



Universidad  
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de  
Administración

Tesis

**Percepción de la cultura organizacional según  
Cameron y Quinn en la Tienda 512 de un banco  
en el distrito de El Tambo, Huancayo**

**Victor Nicolás Cárdenas Vilcapoma**

Huancayo, 2019

Para optar el Título Profesional de  
Licenciado 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. Nivardo Santillán Zapata.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradezco a mis padres por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente dentro de la carrera que siempre he querido seguir.

A mis abuelos, tíos y hermanos que siempre están a mi lado guiándome y marcando el camino que debo seguir ante cualquier adversidad.

Finalmente, a mi asesor de tesis por brindarme un espacio en su agenda y colaborar a nutrir esta investigación.

## **Dedicatoria**

A mis padres Victor y Yeciday que con su ejemplo y amor me han formado como un buen cristiano y honrado ciudadano.

A mis hermanos Luis y Jimmy para que ellos también puedan seguir formándose en sus respectivas carreras y ser excelentes profesionales.

A mis abuelos Graciela, Nicolás, Aurelio y Delia que desde pequeños siempre apostaron en que nuestra familia tenía que seguir creciendo profesionalmente.

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....	4
Lista de Tablas .....	8
Lista de Figuras .....	9
Resumen Ejecutivo .....	10
Capítulo I: Introducción .....	15
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de Investigación .....	16
1.1.1. Problema de la investigación. ....	19
1.1.2. Objetivo de la investigación.....	20
1.1.3. Justificación e importancia de la investigación. ....	21
1.2. Marco Teórico .....	21
1.2.1. Variables independientes. ....	21
1.2.2. Variables dependientes. ....	22
1.2.3. Cultura Organizacional. ....	22
1.2.3.1. <i>Modelo de Valores por Competencia.</i> ....	23
1.2.3.2. <i>OCAI</i> .....	24
1.2.1. Definición de términos.....	25
1.3. Definiciones Operacionales.....	27
1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la investigación.....	27
1.5. Hipótesis de la Investigación.....	29
1.5.1. Hipótesis general.....	29
1.5.2. Hipótesis específicas.....	29

Capítulo II: Revisión de la Literatura .....	30
2.1. Revisión de la Literatura .....	30
2.1.1. Cultura organizacional. ....	30
2.1.2. Modelos de cultura organizacional. ....	33
2.1.2.1. Modelo de valores de competencia [ <i>Competing Values Framework</i> ]. ....	33
2.1.3. Tipos de cultura organizacional. ....	35
2.1.4. Instrumentos de medición de la cultura organizacional. ....	37
2.1.4.1. <i>Instrumento de evaluación de la cultura organizacional [OCAI]</i> . ....	37
2.2. Antecedentes .....	38
2.2.1. Antecedentes nacionales. ....	38
2.2.2. Antecedentes internacionales. ....	42
Capítulo III: Metodología .....	49
3.1. Método de Investigación .....	49
3.2. Tipo de Investigación .....	49
3.3. Naturaleza de la Investigación .....	49
3.4. Diseño de la Investigación .....	50
3.5. Nivel de la Investigación .....	50
3.6. Población y Características de la Muestra .....	50
3.6.1. Población de la investigación. ....	50
3.6.2. Características de la muestra. ....	51
3.7. Consentimiento Informado y Confidencialidad .....	51

3.8.	Instrumentación – Confiabilidad y Validez .....	51
3.8.1.	Instrumentación.....	51
3.8.2.	Confiabilidad y validez.....	53
3.9.	Recolección y Análisis de Datos.....	53
3.9.1.	Recolección de datos.....	53
3.9.2.	Análisis de datos. ....	54
Capítulo IV: Presentación y Discusión de resultados .....		55
4.1.	Perfil de los Informantes .....	55
4.2.	Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados .....	56
4.2.1.	Presentación de resultados. ....	56
4.2.2.	Contrastación de resultados. ....	56
4.2.2.1.	Análisis de la percepción de la cultura organizacional según el género. ....	56
4.2.2.2.	Análisis de la percepción de la cultura organizacional según el nivel jerárquico	60
4.2.2.3.	Análisis de la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral.	64
4.2.2.4.	Análisis de la percepción de la cultura organizacional actual y deseada. ....	69
4.2.3.	Discusión de Resultados. ....	71
Conclusiones y Recomendaciones .....		74
Referencias.....		78
APÉNDICE A Matriz de Operacionalización .....		82
Apéndice B Modelo De Consentimiento Informado .....		83

Apéndice D Matriz de Correlación .....	89
Apéndice E Matriz de Coeficiente de Correlación de Spearman .....	90
Apéndice F Diagrama de Cajas y Bigotes .....	94
Apéndice G Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al género por dimensión.....	95
Apéndice H Distribución de frecuencias para la percepción de la cultura según género .....	96
Apéndice I Distribución normal para la percepción de la cultura según género .....	97
Apéndice J Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al nivel jerárquico por dimensión.....	98
Apéndice K Distribución de frecuencias para la percepción de la cultura según nivel jerárquico .....	99
Apéndice L Distribución normal para la percepción de la cultura según nivel jerarquico .....	99
Apéndice M Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función a la antigüedad laboral por dimensión .....	101
Apéndice N Distribución de frecuencias para la percepción de la cultura según antigüedad laboral .....	103
Apéndice O Distribución normal para la percepción de la cultura según antigüedad laboral .....	104

### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Alfa de cronbach</i> .....	53
Tabla 2	<i>Perfil de encuestados en función a las variables de estudio</i> .....	55
Tabla 3	<i>Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al género</i> .....	57
Tabla 4	<i>Prueba de distribución normal en función al género</i> .....	58
Tabla 5	<i>Prueba de homogeneidad de varianzas</i> .....	59
Tabla 6	<i>Prueba no paramétrica - U de Mann Whitney</i> .....	59
Tabla 7	<i>Contrastación de la Hipótesis 1</i> .....	60
Tabla 8	<i>Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al nivel jerárquico</i> ..	61
Tabla 9	<i>Prueba de distribución normal en función al nivel jerárquico</i> .....	62
Tabla 10	<i>Prueba de homogeneidad de varianzas</i> .....	63
Tabla 11	<i>Prueba no paramétrica – U de Mann Whitney</i> .....	63
Tabla 12	<i>Contrastación de la Hipótesis 2</i> .....	64
Tabla 13	<i>Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función a la antigüedad laboral</i> .....	65
Tabla 14	<i>Prueba de distribución normal en función a la antigüedad laboral</i> .....	67
Tabla 15	<i>Prueba de homogeneidad de varianzas</i> .....	67
Tabla 16	<i>Prueba no paramétrica – Kruskal-Wallis</i> .....	68
Tabla 17	<i>Contrastación de la Hipótesis 3</i> .....	68
Tabla 18	<i>Tabla descriptiva de medias y desviación estándar</i> .....	69
Tabla 19	<i>Prueba de Wilcoxon</i> .....	70
Tabla 20	<i>Contrastación de la Hipótesis 4</i> .....	71

## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> . El marco de la competencia de valores, tomado de “Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional”, por Cameron, K. & Quinn, R. (2006).....	24
<i>Figura 2</i> Representación gráfica OCAI, adaptado de Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional, por Cameron, K. & Quinn, R. (2006).....	52
<i>Figura 3</i> Representación gráfica de medias para la variable género. ....	57
<i>Figura 4</i> Representación gráfica de medias para la variable nivel jerárquico.....	61
<i>Figura 5</i> Representación gráfica de medias para la variable antigüedad laboral .....	66
<i>Figura 6</i> Representación gráfica de medias para la cultura actual y deseada .....	70

## Resumen Ejecutivo

Desde el año 2000 el Perú se ha visto inmerso en un crecimiento sostenible mundial, que con el paso del tiempo ha ido generando desde el punto de vista financiero nuevas oportunidades de inversión y también la extinción de ciertos puntos financieros; sin embargo, es notable el aumento de la intermediación financiera (Briceño, 2014).

En 1980 el Banco Internacional del Perú adquiere inversiones muy importantes para su crecimiento y pasa a llamarse banco Interbank, el cual contaba con un enfoque empezando una nueva forma de hacer banca en el Perú, y con el objetivo de convertir cada agencia en una auténtica tienda financiera en la que, con solo ingresar, el cliente sintiera que ingresaba a un banco diferente, confiable y sólido. Un lugar con la asesoría necesaria y una atención especial, ágil, conveniente, cercana e innovadora (Estatuto social del Banco Interbank del Perú 25 de marzo del 2015)

Es aquí donde se percibe los primeros cambios en la cultura organizacional en Interbank que por lo visto los lleva por buen camino ya que cuenta con la denominación de ser uno de los mejores lugares para trabajar determinado por el Great Place to Work; sin embargo, esto no garantiza que absolutamente todos los colaboradores vallan acorde a la cultura organizacional de la organización (Great Place To Work 2015)

Por ello surge la inquietud de analizar cuál es la percepción de la cultura organizacional en un banco perteneciente al grupo Intercorp ubicado en el distrito de El Tambo provincia de Huancayo departamento de Junín, ver cuál es el tipo de cultura que predomina más apoyará en la creación de estrategias acorde al perfil que busca la organización (Cameron & Quinn, 2006)

Aquí surge la necesidad de investigar cómo es que se lleva a cabo el desarrollo de una cultura organizacional planteada por la empresa dentro de una de sus sucursales en Huancayo, en específico la tienda 512 de una entidad financiera de El Tambo, Huancayo.

Para Cameron y Quinn la cultura organizacional no tiene una calificación buena o mala, mencionan que existe una cultura amoldada para cada tipo de organización, las cuales se definen en Adhocrática, clan, jerárquica y de mercado. (Cameron & Quinn, 2006)

En la presente investigación se presenta el diseño de lineamientos básicos de investigación sobre la percepción según las variables ocupacionales: (a) género, (b) nivel jerárquico, y (c) antigüedad laboral en la cultura organizacional en la tienda 512 del Banco Internacional del Perú [Interbank], mediante la aplicación del Modelo de Valores de Competencia de Cameron y Quinn (2011)

La presente investigación determina si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las variables ocupacionales de: (a) género, (b) funciones, y (c) antigüedad laboral en la tienda 512 de un Banco en el distrito de El Tambo, Huancayo , mediante la aplicación del Modelo de Valores de Competencia - MVC - de Cameron y Quinn, de igual manera, aborda la diferencia entre la percepción actual de la cultura y la que desearían, para que la gerencia identifique si existe un alineamiento entre la propuesta de la organización y lo que realmente valoran los colaboradores.

