de Kruskal-Wallis, con la finalidad de determinar si la percepción de la cultura organizacional en relación

a la antigüedad laboral de los colaboradores presenta diferencias significativas. En la tabla 16 se determina que en todos los componentes de la cultura no se rechaza la hipótesis.

Tabla 16.

Prueba de Kruskal-Walis de la Hipótesis H_{0e3} .

Medida	Cultura actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	.241	2.037	.522	.062
gl	1	1	1	1
Sig. asintótica	.624	.154	.470	.803

En la tabla 17 muestra la validación de la hipótesis para cultura según la antigüedad laboral de los trabajadores.

Tabla 17.

Contraste de la Hipótesis H_{0e3} en la percepción de la cultura en relación a la Antigüedad Laboral de los colaboradores

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	No existen diferencias en la percepción de la cultura Clan según las diferentes antigüedades laborales de los colaboradores de la financiera Caja Centro	No Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	No existen diferencias en la percepción de la cultura Adhocrática según las diferentes antigüedades laborales de los colaboradores de la financiera Caja Centro	No Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	No existen diferencias en la percepción de la cultura Mercado según las diferentes antigüedades laborales de los colaboradores de la financiera Caja Centro	No Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	No existen diferencias en la percepción de la cultura Jerárquica según las diferentes antigüedades laborales de los colaboradores de la financiera Caja Centro	No Rechazar Hipótesis Nula

Según los resultados estadísticos se concluye que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en relación a la antigüedad laboral que tienen los colaboradores de Caja Centro.

4.2.4. Análisis de la percepción de la cultura actual respecto a la cultura deseada en la financiera Caja Centro.

En la Hipótesis H_{0e4} se indica que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual y deseada entre los colaboradores de la financiera Caja Centro. En la tabla 18 se muestra el análisis descriptivo de las medias obtenidas, se observa que la percepción cultura de mayor intensidad es la cultura Mercado en el escenario actual, mientras que en la situación deseada se aprecia mayor puntaje en la Cultura Clan.

Tabla 18.

Valores de Media y desviación Estándar para la percepción de la Cultura Actual y Deseada en las muestras analizadas.

Medida	Cultura Actual				Cultura Deseado			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Media	22.89	20.97	31.60	24.55	35.32	26.21	21.48	16.99
Desviación estándar	12.58	8.79	14.13	13.01	12.31	9.16	10.60	9.66

En la figura 6 se realiza una comparación de la percepción de la cultura actual con la deseada, respecto a la Cultura Clan se visualiza un incremento en 12.43 puntos, logrando ser la cultura con mayor puntuación frente a las demás, para la cultura adhocrática se observa un incremento en la puntuación de 5.24, mientras que para las culturas mercado y jerárquica se observa una disminución de puntaje en 10.12 y 7.56 puntos respectivamente.

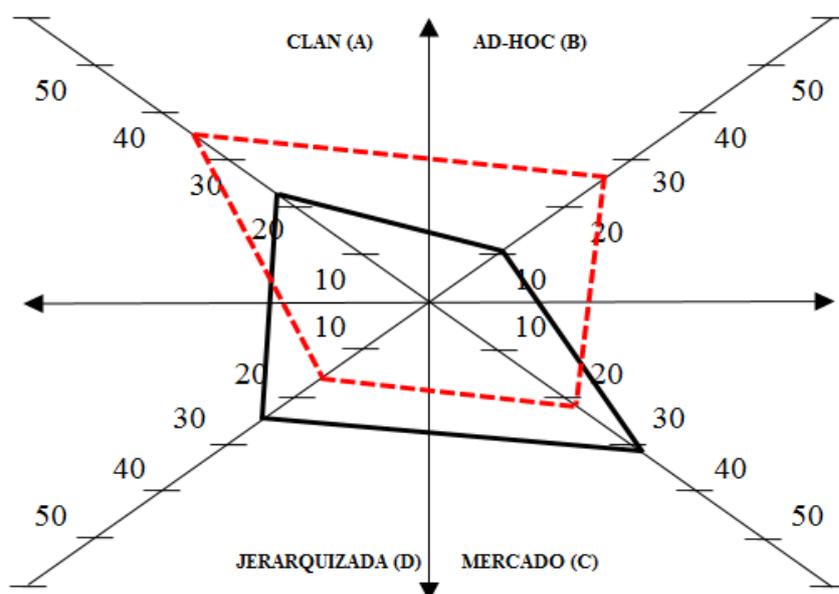


Figura 6. Percepción de la Cultura Actual y la Deseada

Para finalizar, se utilizó la prueba No Paramétrica para las muestras relacionadas de Wilcoxon, para determinar si existen diferencias significativas entre la percepción de la cultura actual y deseada. En la tabla 19 se muestra los resultados según los niveles de significancia que indica que existen diferencias en la percepción de la cultura actual y la deseada.

Tabla 19.

Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H_{0e4}

Medida	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
	Deseado vs Actual	Deseado vs Actual	Deseado vs Actual	Deseado vs Actual
Z	-10.617 ^b	-7.063 ^b	-8.736 ^c	-7.702 ^c
Sig. asintótica (bilateral)	.000	.000	.000	.000

En la tabla 20 se muestra la validación de la hipótesis por cada componente de la cultura.

Tabla 20.

Contraste de la Hipótesis H_{oe4} en la percepción de la cultura Actual v la Deseada

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	No existen diferencias en la percepción de la cultura Clan actual y deseada entre los colaboradores de la financiera Caja Centro	Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	No existen diferencias en la percepción de la cultura Adhocrática actual y deseada entre los colaboradores de la financiera Caja Centro	Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	No existen diferencias en la percepción de la cultura Mercado actual y deseada entre los colaboradores de la financiera Caja Centro	Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	No existen diferencias en la percepción de la cultura Jerárquica actual y deseada entre los colaboradores de la financiera Caja Centro	Rechazar Hipótesis Nula

Según los resultados, se concluye que existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual y deseada entre los colaboradores de Caja Centro

4.2.5. Análisis de la percepción de la Cultura Organizacional entre los trabajadores de la financiera Caja Centro

La hipótesis general señala que no existen diferencias en la percepción de la cultura Organizacional en la financiera Caja Centro.

Para la validación de esta hipótesis, se evalúa los resultados de las hipótesis específicas planteadas en el escenario actual, es decir las hipótesis H_{oe1} , H_{oe2} y H_{oe3} . En la tabla 21 se aprecia que no se rechazan dos de las cuatro hipótesis planteadas, según los resultados obtenidos se rechazan la hipótesis H_{oe2} , mientras que la hipótesis H_{oe1} y H_{oe3} no se rechazan. Por lo tanto, hay evidencia estadística que nos permite asumir no rechazar la hipótesis general la cual está planteada en un escenario actual.

Tabla 21.

Resumen de la validación de las Hipótesis planteadas.

Hipótesis Nula	
H1: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura Clan debido a la diferencia de género de los participantes de la financiera Caja Centro.	No Rechazar Hipótesis Nula
H2: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de la Financiera Caja Centro.	Rechazar Hipótesis Nula
H3: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las diferentes antigüedades laborales de los colaboradores de la financiera Caja Centro	No Rechazar Hipótesis Nula
H4: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual y deseada entre los colaboradores de la financiera Caja Centro	Rechazar Hipótesis Nula

En resumen, según los resultados estadísticos, se termina por aceptar la H_{oe1} y la H_{oe3} , y no se aceptan las H_{oe2} y H_{oe4} , por lo tanto, con el análisis estadísticos de medias en cada hipótesis se concluye aceptar la hipótesis general, es decir que no existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de Caja Centro.

Conclusiones

Con los resultados estadísticos obtenidos se concluye que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, se observó que de los cuatro componentes de la cultura (Clan, Adhocrático, Mercado, y Jerárquico) existe una con mayor predominancia, pero presenta una combinación de diferente intensidad en las variables planteadas en el estudio, esto es debido a que cada componente de la cultura está enfocada en distintos ámbitos que fueron percibidos en un escenario actual por los colaboradores, y que forman parte de la cultura propuesta según Cameron y Quinn.