En esta investigación será de suma importancia evaluar y analizar la percepción del tipo de cultura que predomina en los colaboradores del banco internacional del Perú-Interbank, tomando en cuenta las variables de (a) edad, (b) nivel jerárquico, y (c) antigüedad laboral, para la aplicación del instrumento OCAI. la cual nos lleva a determinar si el gerente imparte de manera correcta el desarrollo de la cultura organizacional y si la percepción de esta es tomada de acuerdo al enfoque de la organización por los colaboradores de la tienda 512 El Tambo

La metodología utilizada contó con el método de investigación científica, tipo de investigación pura o también llamada básica o fundamental, enfoque cuantitativo, diseño de investigación no experimental y nivel de investigación descriptivo. La población estuvo conformada por los trabajadores de la tienda 512 de un Banco en el distrito de El Tambo,

Huancayo -, la muestra está conformada por 17 colaboradores según las variables de investigación.

### *Abstract*

Since the year 2000 Peru has been immersed in a global sustainable growth, which over time has been generating from the financial point of view new investment opportunities and also the extinction of certain financial points; However, the increase in financial intermediation is notable (Briceño, 2014).

In 1980 the International Bank of Peru acquires very important investments for its growth and is called Banco Interbank, which had a focus starting a new way of banking in Peru, and with the objective of converting each agency into a real Financial store in which just entered, the customer felt that he entered a different bank, reliable and solid. A place with the necessary advice and special attention, agile, convenient, close and innovative.

This is where we perceive the first changes in the organizational culture in interbank that apparently leads them on the right track as it has the denomination of being one of the best places to work determined by the Great Place to work; Nevertheless this does not guarantee that absolutely all the collaborators go according to the organizational culture of the Organization (Great Place to work 2015) .

That is why the concern to analyze what is the perception of organizational culture in a bank belonging to the Intercorp group located in the district of El Tambo province of Huancayo department of Junín, see what is the type of culture that predominates most will support the creation of strategies according to the profile the organization is looking for (Cameron & Quinn, 2006)

Here arises the need to investigate how it is carried out the development of an organizational culture raised by the company within one of its branches in Huancayo, specifically store 512 of a financial institution of El Tambo, Huancayo.

For Cameron and Quinn the organizational culture does not have a good or bad rating, they mention that there is a molded culture for each type of organization, which are defined in

Adhocratic, clan, hierarchical and market. (Cameron & Quinn, 2006) In this research we present the design of basic guidelines for research on perception according to occupational variables: (a) gender, (b) hierarchical level, and (c) seniority in the organizational culture in store 512 of Banco Internacional del Peru [Interbank], through the application of the Competition Values Model of Cameron and Quinn (2011)

The present investigation determines if there are differences in the perception of the organizational culture according to the occupational variables of: (a) gender, (b) functions, and (c) seniority in the store 512 of a Bank in the district of El Tambo, Huancayo, through the application of the Competition Values Model - MVC - of Cameron and Quinn, likewise, addresses the difference between the current perception of the culture and that which they would like, so that management can identify if there is an alignment between the proposal of the organization and what employees really value.

In this research it will be very important to evaluate and analyze the perception of the type of culture that predominates in the collaborators of the international bank of Peru-Interbank, taking into account the variables of (a) age, (b) hierarchical level, and (c) seniority, for the application of the OCAI instrument. which leads us to determine if the manager correctly imparts the development of the organizational culture and if the perception of this is taken according to the approach of the organization by the employees of the store 512 El

Tambo            The methodology used had the scientific research method, pure research type or also called basic or fundamental, quantitative approach, non-experimental research design and level of descriptive research. The population was made up of workers from store 512 of a Bank in the district of El Tambo,

## Capítulo I: Introducción

Las organizaciones atraviesan constantemente por situaciones de competitividad, en la que para sobrevivir es necesario no solo marcar buenas estrategias, sino también tener la capacidad de crear valor, ya que esto implica “satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también de hacerlo eficientemente” (Porter, 2009 citado por Cantillo y Daza, 2011, p. 19); no menos importante, es también el de gestionar el talento humano, buscando lograr que los colaboradores trabajen en un entorno óptimo, sintiéndose como socios y participando de forma activa en el proceso de desarrollo continuo, y de esta manera poder desempeñarse eficientemente, para contribuir al logro de ventajas competitivas (Castillo, 2010).

Para dicho propósito las organizaciones se enfocan en el poder que se puede lograr por medio de una buena gestión en la cultura organizacional, según Cameron y Quinn (2006) las empresas han dejado de enfocarse en estrategias corporativas, presencia en el mercado y ventajas tecnológicas, y han aprovechado el poder de una correcta gestión que se obtiene de una cultura corporativa única, ya que esta generará “un poderoso efecto sobre el rendimiento y la eficacia a largo plazo de las organizaciones”. (Cameron y Quinn, 2006, p.11).

En la investigación se buscará analizar la percepción de la cultura organizacional en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo; el cual se ha visto abordado por diferentes retos económicos y sociales. Para la evaluación se utilizará el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, más conocido como OCAI por sus siglas en inglés, este instrumento permite identificar la cultura actual que se da en una organización y la cultura que los colaboradores desearían en un futuro, por medio de cuatro tipos de cultura: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) clan, y (d) Adhocrática (Cameron y Quinn, 2006); de esta forma se podrá identificar problemas, plantear medidas correctivas y crear áreas de oportunidad en la organización. (Conexión Esan, 2015).

## 1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de Investigación

La cultura organizacional tiene un gran impacto en las organizaciones ya que es considerado como un importante recurso para alcanzar objetivos, mejorar el desempeño de una empresa y a largo plazo alcanzar ventajas competitivas que se direccionen al éxito de la organización (Gálvez y García, 2011), así también la cultura organizacional impulsa a “la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos” (Cújar, Ramos, Hernández, López, 2013, p.351).

Según una encuesta desarrollada por Randstad, se indicó a la cultura organizacional como clave para el éxito, además los resultados señalaron que un 35% de encuestados considera que la cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, un 22% en la productividad, y el 23 % en satisfacción de los trabajadores de una compañía. Además, la cultura organizacional es capaz de afrontar la crisis de una empresa (Franco, 2010).

A consecuencia de la globalización las empresas se han visto en la necesidad de estar preparadas para ser más competitivas (Niño de Guzmán, 2015), y afrontar crisis, para esto es necesario considerar a la cultura como una oportunidad, y estrategia para mejorar las condiciones actuales y futuras (Franco, 2010), adicionalmente es necesario enfocarse en construir culturas fuertes para “generar motivación, responsabilidad, y lealtad de los empleados a la organización” (García, Hernández, Vargas y Cuevas, 2012, p. 12).

Habelow menciona que “Las compañías que tendrán un buen desempeño cuidarán los factores que hacen que sus empleados se sientan felices, comprometidos con el trabajo, más conectados con los resultados generales y más motivados a hacer mayores contribuciones” ...”. (Franco, 2010).

Tomando en consideración lo antes mencionado, la investigación busca contribuir con los nuevos retos que tienen que afrontar las entidades financieras para captar mayor cantidad de clientes y generar mayor rentabilidad.

Para identificar el problema dentro del objeto de estudio primero se analizó la visión, misión y principios de banco Interbank que ayuden a determinar qué es lo que la organización intenta plasmar en sus colaboradores, segundo, se realizó una entrevista con el gerente de tienda para identificar si existe similitud entre lo que la empresa propone y la valoración de los colaboradores de la tienda.

#### Análisis de Visión

“Ser el mejor banco a través de las mejores personas”, se evidencia que busca posicionamiento, pero a la vez va de la mano con una propuesta de generarle valor a sus colaboradores de acuerdo al MVC, se valora las culturas (a) Mercado debido a que busca ser el mejor banco y (b) Clan porque menciona que logrará el resultado a través de las mejores personas.

#### Análisis de la Misión

“Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindándoles un servicio ágil y amigable en todo momento y en todo lugar”, nos muestra según el MVC una cultura Adhocrática ya que infiere que a través de ellos el cliente obtendrá soluciones adecuadas.

#### Análisis de los Valores Organizacionales

Se identifica la valoración de las culturas: (a) Clan, en el valor de “Trabajo en equipo”; (b) Adhocrática, “Innovación”; y (c) Mercado, en la “Vocación de servicio”

## Análisis de la entrevista con el Gerente de tienda

Según Malhotra (2015) En el proceso de definición del problema, se deben considerar diferentes acciones y entre las principales implica la conversación con quienes toman decisiones:

...en el proceso de definición del problema en una organización implica conversaciones con quienes toman decisiones, ya que estas personas necesitan entender el potencial y las limitaciones de la investigación. Toda investigación proporciona información relevante para las decisiones administrativas; pero no ofrece soluciones en sí porque éstas requieren el juicio de los directivos. Asimismo, el investigador necesita comprender la naturaleza de la decisión que enfrentan los gerentes y lo que esperan que la investigación les informe (Malhotra, 2015).

Ante lo importante que es conocer la problemática en la tienda 512 del Banco Interbank, según los comentarios del gerente durante la entrevista para conocer un poco más de su percepción acerca de la cultura organizacional del Banco, nos da su punto de vista sobre la percepción de sus colaboradores hacia la cultura que plantea la organización, para él es muy importante el desarrollo estratégico de la organización; sin embargo por el momento todo sea centrado en la información sobre el clima organizacional, lo que demuestra que se encuentra pendiente el estudio específico de la cultura organizacional. Dejando entender que no se tiene identificado si la cultura organizacional de la tienda 512 está alineada con la propuesta de la empresa. Al no tener esta medición el gerente no puede tener la valoración de las propuestas de solución, mostrando por parte de los colaboradores los siguientes problemas: (a) poca comunicación con el gerente y otras áreas, (b) bajo compromiso, (c) falta de motivación. Estos problemas que se han identificado tienen origen a que se evidencia de percepción entre la cultura propuesta y la valorada por los trabajadores. Para la obtención de esa información se realizó una guía de entrevista no estructurada (ver Apéndice A).

Al no tener identificado las diferencias se puede generar conflictos en la valoración de las propuestas de la organización, debido a que cada colaborador puede asumir que su punto de vista es la más indicada, lo cual afecta a la toma de decisiones, planteamiento de estrategias, desempeño y desarrollo de cada uno, etc., para lo cual es importante que la organización identifique las diferencias y las pueda gestionar para que busquen alinear con lo planteado por la organización: (a)Visión, (b)Misión, y (c)Valores.

Por tal motivo se planteó el uso de la metodología del Modelo de Valores de Competencia –MVC – para poder medir si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las variables ocupacionales: (a) género, (b) nivel jerárquico, y (c) antigüedad laboral en la tienda bajo la definición de cuatro tipos de culturas y el análisis de estas para contribuir con la gestión del cambio y mejorar la aceptación de las propuestas de la gerencia.

### **Problema de la investigación.**

El problema de investigación “consiste en delinear las interrogantes específicas de la investigación mediante su argumentación científica.” (Vara, 2012, p.176), además deben de ser expresados en términos claros y precisos. (Tamayo, 2003).

Para la investigación se planteó un problema general y cuatro específicos.

#### ***1.1.1.1. Problema general.***

¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo?

#### ***1.1.1.2. Problemas específicos.***

- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo?

- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo?
- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral entre los colaboradores en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo?
- ¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo?

### **1.1.2. Objetivo de la investigación.**

El objetivo de una investigación “es el enunciado claro y preciso de los propósitos por los cuales se lleva a cabo la investigación.” (Tamayo, 2003, p.137), así también “es lo que se ha de demostrar a partir de un problema o de la hipótesis propuesta” (Tamayo, 2003, p.138)

En la investigación se formularon cuatro objetivos específicos y un general.

#### ***1.1.2.1. Objetivo general.***

Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.

#### ***1.1.2.2. Objetivos específicos.***

- Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.
- Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.

- Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral entre los colaboradores en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.
- Determinar si hay diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.

### **1.1.3. Justificación e importancia de la investigación.**

El estudio de la cultura organizacional es importante para las organizaciones, ya que contribuye al logro de ventajas competitivas, además “contribuye, en gran medida, a la integración de sus colaboradores. Asimismo, permite realizar mejoras notables en la productividad y en la capacidad para resolver conflictos.” (Conexión Esan, 2015, párr. 3)

Es necesario que las empresas conozcan su situación actual, realizando un diagnóstico que permita identificar la realidad del ambiente de trabajo. Por ende, la investigación diagnosticará a la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo; por medio de la percepción de los propios colaboradores para identificar la cultura actual de la empresa y además conocer las perspectivas sobre una futura cultura en la organización, que se adapte mejor a contribuir al logro de sus objetivos

## **1.2. Marco Teórico**

El marco teórico se enfocó en tratar aspectos teóricos relacionados con el problema de investigación, para lo cual se describen las variables independientes y dependientes, posteriormente se profundiza en cada una de ellas.

### **1.2.1. Variables independientes.**

Las variables independientes que se consideraron en la investigación son: (a) género, (b) nivel jerárquico, y (c) antigüedad laboral.

### **1.2.2. Variables dependientes.**

Las variables dependientes que se consideraron, se plantearon en función a los cuatro tipos de cultura organizacional, estas son: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) clan, y (d) adhocrática.

### **1.2.3. Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional hace referencia a “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins y Judge, 2009, p.551).

Así también Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009) citado por Cantillo (2013) la define como un “conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.” (p.134)

A consecuencia de que el concepto fue abordado por diversos autores, la más utilizada es la que propuso Schein (1985) citado por Díaz, De la Garza y Ojeda (2010), quien menciona que la cultura organizacional es:

Un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, por lo tanto, será enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (pp. 113-114)

Se considera como principales características de la cultura organizacional a: (a) innovación y aceptación del riesgo, (b) atención al detalle, (c) orientación a los resultados, (d) orientación a la gente, (e) orientación a los equipos, (f) agresividad, y (g) estabilidad. (Robbins y Judge, 2009).

Además, las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir como ven los empleados a su organización, mas no si la organización les gusta. Al percibir una organización no se espera que existan culturas uniformes ya que según Robbins y Judge (2009) en una organización existen: (a) cultura dominante, presenta los valores principales que comparten la mayor parte de los integrantes de la organización, y (b) subculturas, hace referencia a las miniculturas dentro de una organización, es decir, son los que se dan por diseños departamentales y separación geográfica.

No existen culturas buenas o malas, ya que una cultura es valiosa tanto para la organización como para el empleado; en la organización “mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del trabajador” (Robbins y Judge, 2009, p.556), y para el empleado “es valiosa porque reduce la ambigüedad” (Robbins y Judge, 2009, p.557)

También existen culturas fuertes y débiles, en la cultura fuerte “los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma expresa” (Robbins y Judge, 2009, p. 554), “una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento.” (Robbins y Judge, 2009, p.554).

#### ***1.2.3.1. Modelo de Valores por Competencia.***

Dentro de los diversos modelos que surgieron para el estudio de cultura organizacional, destaca el Modelo de Valores por Competencia propuesto por Cameron y Quinn, con la finalidad de “diagnosticar la cultura organizacional y preparar el cambio” (Cameron y Quinn, 2006 citado por García et al. 2012, p.12), además tiene mayor evidencia empírica, es más sencillo y claro conceptualmente (García et al., 2012).

Se construye bajo dos dimensiones en función a los ejes de una cuadrante, para el eje horizontal se contraponen la orientación interna y externa de la organización; y para el eje

horizontal se contraponen la flexibilidad y discreción, frente a la estabilidad y control. (Cameron y Quinn, 2006).

Las uniones de los dos ejes forman cuatro cuadrantes, que se denominarán los tipos de cultura, estas son: (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado, y (d) jerarquía. La cultura clan se encuentra dentro del cuadrante que tiene una orientación interna y control flexible; la cultura adhocrática comparte el mismo control flexible, pero bajo una orientación externa; así también la cultura mercado, tiene una orientación externa, pero tiene un control estable; por último, la cultura jerárquica, comparte un control estable, pero bajo una orientación interna. (Cameron y Quinn, 2006).

Las dimensiones y cuadrantes se muestran en la Figura 1



*Figura 1* . El marco de la competencia de valores, tomado de “Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional”, por Cameron, K. & Quinn, R. (2006)

### **1.2.3.2. OCAI**

Basado en el modelo de Marco de Valores de Competencia surge el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, denominado OCAI por sus siglas en ingles.

Por medio de esta herramienta se evalúan los siguientes aspectos o dimensiones: (a) características dominantes, (b) liderazgo en la organización, (c) estilo gerencial, (d) unión en la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterios para el éxito; bajo cuatro tipos de cultura: (a) cultura jerárquica, (b) cultura mercado, (c) cultura clan, (d) cultura adhocrática. (OCAI Online, 2018).

Además, por medio de esta herramienta se busca determinar: (a) la cultura dominante, (b) discrepancia entre la cultura actual y futura, (c) la fuerza de la cultura dominante, (d) la congruencia de las seis dimensiones, (e) entre otras. (OCAI Online, 2018).

### **1.2.1. Definición de términos.**

#### **▪ Cultura organizacional**

“Es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular” (Schein, 1985 citado por Gálvez y García, 2011, p. 128).

#### **▪ Jerárquica**

Su “característica principal es que cada rol de quien la compone está definido, además de tener que cumplirse las normas que establece la organización.” (Rodríguez y Latorre, 2011, p.68).

#### **▪ Mercado**

“Se encuentra orientada hacia la comparación con el medio externo, fomentando la competencia y lograr los objetivos.” (Rodríguez y Latorre, 2011, p.68).

#### **▪ Clan**

“Es similar a una familia, con valores y metas compartidas entre los trabajadores. Marcados por la cohesión, son participativos y valoran el clima laboral.” (Rodríguez y Latorre, 2011, p.68).

- **Adhocrática**

“Es una cultura marcada por el emprendimiento y la innovación, sus trabajadores toman la iniciativa y poseen libertad individual” (Rodríguez y Latorre, 2011, p.68).

- **Modelo de valores por competencia - MVC**

Es un modelo que tiene la finalidad de diagnosticar la cultura organizacional bajo dos dimensiones, la primera por medio de la orientación interna y externa de la organización; y la segunda por medio de la flexibilidad y discreción, frente a la estabilidad y control. (Cameron y Quinn, 2006).

- **OCAI**

Es la herramienta de medición que permite conocer la cultura organizacional actual y futura de la empresa por medio de componentes culturales como la: (a) cultura jerárquica, (b)cultura mercado, (c) cultura clan, (d) cultura adhocrática (OCAI Online, 2018)

- **Percepción**

“Es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.” (Robbins y Judge,2009, p.139)

- **Género**

“Se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres.” (Organización Mundial de Salud [OMS], 2018, párr. 1).

- **Nivel jerárquico**

“Determina la distinción de los trabajadores entre sí en función de las facultades que éstos ejerciten dentro de la organización.” (Wolters Kluwer, 2018, párr.1)

- **Antigüedad laboral**

Es “el periodo de tiempo que un trabajador lleva vinculado a una empresa.” (Wolters Kluwer, 2018, párr.1)

- **Banco**

El Banco Central de Reserva del Perú (s.f.) define como la empresa dedicada a operaciones y servicios de carácter financiero, que recibe dinero del público, en forma de depósitos u otra modalidad, y utiliza ese dinero, junto con su propio capital y el de otras fuentes, para conceder créditos -préstamos o descuentos de documentos- y realizar inversiones por cuenta propia. Se caracteriza por la creación secundaria de dinero a través de sus operaciones crediticias.

### **1.3. Definiciones Operacionales**

La definición operacional “es el conjunto de procedimientos que describe las actividades que debes realizar para captar la existencia de un concepto teórico” (Vara, 2012, p.281), además “indica las actividades u operaciones necesarias para medir o manipular una variable” (Vara, 2012, p.280).

En el Apéndice A se muestra la tabla en la que se describe una matriz de Operacionalización para las variables independientes y dependientes.

### **1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la investigación**

Como parte de los supuestos de la investigación se consideraron la participación: (a) activa, (b) voluntaria, y (c) veraz por parte de los colaboradores de la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.

La investigación se basó en encuestar a colaboradores que no tenían personal a mando de este modo se evitó dos factores importantes: (a) disminuir el factor multinivel, y (b) obtener resultados de la información sin presión, finalmente no se consideró al personal tercerizado.

Se delimitó el estudio a la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, en la ciudad de Huancayo, departamento de Junín.

La muestra de colaboradores de la tienda 512 del Banco empresa perteneciente al sector bancario que cuentan con más de 20 colaboradores.