Según el análisis realizado se concluye que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en relación al género de los colaboradores. Las estadísticas indican que mujeres y varones perciben de igual forma su cultura organizacional actual, predominando en ambos la cultura Mercado que está orientada a los resultados, metas y objetivos institucionales. Así mismo se concluye que para el género femenino las dimensiones que prevalecen en la cultura Mercado es el criterio para el éxito y la unión en la organización, mientras que para el género masculino, las dimensiones con mayor calificación es la unión en la organización y el énfasis estratégico, debido a que perciben que el énfasis de la organización está en el éxito mediante el logro de resultados que se consigue con la participación de todos.

En relación a las funciones laborales que desempeñan los colaboradores, se concluye que si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional. Según los resultados estadísticos para aquellas personas que realizan funciones como asesor de crédito, la cultura mercado, orientada a los resultados, es la que predomina, mientras que para aquellos que cumplen funciones como soporte perciben dos culturas predominantes como la Jerárquica y Mercado, la primera orientada a los procedimientos organizacionales. Así mismo, para aquellos que se desempeñan como asesores de créditos, la dimensión de la cultura mercado que prevalece es el liderazgo en la organización seguido de énfasis estratégico, este grupo de

personas el líder es competitivo, se orientan es estrategias para tener mayor participación en el mercado. Mientras que para quienes desempeñan funciones de soporte, la dimensión de la Cultura Mercado que predomina es la unión en la organización, es decir, que es preocupación de todos lograr los resultados, y la dimensión que prevalece en la cultura Jerárquica es el liderazgo en la organización, donde los líderes se caracterizan por ser buenos organizadores, siendo eficientes en el mantenimiento del orden dentro de la organización.

En relación al tiempo que llevan laborando los colaboradores de la financiera Caja Centro, se concluye que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual, según los resultados estadísticos obtenidos, se observa que la cultura que predomina para aquellas personas que vienen laborando menor a 1 año, y de 1 año a 3 años es la cultura Mercado, la cual se caracteriza por un enfoque en los resultados y metas. En relación a las dimensiones de la cultura, para aquellos que vienen laborando menor a 1 año, la unión en la organización y el énfasis estratégico, son las dimensiones de la cultura Mercado que predominan, lo que significa que para este grupo de personas el énfasis en el éxito es lo que mantiene la unión en la organización, la preocupación de todos está en ser competitivos y liderar en el mercado; para aquellos que laboran de 1 año a 3 años en la empresa, las características dominantes, el liderazgo en la organización, y el estilo gerencial son las dimensiones que prevalen dentro de la cultura mercado, perciben que en su cultura el personal está orientado a los resultados y eso puede estar relacionado a sus líderes, quienes se esfuerzan por ser más competitivos.

Para finalizar, se identificó que en relación al escenario actual y deseado si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional. Los resultados estadísticos, indican que los colaboradores tienen una mayor percepción hacia la cultura Mercado en el escenario actual, perciben que en su lugar de trabajo ser competitivo es importante y que el interés de todos está en ganar, por lo que pueden sentirse presionados al logro de las metas esperadas por

la empresa. En un escenario deseado, se observó que la cultura Clan es la que desean los colaboradores, lo que significa que buscan un lugar agradable para trabajar, donde los integrantes buscan que la empresa se preocupe por el desarrollo de cada uno de ellos y un ambiente familiar. (Ver apéndice N)

Recomendaciones

En relación a los resultados obtenidos, en un escenario actual, se recomienda mantener y reforzar la cultura Mercado, es necesario brindar importancia a las dimensiones de la cultura que son más valoradas por los colaboradores de Caja Centro como la unión en la organización, liderazgo, énfasis estratégico, y el estilo gerencial. Así mismo se observó que en un escenario deseado los colaboradores prefieren trabajar bajo el enfoque de la cultura clan, es decir, en un lugar agradable y familiar, donde se enfatice el trabajo en equipo y las personas, por lo que se recomienda alinear la percepción hacia la cultura Clan plantearlo como un objetivo a largo plazo, enfocado en el desarrollo de los trabajadores.

Respecto a la percepción de la cultura organizacional de los colaboradores en relación al género, se recomienda trabajar bajo el componente de la cultura Mercado, enfatizando en la dimensión de la unión en la organización, énfasis estratégico y las características dominantes, por lo que se plantea realizar actividades que permitan una mayor comunicación y entendimiento de todos los colaboradores respecto hacia el enfoque de la organización, así mismo promover talleres que permitan mantener y mejorar la participación activa de los integrantes para el logro de los objetivos institucionales

Debido a las diferencias encontradas en la percepción de la cultura organizacional en relación a la función que desempeñan los trabajadores, se observó en los resultados estadísticos que para aquellos que cumplen funciones como asesores de crédito, estas no son significativas, ya que existe una mínima diferencia en la intensidad percibida entre la cultura Mercado y Jerárquica, predominando la primera. Se recomienda alinear la percepción hacia la cultura Mercado, enfatizando en la dimensión de unión en la organización y liderazgo, y el énfasis estratégico, por lo que sería bueno programar reuniones semanales y mensuales, donde se pueda mostrar un panorama de los resultados actuales y los propuestos por la organización,

logrando con ello que todo el equipo de trabajo se involucre en el cumplimiento de los objetivos.

En relación a la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral, se recomienda trabajar bajo el enfoque de la cultura mercado, para aquellos miembros que tienen menos de 1 año laborando, es importante la unión en la organización, por lo que es necesario diseñar programas de inducción que permitan a los nuevos miembros incorporarse de forma rápida al equipo de trabajo, mientras para aquellos que tienen una antigüedad de 1 a 3 años , las dimensiones más valoradas son las características dominantes, liderazgo en la organización, y el estilo gerencial, por lo que se recomienda que para este grupo de personas se elaboren planes de incentivos que los motive a contribuir y mantener el enfoque hacia el logro de los resultados.

Según los resultados obtenidos, la percepción de la cultura en el escenario actual y deseado es diferente, se recomienda alinear las percepciones y trabajar con la cultura Clan (cultura deseada), enfatizar en las dimensiones del estilo gerencial, liderazgo en la organización, y criterio para el éxito, por lo que se aconseja mejorar el plan de incentivos y reconocimiento de los colaboradores, plantear programas que mejore el trabajo en equipo de la organización y las habilidades de los trabajadores.

Sugerencias

Estudiar la cultura organizacional es un tema amplio, que abarca distintos aspectos. La presente investigación forma parte de investigación global, por lo que se sugiere realizar estudios considerando variables como: (a) Edad, (b) Grado de instrucción, y (c) Procedencia.

Así mismo, se sugiere realizar estudios longitudinales en la misma entidad financiera que permita conocer el comportamiento de la cultura organizacional a través del tiempo realizando el seguimiento a los cambios que esta pueda presentar en relación a la percepción de los trabajadores.

Referencias

- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo* (1ra. Edición). México: Cengage Learning.
- Armenteros Acosta, M. C., Ramos, I. G., del Rio, f. N., & Molina Morejón, V. M. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación. (spanish). *Revista internacional administración & finanzas (riaf)*, 5(1), 33-51.
- Bernal T., Cesar (2010) *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ra Edición). Bogotá: Pearson Educación,
- Briggs, S., & Cheek, J. (1986). *The role of factor analysis in the development and evaluation of personality scales*. *Journal of Personality*, 54, 106-148.
- Caja Centro (2017). Acerca de Caja Centro. Recuperado de <http://www.cajacentro.com.pe/nosotros/>
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Chiavenato (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. (3ra. Edición). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento organizacional*, Colombia: McGraw-Hill
- Franco, K., Paitan 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, Lima, Perú.
- Daft, R. (2015) *Teoría y diseño organizacional* (11va. Edición). México: Cengage Learning

Espinoza, M. y García, J. (2011). "La cultura organizacional y su estudio". En: Las organizaciones y su entorno (pp. 313-348). México: Fundación para la Educación Superior Internacional.

Griffin, R., Phillips, Jean M., Gully, S. (2017) *Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones* (12va. Edición). México: Cengage Learning.

Gaspar Cruz, S., & Federico Ferreira, M. (2015). Perception of organisational culture and knowledge management in hospitals using different management models. *Revista de enfermagem referência*, (5), 75-83. Doi:10.12707/riv14065

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (11a. Edición). México: Cengage Learning

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (11va. Edición). México: Cengage Learning

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Edición) México: McGraw-Hill

Kast, F., Rosenzweig, J. (1897). *Administración en las Organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. (2da. Edición). México: Cengage Learning

Liviu, G., & Claudia, B. (2010). Assessment of the organizational culture of the county emergency hospital "dr. Constantin opris", baia mare. *Annals of the university of Oradea, economic science series*, 19(1), 663-666.