El estudio forma parte de una investigación general del sector financiero bancario, por lo tanto, tuvo como delimitación no considerar las variables de edad, tipo de contrato, grado de instrucción, nivel socioeconómico, entre otros.

Por parte del permiso para poder usar el nombre de la organización en nuestro trabajo de investigación se realizó la consulta correspondiente al Gerente de la tienda que mediante un correo hizo partícipe de la investigación a Lima donde se encuentra la Matriz del banco, quienes no le dieron la venia correspondiente indicando que es una Marca registrada y la investigación no la estaba solicitando la organización por lo cual solo se consideró la denominación de tienda y el número correspondiente a ella.

En relación a las limitaciones, estas se presentaron a causa de la ausencia de algunos colaboradores a la hora de aplicar el instrumento.

Las encuestas se tuvieron que realizar en grupos, los horarios y tiempos de aplicación eran altamente estrictos. Asimismo, se otorgó la autorización para trabajar con una sola sucursal, esto por políticas internas de la organización.

## **1.5. Hipótesis de la Investigación**

“Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.92)

En la investigación se formularon cuatro hipótesis específicas y una general.

### **1.5.1. Hipótesis general.**

No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.

### **1.5.2. Hipótesis específicas.**

- No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.
- No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.
- No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional por la antigüedad laboral entre los colaboradores en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.
- No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

La revisión de la literatura para la investigación, buscará profundizar los conceptos de cultura organizacional, además se presentarán dos antecedentes internacionales y dos nacionales, que contribuirán más adelante en la discusión de resultados.

### 2.1. Revisión de la Literatura

#### 2.1.1. Cultura organizacional.

La definición de cultura organizacional es compleja, debido a que ha ido evolucionando a lo largo de los años, su estudio se dio desde la perspectiva antropológica y sociológica (Villarreal, Briones y Villarreal, 2012).

Además, se consideraron enfoques como: (a) la cultura como variable organizativa, y (b) la cultura entendida como la metáfora explicativa de lo que es la organización (Villarreal et al., 2012); la primera hace referencia a algo que es parte de la organización.

Según Cantillo (2013) , en la cultura organizacional no solo existe un dilema por la conceptualización, si no también esta se da desde un aspecto metodológico, el cual es dividido en dos enfoques: (a) enfoque metodológico cualitativo, (b) enfoque metodológico cuantitativo; el primero lo asocian al modelo de Schein el cual indica a la cultura organizacional “como un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado”(Cantillo, 2013, p. 133) y describe tres niveles fundamentales, denominados: (a) artefactos observables, (b) los valores, y (c) los supuestos básicos subyacentes; el primer nivel hace referencia al entorno físico y social de la organización, en el segundo nivel son los valores los que servirán de patrones de comportamiento para los artefactos, y por último el tercer nivel representará a lo inconsciente de la cultura. (Cantillo, 2013).

En la evolución del estudio de la cultura organizacional se han involucrado diversos autores, para el año de 1871 surge Tylor, quien define a la cultura organizacional como “aquel complejo constituido por conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y

cualquier otra capacidad adquirida por el hombre como miembro dentro de una sociedad” (Sánchez, 2017, p.62); posteriormente surgen los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, en el que destaca el investigador Elton Mayo. (Cújar et al., 2013).

Años más tarde, el concepto se va desarrollando con Pettigrew, quien es considerado como precursor (Cantillo, 2013), y define a la cultura organizacional como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (Cújar et al., 2013, p.351). Ya para el año 1980 surge Dandridge, Mitroff y Joyce, ellos introducen a la definición el término “simbolismo organizacional” (Cújar et al., 2013, p.351), así mismo Hofstede menciona que la “cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás” (Sánchez, 2017); esa misma década, en el año 1981, Schwartz y Davis, señalan a la cultura como “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización” (Cújar et al., 2013, p.351), así también para Ouchi (1982) citado por Calderón, Murillo, Torres (2003) “la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamiento para un patrón de actividades, opiniones y acciones ...” (p.114), ese mismo año se consideran a Peters y Waterman (1982) como los autores que popularizaron el concepto de cultura organizacional, debido a que ellos “examinaban el papel de la cultura como recurso o activo organizacional que afecta el rendimiento” (citado por Cantillo, 2013, p.135).

Años más tarde Barney (1986), señala que “la cultura forma un complejo conjunto de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa realiza sus actividades (citado por Sánchez, 2017), además profundiza el concepto y considera que es posible convertir a la cultura organizacional en una ventaja competitiva (Cújar et al., 2013).

Los estudios de Schein surgen años después, este autor considera que “la cultura es aprendida no heredada y esta se deriva del ambiente ...” (Sánchez, 2017), por lo que según Cújar et al. (2013) la define como:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (p.351)

Posteriormente, en los años 2000 surgieron otros autores que definieron a la cultura organizacional como “un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas también complejos: organización y contexto” (Rodríguez, 2009 citado por Carrillo,2016); también se conceptualiza tomándolo como “un factor integral que impulsa el desarrollo de la innovación y el capital intelectual en la empresa” (Muammer, Selcuk y Mete, 2008 citado por Carrillo, 2016)

Además, Robbins y Judge (2009), indicaron siete características para medir el rendimiento de una organización: (a)innovación, (b)orientación a los resultados, (c) orientación a la personas, (d)orientación a los equipos, (e)minuciosidad, (f)agresividad, y (g) estabilidad (citado por Carrillo,2016); y se presentaron factores determinantes en la cultura, los cuales son: (a)estrategia, (b) estructura,(c) trabajo en grupo, (d) liderazgo, (e) propietarios, (f) organización, y (g) ambiente (Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera, 2014 citado por Carrillo,2016).

Adicionalmente, la cultura organizacional es estudiada considerando el ciclo de vida de la organización, ya que según Cameron y Quinn “las organizaciones maduras tiene características muy diferentes de las organizacionales pequeñas y/o nuevas” (Villarreal et al., 2012, p. 25); al inicio del periodo de vida la cultura organizacional es predecible al cambio,

por lo tanto la organización se centra en una cultura adhocrática; con el crecimiento de la empresa se le suma la orientación a la cultura clan; en el auge del crecimiento se puede dar crisis, por ende es necesario enfocarse a una cultura jerárquica con la finalidad de estructurar y estandarizar procesos para manejar de forma controlada las responsabilidades, y como la cultura jerárquica no viene sola, es necesario también enfocarse a la cultura mercado y competitividad (Villarreal et al., 2012).

### **2.1.2. Modelos de cultura organizacional.**

Como parte de los modelos de cultura organizacional, Carrillo (2016) señala los siguientes modelos: (a) modelo de orientación cultural, propuesto por Nakata (2009), Hofstede y Hofstede (2005); (b) modelo tridimensional, propuesto por Payne (2001); (c) modelo de Schein, propuesto por Schein (2010); y (d) modelo de los valores en competencia, propuesto por Cameron y Quinn (2011); este último modelo tiene mayor importancia por su evidencia empírica.

Así también Delgado (2018) consideró adicionalmente los siguientes modelos: (a) modelo de Scholz, se toma en cuenta la dimensión evolutiva, interna y externa de la organización; (b) modelo de Fombrun, en este modelo la cultura se desarrolla por medio del nivel social, sectorial y organizativo; (c) modelo de Louis, se considera que en empresas grandes se desarrollan culturas o subculturas múltiples; (d) modelo de Greiner, este modelo depende de las dimensiones de edad de la organización, tamaño, etapas de evolución, etapas de crisis y crecimiento del sector, y (e) modelo de Cameron Quinn.

#### **2.1.2.1. Modelo de valores de competencia [*Competing Values Framework*].**

El Modelo de valores de competencia fue planteado por Cameron y Quinn, con la finalidad de desarrollar el denominado “Instrumento para la determinación de la cultura organizacional [IDCO]” (Villarreal et al., 2012, p.24)

Inicialmente fue desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1981), con la finalidad de identificar la eficacia en las organizaciones; posteriormente es Cameron (1991) y Cameron y Quinn (1999), quienes adicionan aspectos como el liderazgo y estructura en el modelo actual. (Rodríguez y Latorre, 2011).

Para este modelo se toma en consideración que para Quinn “el óptimo desempeño organizacional depende del adecuado balance de las fortalezas culturales, por lo que es necesario que el administrador conozca los diferentes aspectos de la cultura de su organización.” (Villarreal et al.,2012, p.25), además para este autor, la cultura “cambia de tiempo en tiempo . . . las organizaciones tienden a experimentar patrones de cambio cultural predecible a través de la vida.” (Villarreal et al.,2012, p.25). Por lo tanto, es necesario conocer la cultura de una organización en todo el proceso de vida de la organización.

Así mismo, este modelo tiene “un alto grado de congruencia con los esquemas categoriales muy conocidos y aceptados que organizan la forma en que las personas piensan, sus valores y suposiciones, y las formas en que procesan la información” (Cameron y Quinn, 2006, p. 31).

En el desarrollo de este modelo John Campbell y sus colegas (1974), presentaron treinta y nueve indicadores para medir la eficacia de una organización; años después la lista es analizada por Quinn y Rohrbaugh (1983), con la finalidad de ver si era posible identificar patrones o grupos; por lo tanto, bajo un análisis surgen dos dimensiones que reunieron en cuatro grupos a los indicadores (Cameron y Quinn, 2006). Según Cameron y Quinn (2006), la primera dimensión “diferencia criterios de eficacia que dan importancia a la flexibilidad, la discreción y dinamismo de los criterios que ponen énfasis en la estabilidad, el orden y el control” (p. 32); la segunda dimensión “diferencia los criterios de eficacia que hacen hincapié en una orientación interna, la integración y la unidad de criterios que ponen énfasis en una orientación externa, diferenciación y rivalidad” (Cameron y Quinn, 2006, p.32).

La unión de las dimensiones ya mencionadas, forman los cuatro cuadrantes: (a) clan, (b) adhocracia, (c) mercado, y (d) jerarquía; cada uno de estos cuadrantes poseen indicadores que representan el valor que tienen para una persona en relación al desempeño de la organización. Además, para Cameron y Quinn (2006) cada cuadrante fue identificado como un tipo de cultura; los cuales se denominan: (a) cultura de jerarquía, (b) cultura de mercado, (c) cultura de clan, y (d) cultura de adhocracia. (Villarreal et al.,2012)

### **2.1.3. Tipos de cultura organizacional.**

#### **▪ Cultura jerárquica.**

En el estudio de la cultura tipo jerárquica, se toma en consideración el trabajo de Max Weber, quien propuso atributos clásicos de la burocracia: (a) las reglas, (b) la especialización, (c) la meritocracia, (d) la jerarquía, (e) la propiedad separada, (f) la impersonalidad, y (g) contabilidad (Cameron y Quinn, 2006) estos son la base para el surgimiento de esta cultura, ya que una organización debía de direccionarse bajo reglas para lograr la eficiencia porque se creía que era una forma ideal para el manejo de una organización.