Martínez Ruíz, Héctor (2012), *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning.

Malhotra, N (2008). *Investigación de Mercados*. (5ta. Edición). México: Pearson Educación

Miranda, R. (2008). *Teoría organizacional*. Lima: Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

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. (2014). *Administración* (12va. Edición). México: Pearson

Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración* (3ra. Edición). México: Pearson Educación.

Schein, E. (1990). "Organizational Culture". *American Psychologist* (Sloan School of Management. MIT), 45(2): 109-119.

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

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

Zavyalova, 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				
TÍTULO DE TESIS “Percepción de la Cultura Organizacional entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo”				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo?</p>	<p>Objetivo General Identificar las diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.</p>	<p>Hipótesis General No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.</p>	<p>Variable Independiente VARIABLES OCUPACIONALES=VO</p>	<p>- Método: Científico</p> <p>- Tipo: Básico</p> <p>- Nivel: Descriptivo</p>
<p>Problemas Específicos ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género entre colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo? ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo? ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales entre colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo? ¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo?</p>	<p>Objetivos Específicos Identificar las diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo. Identificar las diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo. Identificar las diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo. Identificar las diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.</p>	<p>Hipótesis Específicas No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo. No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que ejercen los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo. No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo. No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los colaboradores de Caja Centro-Agencia Huancayo.</p>	<p>Variable Dependiente CULTURA ORGANIZACIONAL=CO</p>	<p>- Diseño: No Experimental – Transeccional.</p> <p>- N: 49 participantes</p> <p>- Muestra: 44 colaboradores</p> <p>- Técnica de recolección de datos: Cuestionario</p>

Apéndice B

Matriz de Operacionalización de Variables						
Variab	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad De Medida	Escala
Variable Dependiente: Cultura Organizacional=CO	Es un sistema compartido de símbolos y significados, en el que las organizaciones se convierten en construcciones sociales, constituidas simbólicamente y reproducidas mediante interacción. (Smircich, 1983)	La cultura organizacional es el ideal, conocimiento, hábitos, valores, lenguaje, creencias, etc., que son compartidas por los colaboradores de Caja Centro.	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
Variable Independiente: 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 diversifican a los trabajadores de la Caja Centro, como: Género, Función y Tiempo que llevan trabajando.	Género	Masculino y Femenino Recibidor – Pagador, Asesor de Crédito y Soporte Menor a un año, de 1 a 3 años y de 4 a 6 años	Cantidad = Q	Nominal
			Función			Nominal
			Tiempo que lleva trabajando			Ordinal

Apéndice C

Cuestionario OCAI



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	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	30
	1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	15
	1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	50
	1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...	5
			100

Tienen que sumar 100

Afirmación de mayor frecuencia

O así:

		Actual	
2	2.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	0
	2.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	70
	2.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	15
	2.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...	15
			100

Tienen que sumar 100

O así:

		Actual	
3	3.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	0
	3.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	75
	3.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	0
	3.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...	25
			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 voltee 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.

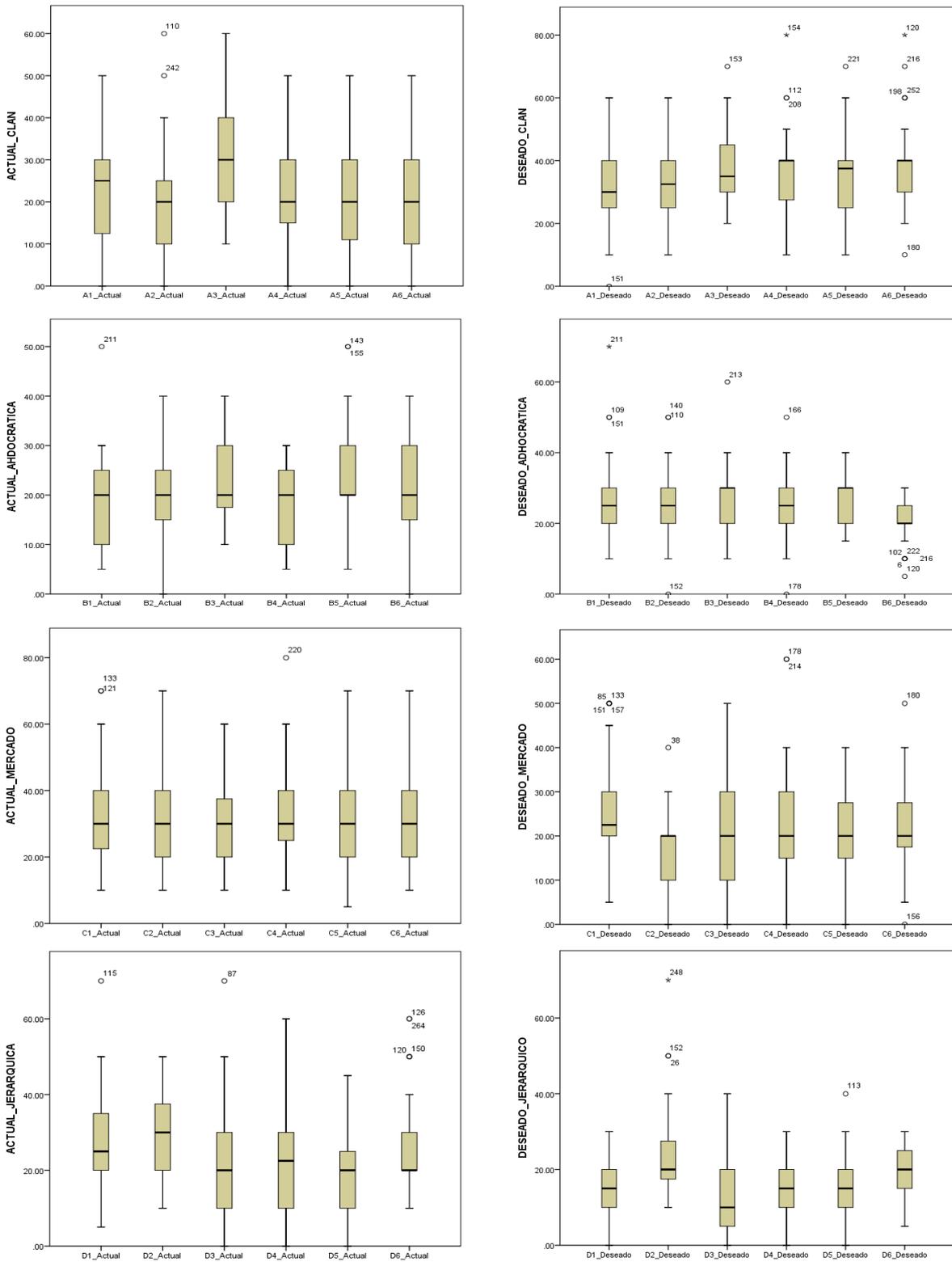
Entiendo que la información que yo proporcione en este trabajo es estrictamente con fines académicos y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este trabajo sin mi consentimiento.

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

Huancayo _____, 2016

Apéndice E

Diagrama de Caja y Bigotes para la percepción de la cultura Actual y Deseada de la Caja Centro - Agencia Huancayo



Apéndice F

Matriz de Correlación para los 24 Factores de Estudio

	1A	2A	3A	4A	5A	6A	1B	2B	3B	4B	5B	6B	1C	2C	3C	4C	5C	6C	1D	2D	3D	4D	5D	6D
1A	1.000	.201	.292	.469	.345	.176	-.017	.096	-.275	.001	-.074	.078	-.508	-.312	-.271	-.310	-.381	.001	-.284	.169	.115	-.099	.211	-.227
2A	.201	1.000	.402	.258	.466	.377	.222	.160	.026	-.002	.066	-.071	-.307	-.679	-.322	-.328	-.373	-.220	.024	-.259	-.107	.092	-.099	-.068
3A	.292	.402	1.000	.463	.483	.630	.216	.303	-.079	.187	.295	-.222	-.232	-.524	-.436	-.173	-.388	-.182	-.131	.107	-.518	-.324	-.337	-.228
4A	.469	.258	.463	1.000	.327	.361	.115	.258	-.160	.207	.369	-.053	-.180	-.293	-.089	-.487	-.401	.059	-.274	-.042	-.275	-.485	-.197	-.360
5A	.345	.466	.483	.327	1.000	.495	.135	.092	-.146	.139	.141	-.003	-.286	-.453	-.318	-.364	-.724	-.216	-.065	.075	-.095	-.010	-.328	-.237
6A	.176	.377	.630	.361	.495	1.000	.472	.340	.046	.266	.382	-.216	-.372	-.618	-.368	-.199	-.392	-.328	-.040	.254	-.294	-.261	-.436	-.428
1B	-.017	.222	.216	.115	.135	.472	1.000	.391	.361	.449	.287	.112	-.260	-.480	-.284	-.099	-.336	-.145	-.333	.190	-.145	-.255	.034	-.380
2B	.096	.160	.303	.258	.092	.340	.391	1.000	.371	.335	.301	.151	-.254	-.481	-.350	.020	-.137	-.158	-.050	-.169	-.174	-.417	-.224	-.273
3B	-.275	.026	-.079	-.160	-.146	.046	.361	.371	1.000	.336	.253	.230	-.045	-.228	-.194	.169	-.101	-.161	.055	.053	-.290	-.213	.073	-.055
4B	.001	-.002	.187	.207	.139	.266	.449	.335	.336	1.000	.125	.282	-.175	-.301	-.157	-.279	-.203	-.215	-.093	.220	-.220	-.474	-.003	-.248
5B	-.074	.066	.295	.369	.141	.382	.287	.301	.253	.125	1.000	-.280	.059	-.175	-.033	.050	-.497	.145	-.183	-.025	-.389	-.418	-.474	-.292
6B	.078	-.071	-.222	-.053	-.003	-.216	.112	.151	.230	.282	-.280	1.000	-.205	-.110	.020	-.001	.046	-.386	.087	.143	.070	-.114	.225	-.179
1C	-.508	-.307	-.232	-.180	-.286	-.372	-.260	-.254	-.045	-.175	.059	-.205	1.000	.566	.395	.314	.329	.451	-.500	-.318	-.112	-.044	-.191	.039
2C	-.312	-.679	-.524	-.293	-.453	-.618	-.480	-.481	-.228	-.301	-.175	-.110	.566	1.000	.641	.274	.461	.400	-.051	-.378	.045	.156	.067	.248
3C	-.271	-.322	-.436	-.089	-.318	-.368	-.284	-.350	-.194	-.157	-.033	.020	.395	.641	1.000	.338	.397	.396	-.023	-.346	-.383	-.151	-.157	-.084
4C	-.310	-.328	-.173	-.487	-.364	-.199	-.099	.020	.169	-.279	.050	-.001	.314	.274	.338	1.000	.325	.192	-.018	-.045	-.233	-.366	-.078	-.012
5C	-.381	-.373	-.388	-.401	-.724	-.392	-.336	-.137	-.101	-.203	-.497	.046	.329	.461	.397	.325	1.000	.112	.176	-.164	.066	.142	-.063	.216
6C	.001	-.220	-.182	.059	-.216	-.328	-.145	-.158	-.161	-.215	.145	-.386	.451	.400	.396	.192	.112	1.000	-.403	-.236	-.097	-.104	-.045	-.436
1D	-.284	.024	-.131	-.274	-.065	-.040	-.333	-.050	.055	-.093	-.183	.087	-.500	-.051	-.023	-.018	.176	-.403	1.000	.084	.116	.293	.009	.392
2D	.169	-.259	.107	-.042	.075	.254	.190	-.169	.053	.220	-.025	.143	-.318	-.378	-.346	-.045	-.164	-.236	.084	1.000	.182	-.048	.175	-.103
3D	.115	-.107	-.518	-.275	-.095	-.294	-.145	-.174	-.290	-.220	-.389	.070	-.112	.045	-.383	-.233	.066	-.097	.116	.182	1.000	.563	.425	.324
4D	-.099	.092	-.324	-.485	-.010	-.261	-.255	-.417	-.213	-.474	-.418	-.114	-.044	.156	-.151	-.366	.142	-.104	.293	-.048	.563	1.000	.235	.445
5D	.211	-.099	-.337	-.197	-.328	-.436	.034	-.224	.073	-.003	-.474	.225	-.191	.067	-.157	-.078	-.063	-.045	.009	.175	.425	.235	1.000	.280
6D	-.227	-.068	-.228	-.360	-.237	-.428	-.380	-.273	-.055	-.248	-.292	-.179	.039	.248	-.084	-.012	.216	-.436	.392	-.103	.324	.445	.280	1.000

a. Determinante = .000

b. Esta matriz no es cierta positiva.

Apéndice G

Matriz de Coeficiente 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	Coeficiente de correlación	1.000	.185	.296	.447**	.298*	.180
	Sig. (bilateral)		.228	.051	.002	.050	.242
	N	44	44	44	44	44	44
A2_Actual	Coeficiente de correlación	.185	1.000	.472**	.341*	.454**	.430**
	Sig. (bilateral)	.228		.001	.024	.002	.004
	N	44	44	44	44	44	44
A3_Actual	Coeficiente de correlación	.296	.472**	1.000	.447**	.565**	.620**
	Sig. (bilateral)	.051	.001		.002	.000	.000
	N	44	44	44	44	44	44
A4_Actual	Coeficiente de correlación	.447**	.341*	.447**	1.000	.252	.394**
	Sig. (bilateral)	.002	.024	.002		.098	.008
	N	44	44	44	44	44	44
A5_Actual	Coeficiente de correlación	.298*	.454**	.565**	.252	1.000	.511**
	Sig. (bilateral)	.050	.002	.000	.098		.000
	N	44	44	44	44	44	44
A6_Actual	Coeficiente de correlación	.180	.430**	.620**	.394**	.511**	1.000
	Sig. (bilateral)	.242	.004	.000	.008	.000	
	N	44	44	44	44	44	44

** . 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	Coeficiente de correlación	1.000	.280	.360*	.428**	.196	.192
	Sig. (bilateral)		.065	.016	.004	.203	.211
	N	44	44	44	44	44	44
B2_Actual	Coeficiente de correlación	.280	1.000	.436**	.357*	.436**	.178
	Sig. (bilateral)	.065		.003	.017	.003	.249
	N	44	44	44	44	44	44
B3_Actual	Coeficiente de correlación	.360*	.436**	1.000	.343*	.283	.189
	Sig. (bilateral)	.016	.003		.023	.063	.219
	N	44	44	44	44	44	44
B4_Actual	Coeficiente de correlación	.428**	.357*	.343*	1.000	.218	.265
	Sig. (bilateral)	.004	.017	.023		.154	.082
	N	44	44	44	44	44	44
B5_Actual	Coeficiente de correlación	.196	.436**	.283	.218	1.000	-.170
	Sig. (bilateral)	.203	.003	.063	.154		.269
	N	44	44	44	44	44	44
B6_Actual	Coeficiente de correlación	.192	.178	.189	.265	-.170	1.000
	Sig. (bilateral)	.211	.249	.219	.082	.269	
	N	44	44	44	44	44	44

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

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

Componente	Medida	C1_Actual	C2_Actual	C3_Actual	C4_Actual	C5_Actual	C6_Actual
C1_Actual	Coeficiente de correlación	1.000	.464**	.382*	.304*	.247	.442**
	Sig. (bilateral)		.002	.011	.045	.105	.003
	N	44	44	44	44	44	44
C2_Actual	Coeficiente de correlación	.464**	1.000	.614**	.262	.386**	.353*
	Sig. (bilateral)	.002		.000	.086	.010	.019
	N	44	44	44	44	44	44
C3_Actual	Coeficiente de correlación	.382*	.614**	1.000	.273	.291	.328*
	Sig. (bilateral)	.011	.000		.073	.056	.030
	N	44	44	44	44	44	44
C4_Actual	Coeficiente de correlación	.304*	.262	.273	1.000	.147	.219
	Sig. (bilateral)	.045	.086	.073		.340	.153
	N	44	44	44	44	44	44
C5_Actual	Coeficiente de correlación	.247	.386**	.291	.147	1.000	.082
	Sig. (bilateral)	.105	.010	.056	.340		.597
	N	44	44	44	44	44	44
C6_Actual	Coeficiente de correlación	.442**	.353*	.328*	.219	.082	1.000
	Sig. (bilateral)	.003	.019	.030	.153	.597	
	N	44	44	44	44	44	44