Este tipo de cultura se caracteriza por darse en un ambiente de trabajo formalizado y estructurado, donde los procedimientos son la fuente principal del trabajo de los colaboradores; además los líderes son considerados efectivos por ser buenos coordinadores y organizadores. Así también este tipo de cultura se presenta en grandes y pequeñas organizaciones. (Cameron y Quinn, 2006).

#### **▪ Cultura mercado.**

La cultura mercado surge a consecuencia de nuevos retos competitivos en las organizaciones, se orienta específicamente a un ambiente externo, y se enfoca principalmente en las transacciones con proveedores, clientes, contratistas, entre otros; con la finalidad de crear ventajas competitivas (Cameron y Quinn, 2006).

En este tipo de cultura, los valores que predominan son la competitividad y productividad, la cual se logra bajo un énfasis en el posicionamiento externo y el control. Además, se orientan hacia resultados, y sus líderes se caracterizan por ser productores, competidores dedicados, duros y exigentes (Cameron y Quinn, 2006).

- **Cultura clan.**

La cultura clan es denominado de esa forma porque se asemeja a una organización de tipo familiar; se caracteriza por trabajar en equipo, generar involucramiento del personal, y crear un compromiso corporativo a los empleados; además por ofrecer un ambiente agradable de trabajo, donde los líderes son vistos como mentores, y la organización como una familia (Cameron y Quinn, 2006).

Las organizaciones con este tipo de cultura, tienen la convicción de crear un lugar de trabajo humano, desarrollar capacitaciones para los empleados, para facilitar la participación, compromiso y lealtad. El éxito dependerá del clima interno y de la importancia que se le da al empleado. (Cameron y Quinn, 2006).

- **Cultura Adhocrática.**

La cultura Adhocrática surge a consecuencia del surgimiento de la era de la información, ya que las organizaciones se vieron en la necesidad de reaccionar de mejor manera a condiciones aceleradas.

Su significado surge de la raíz ad hoc, que significa algo temporal, especializado y dinámico, tiene como uno de sus principales objetivos “fomentar la capacidad de adaptación, flexibilidad y creatividad donde la sobrecarga de la incertidumbre, la ambigüedad y la información son típicos.” (Cameron y Quinn, 2006, p. 41). Se caracteriza por ofrecer un entorno de trabajo dinámico, emprendedor y creativo, donde la gente toma riesgos; además tiene el reto de ofrecer productos y servicios innovadores, únicos y originales, adaptándose a nuevas oportunidades (Cameron y Quinn, 2006)

#### **2.1.4. Instrumentos de medición de la cultura organizacional.**

Los instrumentos para medir la cultura organizacional han ido evolucionando, se han basado en modelos y métodos de tipo cualitativo y cuantitativo que buscan relacionar variables (Cújar et al., 2013).

Gan y Berbel (2007), consideran dos herramientas de tipo cuantitativo: (a) cuestionario sobre cultura organizativa basado en Roger Harrison, (b) cuestionario de identificación de posiciones culturales basado en Pumpin; adicionalmente Carrillo (2016), señala a los siguientes: (a) inventario de cultura organizacional [1987], (b) cuestionario de cultura hospitalaria [1993], (c) cuestionario de cultura de Mackenzie [1995], (d) encuesta de calidad de la cultura y clima organizacional, (e) cuestionario de prácticas culturales [2000], y (f) cuestionario de cultura corporativa.

##### ***2.1.4.1. Instrumento de evaluación de la cultura organizacional [OCAI].***

El instrumento de evaluación de la cultura organizacional es denominado OCAI [*Organizational cultural assessment instrument*] por sus siglas en inglés, fue propuesto por Cameron y Quinn y se basa en el Modelo de Valores de Competencia. (Cameron y Quinn, 2006).

Se ha utilizado en más de mil organizaciones porque es útil, precisa, predice el desempeño organizacional (Cameron y Quinn, 2006), además Cameron y Quinn (2006) resaltan dos propósitos importantes del cuestionario: (a) permite conocer la cultura actual en una organización, y (b) contribuye a identificar la cultura que los miembros desean que se debe desarrollar en la organización.

En su evaluación, el OCAI tiene como objetivo evaluar seis dimensiones, estas son: (a) características dominantes, (b) liderazgo en la organización, (c) estilo gerencial, (d) unión en la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterios para el éxito; bajo cuatro tipos de cultura:

(a) cultura jerárquica, (b) cultura mercado, (c) cultura clan, y (d) cultura adhocrática. (Cameron y Quinn, 2006).

Es importante aclarar que las respuestas que se obtengan de este instrumento no son correctas o incorrectas, así mismo no hay una cultura buena ni mala (Cameron y Quinn, 2006).

## **2.2. Antecedentes**

### **2.2.1. Antecedentes nacionales.**

**Lázaro, Romero, Saavedra, Vásquez (2017).** La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque. Lima – Perú. El problema de la investigación fue planteado con la finalidad de conocer cuáles eran los atributos de las culturas organizacionales en los bancos comerciales, en función al grado de flexibilidad o control; además de buscar conocer el consenso existente entre la percepción actual y deseada de cada entidad. Como parte de la metodología los autores consideraron a la investigación como descriptiva y comparativa, con un diseño no experimental de tipo transversal, y bajo un enfoque cuantitativo; además se consideraron las siguientes variables independientes: (a) género, (b) área laboral, (c) ubicación geográfica, (d) antigüedad laboral, y (e) rango de edad. Para su medición se utilizó la herramienta *Organizational Culture Assessment Instrument* [OCAI] elaborado por Cameron y Quinn, el cual tiene sus bases en el modelo *Competing Values Framework* [CVF]. La población lo constituyó un total de 391 trabajadores de las tres principales agencias de bancos del departamento de Lambayeque, así también la determinación de la muestra se dio por juicio de expertos y conveniencia, el resultado es igual a 123 trabajadores. Los resultados de la investigación, en primer lugar, se dan para la cultura actual y deseada, estos indican que en dos de los tres bancos analizados no existe consenso en la percepción entre la cultura actual y deseada, predomina la dimensión clan y se asume que es la ideal para ambas entidades, por el contrario, en el tercer banco, como cultura actual predomina mercado y como deseada el componente clan. En segundo lugar, en relación a la variable

género, para el primer banco en la cultura actual predomina el componente clan para el género masculino y el componente mercado para el femenino, y para la cultura deseada predomina en ambos géneros el componente clan ; para el segundo banco, en la cultura actual y deseada para ambos géneros predomina el componente clan; por último en el tercer banco, predomina el componente mercado en la cultura actual para ambos géneros y solo el componente clan en la cultura deseada. En tercer lugar, en relación a la variable área laboral, existen diferencias significativas entre las áreas laborales en los tres bancos, para el área comercial y operaciones del primer banco predomina el componente clan, así mismo en el segundo banco para al área comercial predomina la cultura clan y en el área de operaciones la cultura mercado; por último, en el tercer banco para el área comercial y operaciones predomina el componente mercado. En cuarto lugar, para la variable ubicación geográfica, existe un consenso en todas las dimensiones para el primer banco, además para el segundo y tercer banco predominan en varias de sus sucursales la cultura clan, jerarquía, mercado. Como penúltima variable se consideró la antigüedad laboral, en esta variable existe un consenso de dimensiones de la cultura organizacional en la mayoría de los bancos, así mismo, predominan la cultura clan, mercado. Por último, en síntesis, se indica que para el primer y segundo banco predomina la cultura clan, y para el tercer banco la cultura mercado.

La investigación utilizada permite identificar si existe o no consenso de percepciones sobre cultura organizacional en los tres bancos analizados por medio de variables dependientes e independientes, además el de conocer que cultura predomina; por lo tanto, este antecedente permitirá realizar una comparación entre sus resultados y los resultados de la investigación para ser analizados ya que las dos investigaciones son parte de un mismo sector, el financiero.

**Vela, Dávila y Sanandres (2015).** Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque. Lima – Perú. La investigación surge con la finalidad de identificar cuáles son las principales características de la cultura

organizacional en tres empresas en función a estrategias de orientación externa e interna, y a la orientación hacia la flexibilidad versus la estabilidad y control, ya que consideran que la cultura organizacional no se debe dejar de lado porque genera un impacto en el desempeño de la organización. Las variables independientes que se utilizaron fueron: (a) género, (b) área laboral, y (c) antigüedad laboral. En la metodología los autores definieron a la investigación como no experimental descriptiva, de naturaleza cuantitativa, y como instrumento de medición utilizaron el OCAI. La población la determinaron por medio de criterios de inclusión y exclusión, por lo que consideraron a tres empresas del sector Microfinanciero: (a) Caja Piura, (b) Caja Trujillo, y (c) Caja Metropolitana de Lima; la muestra fue no probabilística y el tamaño se definió en función a la disponibilidad del personal de las empresas. Los resultados indicaron que en el único componente que existe un consenso entre los participantes es en el componente mercado para la cultura actual, en las otras tres componente si se dan diferencias de percepción; en relación a la cultura deseada existe solo un consenso en el componente adhocracia, pero en los otros tres no se da un consenso por lo tanto no existe diferencias de percepción ; en relación a la cultura actual y deseada si existen diferencia entre las percepciones, en el componente clan se da la mayor diferencia. Adicionalmente, en función a la variable género para la cultura actual solo se dieron diferencias en el componente jerarquía; y en relación a la variable área laboral y antigüedad laboral no existen diferencias de percepción, por lo tanto, no genera ninguna influencia en la percepción de la cultura.

Este segundo antecedente señala que, al no existir diferencias de percepción, no es posible que genere ninguna influencia en la cultura organizacional, por lo tanto, se debe de considerar dicho aspecto al momento de discutir los resultados de la investigación.