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

* . 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	Coeficiente de correlación	1.000	.079	.087	.286	.026	.363*
	Sig. (bilateral)		.612	.576	.060	.868	.015
	N	44	44	44	44	44	44
D2_Actual	Coeficiente de correlación	.079	1.000	.066	-.098	.102	.007
	Sig. (bilateral)	.612		.671	.526	.511	.962
	N	44	44	44	44	44	44
D3_Actual	Coeficiente de correlación	.087	.066	1.000	.587**	.340*	.244
	Sig. (bilateral)	.576	.671		.000	.024	.110
	N	44	44	44	44	44	44
D4_Actual	Coeficiente de correlación	.286	-.098	.587**	1.000	.185	.354*
	Sig. (bilateral)	.060	.526	.000		.228	.018
	N	44	44	44	44	44	44
D5_Actual	Coeficiente de correlación	.026	.102	.340*	.185	1.000	.266
	Sig. (bilateral)	.868	.511	.024	.228		.081
	N	44	44	44	44	44	44
D6_Actual	Coeficiente de correlación	.363*	.007	.244	.354*	.266	1.000
	Sig. (bilateral)	.015	.962	.110	.018	.081	
	N	44	44	44	44	44	44

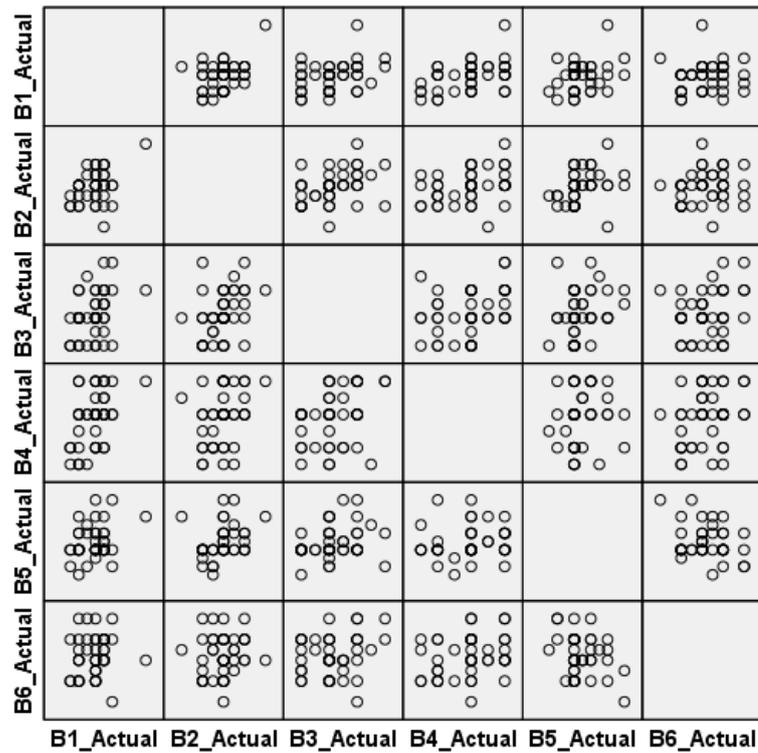
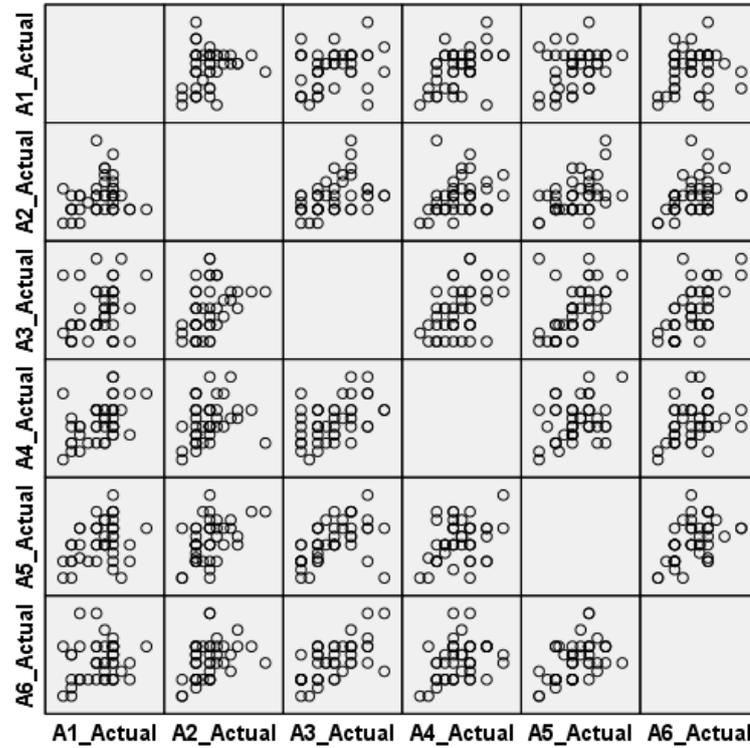
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

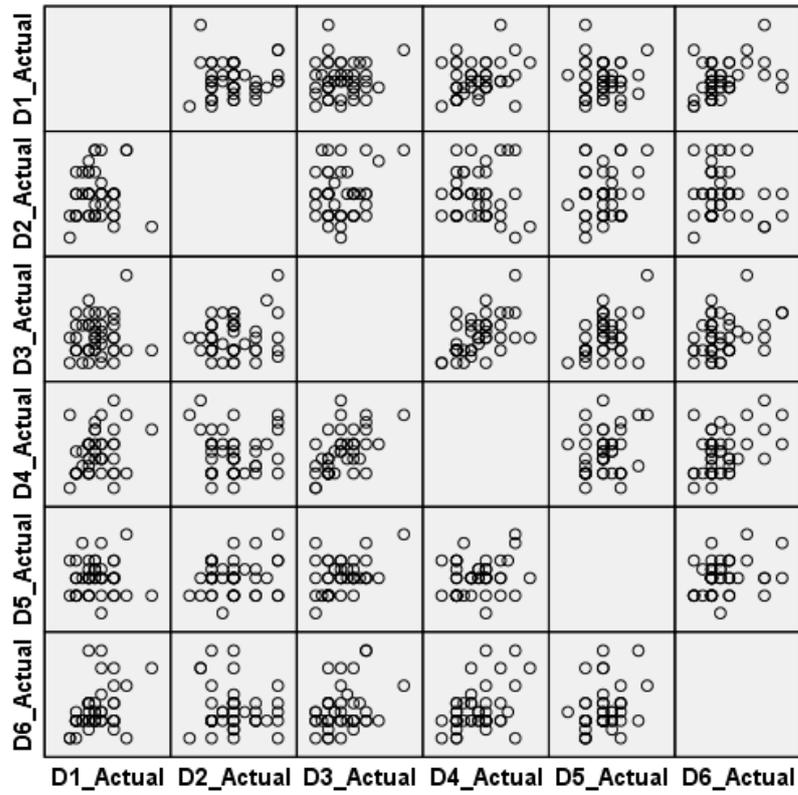
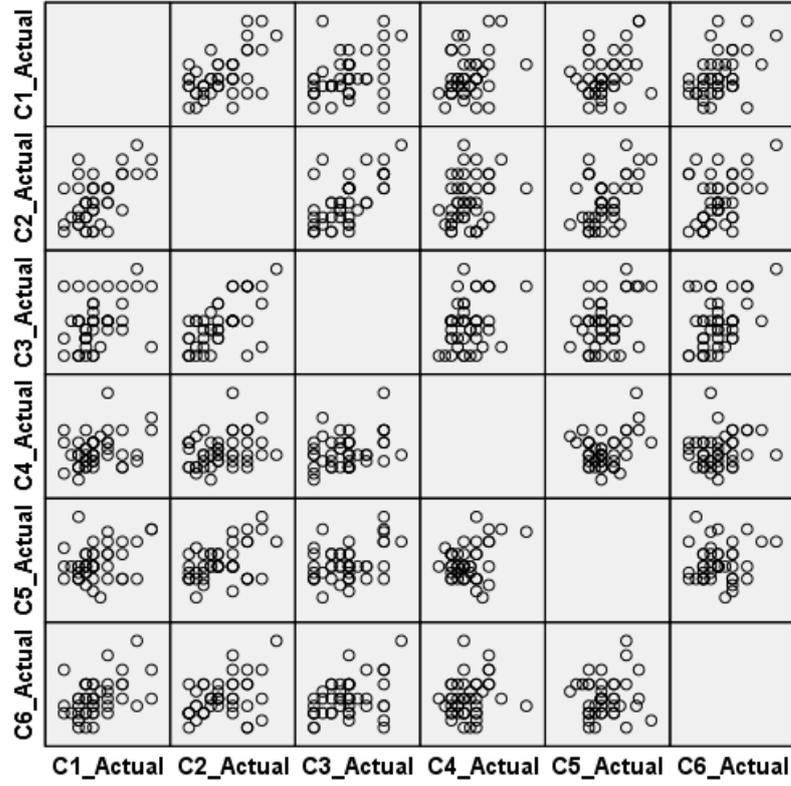
**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Apéndice H

Representación Conjunta de las Puntuaciones de los Componentes estudiados

según Percepción Cultural





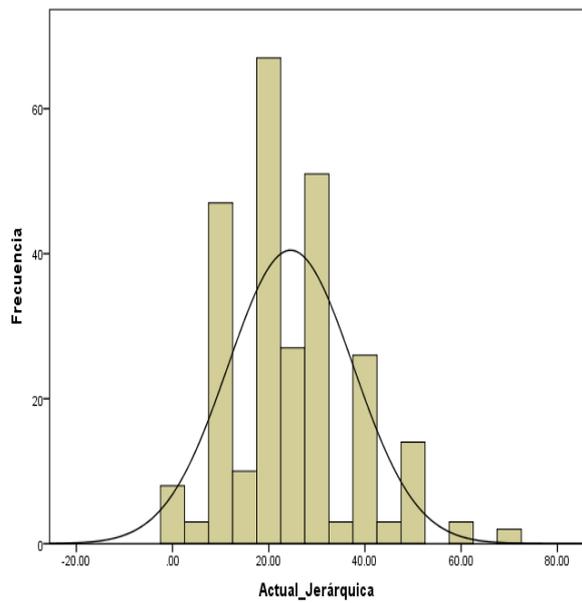
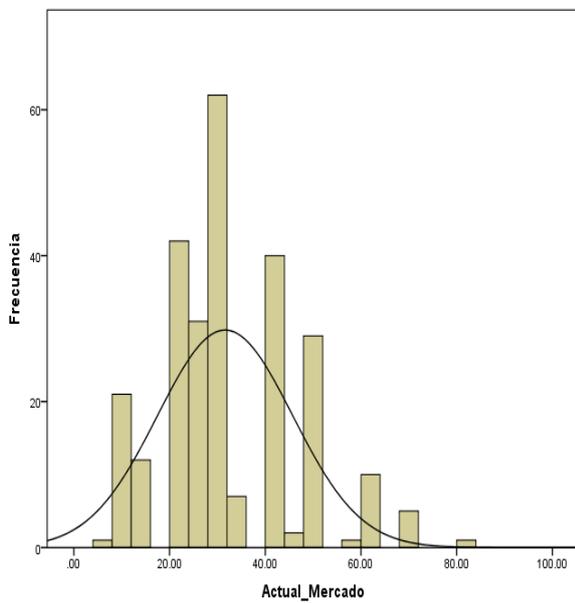
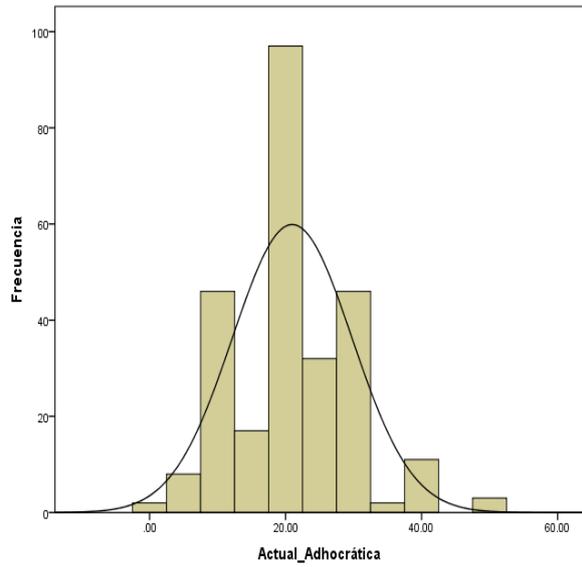
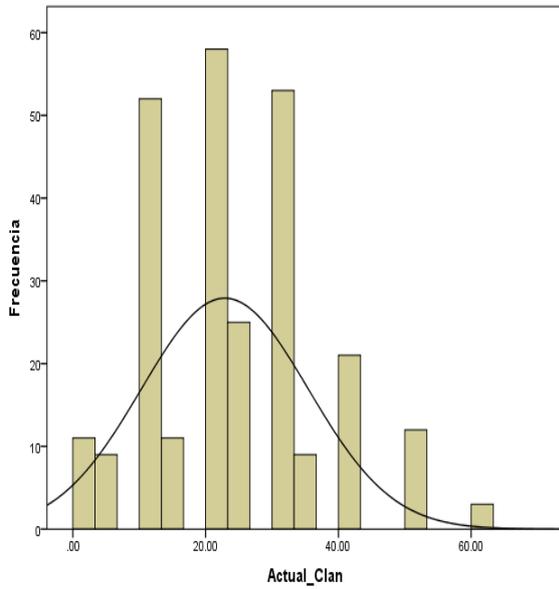
Apéndice I

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual

Dimensiones de la Cultura	Medida	Cultura Actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características Dominantes	Media	22.27	19.20	32.27	26.25
	Desviación estándar	11.44	8.49	14.72	13.43
Liderazgo en la Organización	Media	19.09	19.43	31.82	29.66
	Desviación estándar	12.54	7.56	16.18	10.64
Estilo Gerencial	Media	28.98	21.59	28.75	20.68
	Desviación estándar	14.45	8.20	13.69	15.12
Unión en la organización	Media	23.41	19.20	33.41	23.98
	Desviación estándar	11.75	8.07	13.24	14.37
Énfasis Estratégico	Media	22.32	24.32	32.91	20.45
	Desviación estándar	11.94	9.80	14.11	9.45
Criterio para el éxito	Media	21.25	22.05	30.45	26.25
	Desviación estándar	11.57	9.66	12.89	12.30

Apéndice J

Distribución de Frecuencias para la Percepción de la Cultura Actual en la financiera Caja Centro



Apéndice K

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según Género

Dimensión de la cultura	Género	Medida	Cultura Actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características Dominantes	Femenino	Media	25.91	17.73	30.45	25.91
		Desviación estándar	8.95	6.50	12.04	15.09
	Masculino	Media	18.64	20.68	34.09	26.59
		Desviación estándar	12.65	10.04	17.09	11.89
Liderazgo en Organización	Femenino	Media	22.27	19.55	30.91	27.27
		Desviación estándar	12.88	6.71	18.23	10.77
	Masculino	Media	15.91	19.32	32.73	32.05
		Desviación estándar	11.61	8.49	14.20	10.20
Estilo Gerencial	Femenino	Media	32.27	21.36	27.95	18.41
		Desviación estándar	14.62	8.19	12.41	11.69
	Masculino	Media	25.68	21.82	29.55	22.95
		Desviación estándar	13.83	8.39	15.11	17.91
Unión en la Organización	Femenino	Media	25.68	18.64	31.14	24.55
		Desviación estándar	12.18	9.15	9.99	15.73
	Masculino	Media	21.14	19.77	35.68	23.41
		Desviación estándar	11.12	6.98	15.76	13.22
Énfasis Estratégico	Femenino	Media	25.68	23.86	30.45	20.00
		Desviación estándar	11.78	6.71	13.97	7.87
	Masculino	Media	18.95	24.77	35.36	20.91
		Desviación estándar	11.37	12.29	14.14	10.98
Criterio para el éxito	Femenino	Media	21.36	22.05	31.36	25.23
		Desviación estándar	10.71	8.82	15.29	13.14
	Masculino	Media	21.14	22.05	29.55	27.27
		Desviación estándar	12.62	10.65	10.22	11.62