**Franco, Paitán, Risco, Santillán (2014).** desarrollaron la tesis titulada “Percepción de la cultura organizacional en clínicas de la ciudad de Huancayo aplicando el OCAI” para optar el grado de Magister en Administración en la PUCP. Determina que las clínicas son

establecimientos que contribuyen a desarrollar el sistema nacional de salud en el Perú por ello es necesario que estas sean efectivas y eso depende de muchos factores, pero existen algunos muy importantes como la identidad, pertenencia, valores, etc., de sus colaboradores, de ahí la importancia de investigar y estudiar la cultura organizacional en las instituciones. El estudio se aplicó en tres clínicas con un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo. Las variables consideradas independientes son: (a) Género, (b) Funciones, y (c) Antigüedad Laboral; y como variable dependiente se tiene a la cultura organizacional, representada por las cuatro culturas propuestas por el OCAI: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Clan, y (d) Adhocrática. La delimitación de la investigación en la población se circunscribió a los colaboradores que no tenían personal a su mando. Se aplicó un muestreo no probabilístico y por conveniencia, se contó con la participación de 34 individuos por clínica que reunieron las siguientes características: (a) Funciones de los colaboradores que tuvieran la condición laboral sin mando, y (b) por Género. Como principales conclusiones se obtuvieron las siguientes: (a) En el estudio individual de las clínicas A, B y C, se encontró que existe diferencias en la percepción de la cultura actual y deseada, por consiguiente, es importante establecer medidas que afinen la percepción de la cultura en cada muestra analizada, y que de esta manera todos puedan percibir una misma intensidad de cultura, asumiendo que lo deseado es también lo que los líderes de la organizaciones quieren; (b) Con respecto a la percepción de la cultura en la clínica A, las mayores diferencias entre lo actual y lo deseado se encontraron en los componentes Clan y Jerárquico en sus dimensiones unión en la organización y criterio para el éxito; (c) Por otro lado, los trabajadores de la clínica B en una situación deseada plantean un incremento del componente Clan y disminuir el componente Mercado, por lo que para llegar a la situación deseada se requiere trabajar en las dimensiones que presentan mayor discrepancia, como son liderazgo en la organización, estilo gerencial y énfasis estratégico; (e) En cuanto a la clínica C se encontró que presenta diferencias en la percepción de la cultura deseada según género en

tres componentes : (a) Clan, (b) Adhocrática, y (c) Mercado. En el componente clan, las dimensiones a las que se debe brindar mayor atención son: estilo gerencial y criterios para el éxito; (f) Tomando como estudio la totalidad de la muestra de las tres clínicas, se determinó que no existe diferencias en la percepción cultural deseada ya que tienen similar percepción de los componentes culturales.

### **2.2.2. Antecedentes internacionales.**

**Gálvez y García (2011).** Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. La investigación fue desarrollada con la finalidad de conocer la relación que existe entre la cultura organizacional y el rendimiento en una empresa. Como objeto de estudio consideraron a las Mipymes de mediana o alta tecnología de la ciudad de Cali, la muestra la conformaron 60 firmas, los cuales se determinaron bajo un muestreo aleatorio, con un margen de confianza del 95%; para la medición de la variable rendimiento utilizaron la metodología de Quinn y Rohrbaugh, esta es considerada como una de las más aceptadas y utilizadas a nivel internacional, porque correlaciona el rendimiento con variables como la cultura organizacional, innovación, entre otras, además se basa en el marco de valores en competencia; así también la variable cultura organizacional se mide a través del instrumento OCAI, que al igual que la primera variable también se basa en el marco de valores en competencia, este instrumento propone analizar la cultura desde dos dimensiones: (a) estabilidad versus flexibilidad, y (b) orientación externa o interna de la organización. Los resultados de la investigación señalan que la cultura de tipo clan no tiene un impacto significativo sobre el rendimiento de la empresa en términos de su eficacia, relaciones con el entorno, y recursos humanos; pero en relación a sus valores y prácticas, estos: (a) motivan y satisfacen a los colaboradores, reducen el ausentismo y la rotación del personal, y (b) mejoran el desempeño general de la organización; en relación a la cultura adhocrática y mercado, esta no influyen de manera positiva en el rendimiento de la organización; de la misma

manera la cultura jerárquica también genera un impacto negativo en el rendimiento de la organización en relación a su eficacia, recursos humanos y rendimiento global.

Es importante considerar que el tercer antecedente nos ha a conocer que el instrumento OCAI, no solo permitirá conocer el tipo de cultura de una organización, sino que al adicionarle otro instrumento que está basado bajo el mismo marco de valores en competencia, se podrá analizar también si el tipo de cultura de la organización influye en su rendimiento.

**Rodríguez y Latorre (2011).** Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena – Chile. El objetivo de la investigación fue identificar la cultura que predomina y la expectativa de la cultura que quisieran que primara en la organización, además analizar los estilos de liderazgo asociados a las culturas actual y futura. Para medir la cultura organizacional se utilizó la herramienta Organizational Culture Assessment Instrument [OCAI], el cual está basado en el Competing Values Framework [CVF], es considerado ya que ha sido utilizado en diversas partes del mundo; el instrumento es aplicado de forma online a 52 profesionales de la construcción. Los resultados señalan que la cultura actual que predomina en la industria es la de mercado, seguida por la cultura jerárquica, clan, y por último la Adhocrática; en relación a la cultura deseada, predomina la cultura clan, seguida por la jerárquica, mercado y por último la Adhocrática. Así también en relación a la percepción de los líderes, consideran que en los líderes actuales existe una mayor cercanía con los atributos y conductas de la cultura mercado y jerárquica, sin embargo, desearían que los líderes presenten características propias de los líderes de la cultura clan y jerárquica.

La cuarta y último antecedente, contribuye a la investigación ya que no brindan un panorama amplio del cómo se puede aprovechar la aplicación del instrumento OCAI, para no solo conocer el tipo de cultura que predomina en la organización, sino también permitirnos conocer qué tipo de personas deben ser parte de la organización en función al tipo de cultura;

de esta manera la organización podrá contar con un personal con un perfil adecuado al tipo de cultura predominante y a los objetivos organizacionales.

**Sánchez (2014).** estudia en la tesis “Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato” para optar el grado académico de Doctor en Administración en la Universidad Autónoma de Querétaro, México. La investigación tuvo como objetivo el caracterizar la Cultura Organizacional que tienen las Instituciones de Educación Superior -IES- del estado de Guanajuato que cuentan con reconocimientos de calidad. Las IES, como entidades sociales, se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que, si está alineada con sus estrategias, las IES tendrán mayor facilidad para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo, además de tener mayores probabilidades de éxito. La metodología utilizada, se apoya en un paradigma mixto que integra los enfoques cuantitativos, mediante la aplicación al personal de un instrumento que ha demostrado su validez y confiabilidad, y de una aproximación metafórica, en la cual se investigan patrones de lenguaje en los documentos de la filosofía de las instituciones, para descubrir patrones culturales. En la investigación se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones para definir la muestra; se eligió un nivel de confianza del 95%, una desviación estándar de 1.5, tomando en cuenta otros sectores de la región, se consideró como el error máximo permitido de uno. Se tomó en cuenta lo anterior, en la investigación se consideraron siete instituciones de educación superior y se eligieron de tal forma, que se asegurara la participación de los diferentes subsistemas, y se contó con la autorización de los Rectores o Directores, para la aplicación de las encuestas a directivos, profesores y personal de apoyo administrativo. Los resultados muestran, que en las IES incluidas en la investigación, coexisten los diferentes tipos de cultura, pero impera la cultura donde predomina la participación y el compromiso, seguida de las culturas donde predomina el control y la eficiencia, además de la cultura donde predomina el enfoque al

mercado y la productividad. Sin embargo, en ninguna institución impera una cultura donde predomina la innovación y la creatividad, que sería deseable para las instituciones enfocadas a la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías. Otro resultado de la investigación, es que la mayoría de las instituciones participantes muestran congruencia entre: las culturas declarada y la vivida, entre el perfil cultural encontrado en los diferentes niveles de la organización y entre la cultura encontrada en cada una de las dimensiones que la caracterizan, lo que les representa una fortaleza. Por lo anterior, es importante que los directivos de las IES comprendan al fenómeno de gestión, como un proceso donde se movilizan recursos, -incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales-, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de las organizaciones en torno al proyecto institucional, para asegurar que se cumplan las funciones sustantivas con índices de calidad comparables con los indicadores educativos de gestión internacional.

Esta investigación es importante para poder hallar las diferentes culturas en siete instituciones diferentes que permite saber de fortalezas y debilidades que presentan cada una de ellas, teniendo como principal semejanza el querer contribuir con una mejor gestión en los roles de los principales encargados, y por tanto en los beneficiarios. Al existir congruencia entre la cultura actual y deseada se obtiene una fortaleza, lo cual también se espera encontrar en nuestra investigación.

**Hernández y Fernández (2008)**. realizan el estudio de “Validación de un instrumento para medir la cultura Empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos” estableció como objetivo central el perfilar en el ámbito laboral mexicano un modelo que contextualizara al clima organizacional y lo vinculara con la cultura organizacional. Se eligió al modelo de valores en competencia (MVC) por ser tal vez el marco de referencia con mayor evidencia empírica respecto a la cultura corporativa. El MVC propone una estructura de cuadrantes de valores para las organizaciones: (a) Enfoque interno,

flexibilidad (organización familiar o clan), (b) enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica), (c) enfoque externo, flexibilidad (organización Adhocrática), y (d) enfoque externo, estabilidad y control (organización de mercado o metas). Asimismo, sostiene que las organizaciones presentan una mezcla de valores de todos los cuadrantes. Los resultados, en términos generales, fundamentaron dicho modelo en una muestra heterogénea de 12 organizaciones con 1424 casos. Por otra parte, se generó un instrumento que mide el clima organizacional en función del MVC, el cual demostró capacidad de discriminar entre organizaciones y ser válido y confiable. Las hipótesis planteadas fueron (a) h1: la medición de las variables del clima organizacional emergerán 17 dimensiones al efectuar la validación del constructo (b) h2: Las unidades organizacionales de la muestra presentaran una mezcla de valores de todos los cuadrantes, (c) h3: los cuadrantes de MVC tendrán correlaciones considerables entre sí, (d) h4: Las variables al interior de cada dominio o cuadrante tendrán correlaciones más altas respecto a las correlaciones que pudieran tener con las dimensiones de otros dominios. Entre los principales resultados se indica que se esperaban obtener 17 factores, sin embargo, obtuvieron 21 los cuales mantienen un alto grado de correspondencia con el modelo de valores de competencia tanto en sus factores culturales como dimensiones. En cuando a la correlación de las dimensiones y cuadrantes se corrobora que los subdominios tuvieron correlaciones considerables entre sí, excepto el proceso interno. En síntesis, esto indica que las empresas se deben de basar en el énfasis relativo que otorga cada uno de los valores. Las correlaciones al interior del cuadrante relaciones humanas tienden a ser similares a las correlaciones de los sistemas y metas racionales. El modelo de valores de competencia es multidimensional y no lineal. El resultado más importante que se sostiene que el Modelo de Valores de Competencia y el instrumento perfilado es una forma adecuada y confiable de caracterizar la cultura de una organización, demostrando solidez y en búsqueda de refinar para un estudio global.