Apéndice L

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según la Función Laboral

Dimensión de la cultura	Función Laboral	Medida	Cultura Actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características Dominantes	Asesor de Crédito	Media	20.00	18.33	36.90	24.76
		Desviación estándar	13.32	10.53	17.35	15.45
	Soporte	Media	24.35	20.00	28.04	27.61
		Desviación estándar	9.21	6.22	d	11.47
Liderazgo en Organización	Asesor de Crédito	Media	16.43	19.52	38.10	25.95
		Desviación estándar	9.77	8.93	16.08	9.30
	Soporte	Media	21.52	19.35	26.09	33.04
		Desviación estándar	14.42	6.27	14.30	10.84
Estilo Gerencial	Asesor de Crédito	Media	27.38	21.43	33.33	17.86
		Desviación estándar	16.33	7.93	14.94	12.10
	Soporte	Media	30.43	21.74	24.57	23.26
		Desviación estándar	12.70	8.61	11.17	17.29
Unión en la Organización	Asesor de Crédito	Media	22.62	18.33	36.43	22.62
		Desviación estándar	13.00	8.56	15.34	14.02
	Soporte	Media	24.13	20.00	30.65	25.22
		Desviación estándar	10.73	7.69	10.59	14.88
Énfasis Estratégico	Asesor de Crédito	Media	18.67	26.19	37.52	17.62
		Desviación estándar	11.99	11.72	16.50	8.75
	Soporte	Media	25.65	22.61	28.70	23.04
		Desviación estándar	11.11	7.52	10.14	9.50
Criterio para el éxito	Asesor de Crédito	Media	19.52	21.43	32.86	26.19
		Desviación estándar	12.64	9.37	15.05	13.59
	Soporte	Media	22.83	22.61	28.26	26.30
		Desviación estándar	10.53	10.10	10.40	11.30

Apéndice M

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según la Antigüedad Laboral

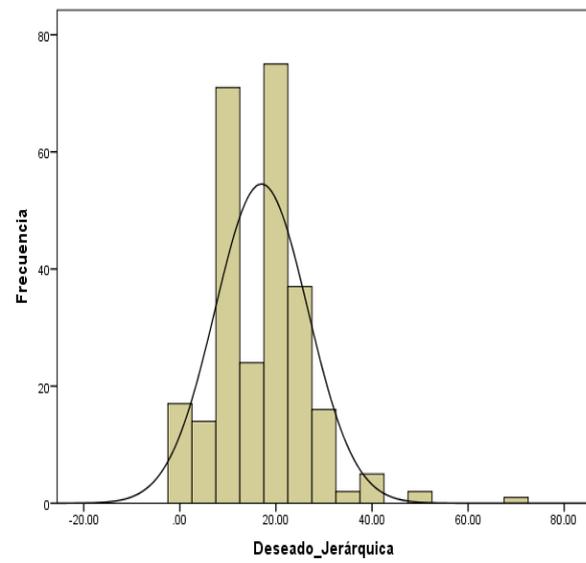
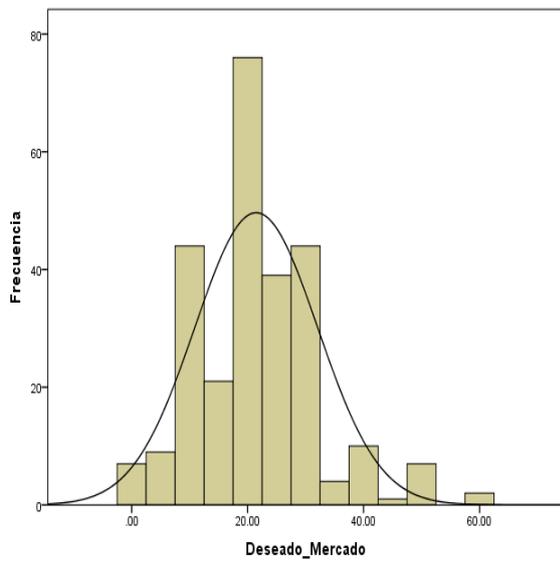
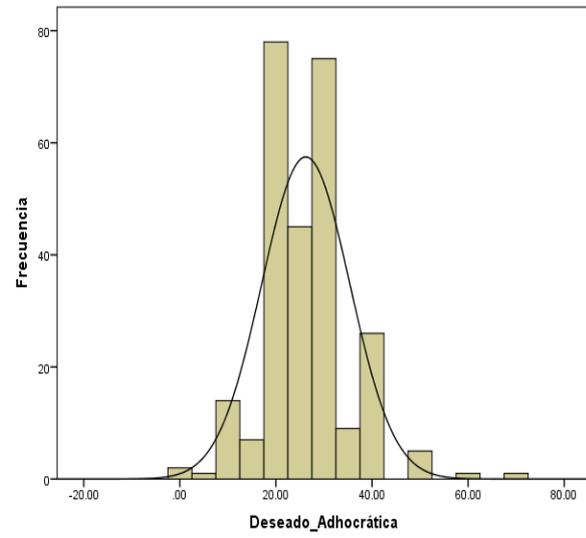
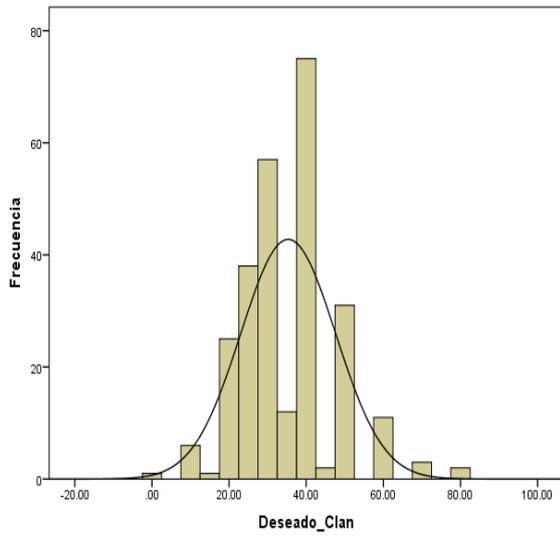
Dimensión de la Cultura	Antigüedad Laboral	Medida	Cultura Actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características Dominantes	Menor a 1 año	Media	22.06	18.38	32.79	26.76
		Desviación estándar	12.13	9.02	15.53	14.35
	De 1 año a 3 años	Media	23.00	22.00	30.50	24.50
		Desviación estándar	9.19	5.87	12.12	10.12
Liderazgo en Organización	Menor a 1 año	Media	18.53	19.12	32.21	30.15
		Desviación estándar	10.91	7.53	16.84	10.97
	De 1 año a 3 años	Media	21.00	20.50	30.50	28.00
		Desviación estándar	17.61	7.98	14.42	9.78
Estilo Gerencial	Menor a 1 año	Media	29.85	21.47	28.24	20.44
		Desviación estándar	15.20	7.74	14.03	14.99
	De 1 año a 3 años	Media	26.00	22.00	30.50	21.50
		Desviación estándar	11.74	10.06	13.01	16.34
Unión en la Organización	Menor a 1 año	Media	22.65	18.82	34.71	23.82
		Desviación estándar	11.36	8.44	13.65	13.87
	De 1 año a 3 años	Media	26.00	20.50	29.00	24.50
		Desviación estándar	13.29	6.85	11.25	16.74
Énfasis Estratégico	Menor a 1 año	Media	21.53	25.44	33.91	19.12
		Desviación estándar	11.85	10.62	15.16	9.81
	De 1 año a 3 años	Media	25.00	20.50	29.50	25.00
		Desviación estándar	12.47	4.97	9.56	6.67
Criterio para el éxito	Menor a 1 año	Media	22.21	20.29	30.74	26.76
		Desviación estándar	11.95	9.45	13.77	13.02
	De 1 año a 3 años	Media	18.00	28.00	29.50	24.50
		Desviación estándar	10.06	8.23	9.85	9.85

Apéndice N

Resultados Estadísticos de la Cultura Deseada

Dimensiones de la Cultura	Medida	Cultura Deseada			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características Dominantes	Media	30.91	28.18	25.91	15.00
	Desviación estándar	11.37	10.90	11.78	7.15
Liderazgo en la Organización	Media	34.09	25.34	16.93	23.64
	Desviación estándar	10.85	10.20	8.23	12.64
Estilo Gerencial	Media	37.27	28.30	21.25	13.18
	Desviación estándar	12.32	8.82	10.95	9.47
Unión en la organización	Media	36.48	26.14	22.84	14.55
	Desviación estándar	12.56	8.88	11.98	8.55
Énfasis Estratégico	Media	35.23	28.18	20.45	16.14
	Desviación estándar	12.01	7.00	9.07	8.34
Criterio para el éxito	Media	37.95	21.14	21.48	19.43
	Desviación estándar	13.86	6.72	9.56	7.09