Hernández y Méndez (2012) realizaron el protocolo de investigación “Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia”. En este protocolo se propuso la realización de un estudio con el objetivo central de seguir con la exploración en el ámbito laboral mexicano de un modelo que permita evaluar el clima y perfilar la cultura de las organizaciones. La investigación tomó como base principal el estudio de Hernández y Fernández (2008) quien eligió el Modelo de los Valores en Competencia - MVC con el mismo objetivo.

En términos generales, los resultados fundamentaron dicho modelo en una muestra heterogénea de 11 organizaciones de la Región Central de México (973 casos). La muestra debía mantener la cualidad de ser heterogénea en relación al tipo de organizaciones, tamaño y complejidad de las mismas. Se consiguió que participaran dos grandes empresas de la industria metal mecánica y de alimentos, cinco medianas, dos pequeñas y 12 micros (las cuales se agruparon como si fueran una sola por pertenecer a un mismo grupo de comerciantes) y cuatro dependencias gubernamentales ubicadas en distintas localidades que formaban parte de una misma subsecretaría. La principal aportación de este trabajo a la línea de investigación a la que pertenece fue la reducción de componentes principales que conforman el modelo, mientras que en el estudio de Hernández Sampieri (2008) se encontró que 21 factores explicaban el 62.897% de la varianza, se logró reducir a 12 los componentes que describen el 56.329% de la misma. A partir de esto, se puede decir que se logró avanzar en la identificación de los elementos centrales que explican el clima organizacional en el contexto de la cultura bajo el marco del MVC. Además, se logró robustecer el instrumento diseñado por el mismo investigador, el cual ha mostrado la capacidad de discriminar entre organizaciones y, de manera general, validez y confiabilidad.

Esta investigación es importante porque fundamenta un estudio en un ámbito mayor (número de empresas en estudio) lo cual permite saber y conocer que los factores pueden

compilarse y generar un resultado para así generar mayor facilidad sobre el estudio de los resultados, lo cual es un aporte para los que ejecutan las labores en la empresa, en este caso el gerente de la sucursal. En el caso de nuestra investigación se trabaja con 06 dimensiones los cuales también fundamentan el estudio.

### **Capítulo III: Metodología**

La metodología de la investigación abordará el método, tipo, diseño, y nivel de la investigación, adicionalmente se determinará la población y muestra; y por último se presentará el instrumento para luego analizar su confiabilidad y validez.

#### **3.1. Método de Investigación**

La investigación utilizó como método general el método científico, ya que este es considerado como un “conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación” (Bunge, 1979 citado por Bernal, 2010, pp.58-59) , además “rechaza o elimina todo procedimiento que busque manipular la realidad en una forma caprichosa, tratando de imponer prejuicios, creencias o deseos que no se ajusten a un control adecuado de la realidad y de los problemas que se investigan.” (Tamayo, 2003, p.29).

Así también se utilizó como método específico el método hipotético - deductivo, este método “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.” (Bernal, 2010, p. 60).

#### **3.2. Tipo de Investigación**

La investigación considera el tipo de investigación pura o también llamada básica o fundamental, este tipo de investigación “persigue el conocimiento por el conocimiento sin considerar sus posibles aplicaciones prácticas. Su objetivo consiste en ampliar y profundizar en el conocimiento con el propósito de obtener y descubrir generalizaciones (hipótesis, leyes, teorías)” (Barreiro, Diez de Castro, Barreiro, Ruzo y Losada, 2003)

#### **3.3. Naturaleza de la Investigación**

La naturaleza de la investigación es cuantitativa o también llamado método tradicional, esta “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual

supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.” (Bernal, 2010, p. 60), adicionalmente Hernández et al. (2010, p. 16) señala que esta investigación “ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos”

### **3.4. Diseño de la Investigación**

El diseño que se utilizó en la investigación es el no experimental, en este diseño no se manipulan variables, es decir son “estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2010, p.149), además se observan los fenómenos realmente como son en su contexto natural, para analizarlos posteriormente (Hernández et al.,2010).

Por su clasificación la investigación es no experimental transversal, a consecuencia de que tiene como propósito “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2010, p.151).

### **3.5. Nivel de la Investigación**

El nivel de investigación es descriptivo, a consecuencia de que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández et al., 2010, p.80), además para Bernal (2010, p. 113) esta “se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.”

### **3.6. Población y Características de la Muestra**

#### **3.6.1. Población de la investigación.**

La población en una investigación es considerada como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández et al., 2010, p.174), por lo tanto,

para la investigación se tomó como población a 18 colaboradores de la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo.

### **3.6.2. Características de la muestra.**

La muestra es un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser Representativo de ésta.” (Hernández et al., 2010, p.173). Por lo tanto, en la investigación la muestra es determinada aleatoriamente, es decir que se halló bajo una muestra probabilística, y se determinó un total de 17 colaboradores según las variables ocupacionales (a) género, (b) funciones, (c) antigüedad laboral todos pertenecientes a la tienda 512 del Banco.

No se toma en consideración el personal tercerizado del banco ni al Gerente de la tienda que tiene personal a cargo.

#### ***Cuota de la tienda 512 del Banco***

Funciones	Condición laboral sin mando	Masculino	Femenino	Total de encuestados
Representante Financiero	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
Asesor crédito	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>14</b>
Total	<b>27</b>			<b>26</b>

### **3.7. Consentimiento Informado y Confidencialidad**

El consentimiento informado se hizo entrega antes de iniciar con la aplicación del instrumento, con la finalidad de que los colaboradores por voluntad propia firmarán el documento que especifica que los datos que proporcionen se trabajarán bajo confidencialidad, anonimato, y que son exclusivamente para fines académicos.

El modelo de consentimiento informado se muestra en el Apéndice B

### **3.8. Instrumentación – Confiabilidad y Validez**

#### **3.8.1. Instrumentación.**

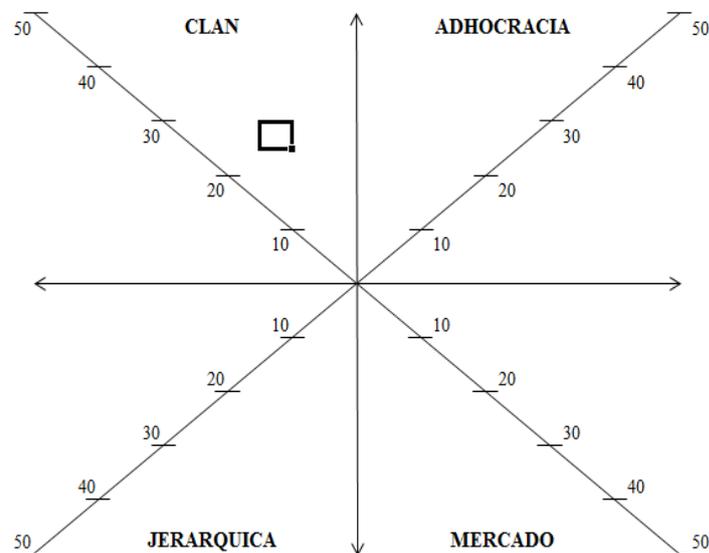
Se utilizó el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, denominado OCAI, es utilizado para medir la cultura organizacional ya que es útil y precisa, además se ha utilizado

en más de mil organizaciones, porque sus resultados predicen el desempeño organizacional (Cameron y Quinn, 2006).

Adicionalmente este instrumento permite identificar la cultura actual y la cultura futura que esperan los colaboradores (Cameron y Quinn, 2006). Para su evaluación se considera seis dimensiones: (a) características dominantes, (b) liderazgo en la organización, (c) estilo gerencial, (d) unión en la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterio para el éxito; cada una de ellas con cuatro alternativas que corresponde a los cuatro tipos de cultura: (a) clan (b) adhocrática (c) mercado, y (d) jerárquica, y en las cuales se deben distribuir 100 puntos en función a la importancia que le otorgue el colaborador.

La Figura 2, permite apreciar de forma más explícita el comportamiento de los resultados de cada tipo de cultura.

El instrumento se muestra en el Apéndice C



*Figura 2* Representación gráfica OCAI, adaptado de Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional, por Cameron, K. & Quinn, R. (2006).

### 3.8.2. Confiabilidad y validez.

La confiabilidad de los datos se realizó por medio del Análisis de coeficiente de Alfa de Cronbach; en relación a este coeficiente se señala que “si obtengo 0.25 en la correlación o coeficiente, esto indica baja confiabilidad; si el resultado es 0.50, la fiabilidad es media o regular. En cambio, si supera el 0.75 es aceptable, y si es mayor a 0.90 es elevada” (Hernández et al., 2010, p.302).

En la Tabla 1 se muestra el resultado de confiabilidad.

Tabla 1  
*Alfa de cronbach*

Tipos de Cultura	Alfa de Cronbach
Clan	.781
Adhocrática	.770
Mercado	.808
Jerárquica	.685

Los coeficientes obtenidos por medio de este tipo de análisis son favorables para la investigación, a consecuencia de que los valores del alfa de Cronbach para cada tipo de cultura superan los valores aceptables.

Posteriormente, para el análisis de validez se realizó el análisis factorial, y se consideró la matriz de correlación que se muestra en el Apéndice D, ya que esta indica una óptima correlación por aproximarse a la determinante cero. Adicionalmente para complementar la validez se realizó la correlación de Spearman que se muestra en el Apéndice E.

## 3.9. Recolección y Análisis de Datos

### 3.9.1. Recolección de datos.

La recolección de datos para la investigación se realizó en el mes de marzo del año 2016 mediante la entrevista con el gerente de tienda 512, quien fue informado sobre el proyecto de tesis y los beneficios que tendría mostrarle los resultados para la posible aplicación en su

trabajo. La aprobación para realizar la investigación se realizó mediante la firma de la carta de autorización y consentimiento informado de la investigación.