Frecuencias de la percepción de la Cultura Deseada



Dimensiones de los Componentes por Cultura Deseada según Género

Dimensión de la cultura	Género	Medida	Cultura Deseada			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características Dominantes	Femenino	Media	31.36	28.18	25.91	14.55
		Desviación estándar	9.15	9.95	11.51	7.22
	Masculino	Media	30.45	28.18	25.91	15.45
		Desviación estándar	13.44	12.01	12.31	7.22
Liderazgo en Organización	Femenino	Media	34.77	24.32	15.68	25.23
		Desviación estándar	11.49	10.15	6.78	15.39
	Masculino	Media	33.41	26.36	18.18	22.05
		Desviación estándar	10.40	10.37	9.45	9.21
Estilo Gerencial	Femenino	Media	40.23	29.32	20.68	9.77
		Desviación estándar	12.49	8.77	13.03	7.63
	Masculino	Media	34.32	27.27	21.82	16.59
		Desviación estándar	11.68	8.96	8.67	10.05
Unión en la Organización	Femenino	Media	40.68	24.55	21.82	12.95
		Desviación estándar	9.67	9.87	11.91	7.35
	Masculino	Media	32.27	27.73	23.86	16.14
		Desviación estándar	13.86	7.67	12.24	9.50
Énfasis Estratégico	Femenino	Media	34.55	29.77	19.77	15.91
		Desviación estándar	10.11	7.15	8.66	8.54
	Masculino	Media	35.91	26.59	21.14	16.36
		Desviación estándar	13.86	6.62	9.63	8.34
Criterio para el éxito	Femenino	Media	38.64	21.14	22.73	17.50
		Desviación estándar	15.29	7.23	10.43	7.20
	Masculino	Media	37.27	21.14	20.23	21.36
		Desviación estándar	12.60	6.35	8.66	6.58

Dimensiones de los Componentes por Cultura Deseada según la Función Laboral

Dimensión de la cultura	Función Laboral	Medida	Cultura Deseada			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características Dominantes	Asesor de Crédito	Media	31.19	27.86	28.81	12.14
		Desviación estándar	13.68	13.56	13.78	7.17
	Soporte	Media	30.65	28.48	23.26	17.61
		Desviación estándar	9.08	8.04	9.12	6.19
Liderazgo en Organización	Asesor de Crédito	Media	34.52	25.00	16.43	24.05
		Desviación estándar	11.39	10.95	8.24	10.91
	Soporte	Media	33.70	25.65	17.39	23.26
		Desviación estándar	10.58	9.69	8.38	14.27
Estilo Gerencial	Asesor de Crédito	Media	38.81	27.38	20.48	13.33
		Desviación estándar	13.78	9.95	9.99	9.40
	Soporte	Media	35.87	29.13	21.96	13.04
		Desviación estándar	10.94	7.78	11.94	9.74
Unión en la Organización	Asesor de Crédito	Media	38.33	24.76	23.57	13.33
		Desviación estándar	13.99	9.55	14.84	8.56
	Soporte	Media	34.78	27.39	22.17	15.65
		Desviación estándar	11.13	8.24	8.90	8.57
Énfasis Estratégico	Asesor de Crédito	Media	37.62	27.62	20.48	14.29
		Desviación estándar	14.54	6.82	10.60	7.95
	Soporte	Media	33.04	28.70	20.43	17.83
		Desviación estándar	8.89	7.26	7.67	8.50
Criterio para el éxito	Asesor de Crédito	Media	41.19	20.00	20.71	18.10
		Desviación estándar	16.80	6.32	11.54	5.80
	Soporte	Media	35.00	22.17	22.17	20.65
		Desviación estándar	10.00	7.04	7.51	8.02

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según la Antigüedad

Laboral

Dimensión de la Cultura	Antigüedad Laboral	Medida	Cultura Deseada			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características Dominantes	Menor a 1 año	Media	31.91	27.79	26.32	13.97
		Desviación estándar	11.87	11.29	13.16	6.72
	De 1 año a 3 años	Media	27.50	29.50	24.50	18.50
		Desviación estándar	9.20	9.85	4.97	7.84
Liderazgo en Organización	Menor a 1 año	Media	35.29	25.00	16.32	23.38
		Desviación estándar	11.41	9.85	8.19	13.01
	De 1 año a 3 años	Media	30.00	26.50	19.00	24.50
		Desviación estándar	7.82	11.80	8.43	11.89
Estilo Gerencial	Menor a 1 año	Media	38.09	28.82	19.26	13.82
		Desviación estándar	13.03	9.13	9.62	8.62
	De 1 año a 3 años	Media	34.50	26.50	28.00	11.00
		Desviación estándar	9.56	7.84	12.95	12.20
Unión en la Organización	Menor a 1 año	Media	36.62	26.18	23.24	13.97
		Desviación estándar	13.01	9.13	13.14	8.14
	De 1 año a 3 años	Media	36.00	26.00	21.50	16.50
		Desviación estándar	11.50	8.43	7.09	10.01
Énfasis Estratégico	Menor a 1 año	Media	36.18	27.50	20.88	15.44
		Desviación estándar	12.68	7.10	9.65	7.92
	De 1 año a 3 años	Media	32.00	30.50	19.00	18.50
		Desviación estándar	9.19	6.43	6.99	9.73
Criterio para el éxito	Menor a 1 año	Media	39.26	20.15	21.47	19.12
		Desviación estándar	14.67	6.91	10.41	6.91
	De 1 año a 3 años	Media	33.50	24.50	21.50	20.50
		Desviación estándar	10.01	4.97	6.26	7.98

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

Género	Medida	Cultura Deseada			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Femenino	Media	36.70	26.21	21.10	15.98
	Desviación estándar	11.83	9.31	10.85	10.36
Masculino	Media	33.94	26.21	21.86	17.99
	Desviación estándar	12.66	9.04	10.38	8.82

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

Función Laboral	Medida	Cultura Deseada			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Asesor de Crédito	Media	36.94	25.44	21.75	15.87
	Desviación estándar	14.21	10.02	12.09	9.25
Soporte	Media	33.84	26.92	21.23	18.01
	Desviación estándar	10.10	8.27	9.08	9.94

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

Antigüedad Laboral	Medida	Cultura Deseada			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Menor a 1 año	Media	36.23	25.91	21.25	16.62
	Desviación estándar	12.87	9.37	11.17	9.39
1 año a 3 años	Media	32.25	27.25	22.25	18.25
	Desviación estándar	9.63	8.41	8.46	10.49

Apéndice O

Caja Rural de Ahorro y Crédito del Centro S.A.

Reseña Histórica:

“Caja Centro, como parte de la Corporación Educativa Continental formando parte del mismo ADN con mente emprendedora e impacto social, es así que a partir del 1 de setiembre del 2014, bajo la consentimiento de la Superintendencia de Banca y Seguros, apoyan el desarrollo de los microempresarios de la región Junín.” (Caja Centro, 2017)

“Han pasado 3 años desde que los hermanos Fernando y José Barrios Ipenza visionaron esta organización empresarial y hasta hoy, con el mismo esfuerzo y efectividad, brindan servicios micro financieros de créditos y ahorros, con las tasas más favorables para sus usuarios.” (Caja Centro, 2017)

“A partir de esta filosofía, Caja Centro destaca en el sistema financiero como la empresa que mayor contacto tiene con sus clientes, basado en el asesoramiento personalizado, que incluye capacitaciones gratuitas para microempresarios de la región.” (Caja Centro, 2017)

Misión:

“Brindar salidas financieras a nuestros clientes mediante una atención personalizada, comprometiéndose con el desarrollo de sus iniciativas empresariales y personales, gestionando adecuadamente nuestros riesgos, impulsando su éxito y generando valor a sus grupos de interés.” (Caja Centro, 2017)

Visión:

“Ser una Caja reconocida en el sector micro financiero de Junín al 2020, en función de nuestra iniciativa competitiva e innovadora, solidez financiera y por su atención de calidad y rapidez.” (Caja Centro, 2017)