El siguiente paso fue tener la lista completa de trabajadores y filtrar la lista mediante género, funciones y antigüedad se acuerdo a la necesidad de la investigación, se realizo la aplicación de las encuestas que se realizaron por grupos. Los colaborados aceptaron participar voluntariamente y cooperaban al firmar la carta de consentimiento informado. El tiempo promedio de la aplicación del cuestionario fue de 12 min.

### **3.9.2. Análisis de datos.**

Para el análisis de datos se tomaron en cuenta los seis elementos o componentes de la cultura organizacional y sus tipos, ya que son la esencia de la herramienta OCAI. Adicionalmente para la elaboración de resultados se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 23 y Microsoft Excel 2016.

El proceso del análisis de datos consistió en realizar en primer lugar Diagramas de Cajas y Bigotes con la finalidad de ver el comportamiento de las respuestas. El diagrama se muestra en el Apéndice F.

Posteriormente se realizó el análisis de confiabilidad bajo los coeficientes de Alfa de Cronbach, y el análisis de validez por medio de la matriz de coeficiente de correlación y la matriz de correlación de Spearman.

Por último, se presentaron, contrastaron y discutieron los resultados; haciendo uso de tablas descriptivas de medias y desviación estándar, gráficos de distribución normal, pruebas de normalidad, homogeneidad y pruebas no paramétricas.

## Capítulo IV: Presentación y Discusión de resultados

Para el cuarto capítulo se presentan, contrastan y discuten los resultados de la aplicación del instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional denominado OCAI, utilizando tablas descriptivas de medias y desviación estándar, gráficos de distribución normal, pruebas de normalidad, pruebas de homogeneidad y pruebas no paramétricas.

### 4.1. Perfil de los Informantes

El instrumento OCAI fue aplicado a 17 colaboradores de la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, las variables que se utilizaron fueron: (a) género, (b) nivel jerárquico, y (c) antigüedad laboral. La descripción de frecuencias absolutas y porcentuales, se muestran en la Tabla 2.

Los resultados de la aplicación del instrumento indican que en la variable género predomina el género masculino [58.8%]; en la variable nivel jerárquico predomina los que no tienen personal a cargo [76.5%], y por último en la variable antigüedad laboral predomina el ítem de 1 a 3 años [52.9%], seguido por 4 a 6 años [29.4%].

Tabla 2

*Perfil de encuestados en función a las variables de estudio*

Variables		Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual
Género	Masculino	10	58.8%
	Femenino	7	41.2%
	Total	17	100.0%
Nivel Jerárquico	Con personal a cargo	4	23.5%
	Sin personal a cargo	13	76.5%
	Total	17	100.0%
Antigüedad laboral	1 a 3 años	9	52.9%
	4 a 6 años	5	29.4%
	7 a 10 años	3	17.6%
	Total	17	100.0%

## **4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados**

### **4.2.1. Presentación de resultados.**

Los resultados obtenidos se presentaron utilizando en primer lugar tablas de medias y desviación estándar, los cuales permiten analizar las diferencias significativas entre las variables independientes y los componentes de la cultura organizacional, además permite analizar la variabilidad que se dan entre los datos y conocer que cultura predomina. En segundo lugar, se realizó un análisis de normalidad mediante gráficos de normalidad [histogramas, gráfico Q-Q] y pruebas de normalidad [Kolmogórov-Smirnov y/o Shapiro-Wilk], adicionalmente se realizó el Test de Levene para determinar si existe homogeneidad en los datos, y por último se procedió a realizar las pruebas paramétricas y/o no paramétricas para aceptar o rechazar la hipótesis.

### **4.2.2. Contrastación de resultados.**

#### ***4.2.2.1. Análisis de la percepción de la cultura organizacional según el género.***

H1: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.

Los resultados descriptivos de medias y desviación estándar para la primera hipótesis se muestran en la Tabla 3, según los resultados se presentan diferencias significativas entre el género femenino y masculino en la cultura adhocrática, en las otras tres no existen diferencias de percepción, así mismo la cultura que presenta mayor intensidad es la cultura mercado en ambos géneros, seguido por la cultura clan solo en el género masculino. En relación a la variabilidad, existe mayor variabilidad de datos en la cultura clan. La representación gráfica de medias se muestra en la Figura 3.

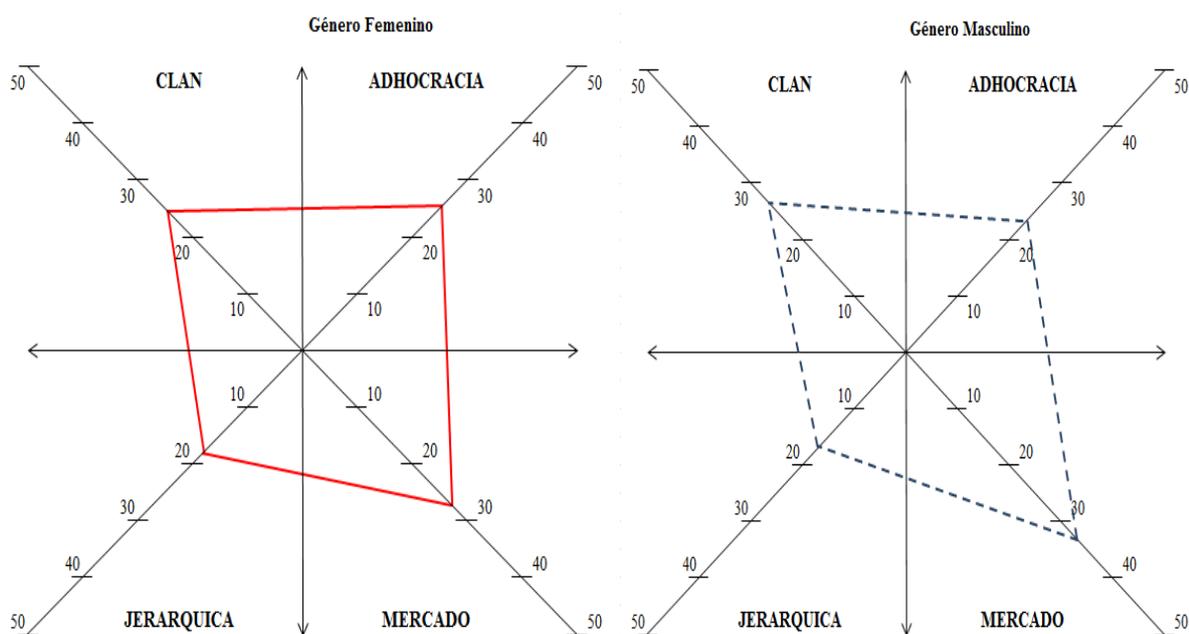
Ya habiendo analizado las medias y desviación estándar por tipo de cultura se procedió a realizar el análisis descriptivo por dimensión la cual se muestra en el Apéndice G. En el

género femenino, la dimensión que predomina con mayor intensidad en la cultura mercado es la unión en la organización, y en el género masculino las dimensiones que predominan son estilo gerencial y énfasis estratégico.

Tabla 3

*Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al género*

Cultura	Género	Estadístico	
		Media	Desv. est.
Clan	Masculino	28.58	12.524
	Femenino	24.88	8.799
Adhocrática	Masculino	21.58	10.435
	Femenino	26.55	10.447
Mercado	Masculino	31.83	14.081
	Femenino	28.93	11.345
Jerárquica	Masculino	18.00	11.131
	Femenino	19.64	10.954



*Figura 3* Representación gráfica de medias para la variable género.

Posteriormente se analizó la normalidad de los datos del género femenino y masculino en relación a cada tipo de cultura, los resultados se presentaron bajo histogramas los cuales se muestran en el Apéndice H, además se utilizaron gráficos Q-Q los cuales se muestran en el Apéndice I, el resultado de ambos gráficos presentan un indicio de que los datos no son normales; seguidamente se optó por elegir entre las pruebas de normalidad a la prueba de Shapiro- Wilk por tener una muestra menor a 50 datos, esta prueba se presenta en la Tabla 4 y al tener como resultados niveles de significancia por debajo del valor de .05 se demuestra que los datos no son normales. Por lo tanto, se opta por utilizar pruebas no paramétricas para la comprobación de la hipótesis.

Tabla 4

*Prueba de distribución normal en función al género*

Género de la persona encuestada		<b>Pruebas de normalidad</b>					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clan	Masculino	.145	60	.003	.965	60	.079
	Femenino	.172	42	.003	.924	42	.008
Ad-hoc	Masculino	.210	60	.000	.900	60	.000
	Femenino	.132	42	.062	.932	42	.015
Mercado	Masculino	.152	60	.001	.943	60	.007
	Femenino	.224	42	.000	.885	42	.001
Jerárquica	Masculino	.247	60	.000	.876	60	.000
	Femenino	.132	42	.063	.959	42	.141

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Adicionalmente el test de Levene se muestra en la Tabla 5 e indica que si existe homogeneidad de varianza en los datos ya que superan el valor .05, por lo tanto, se infiere que los datos tienen homocedasticidad.

Tabla 5

*Prueba de homogeneidad de varianzas*

<b>Prueba de homogeneidad de varianzas</b>				
	Estadístico de			
	Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	4.350	1	100	.040
Ad-hoc	.273	1	100	.603
Mercado	3.372	1	100	.069
Jerárquica	.475	1	100	.492

Por último, se elige entre las pruebas no paramétrica a la prueba de U de Mann Whitney, los resultados se muestran en la Tabla 6, y como los niveles de significancia en la mayoría de los componentes culturales son mayores al valor de .05 no se rechaza la hipótesis específica por lo tanto no existen diferencias de percepción de cultura según el género.

En la Tabla 7 se muestra el contraste de la primera hipótesis.

Tabla 6

*Prueba no paramétrica - U de Mann Whitney*

<b>Estadísticos de contraste<sup>a</sup></b>				
	Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica
U de Mann-Whitney	1034.500	886.500	1102.500	1113.500
W de Wilcoxon	1937.500	2716.500	2005.500	2943.500
Z	-1.559	-2.606	-1.086	-1.014
Sig. asintót. (bilateral)	.119	.009	.277	.310

a. Variable de agrupación: Género de la persona encuestada

Tabla 7  
*Contrastación de la Hipótesis 1*

Hipótesis nula	Componente cultural					Total
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica		
No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la tienda 512 de un banco en el distrito del El Tambo, Huancayo.	No se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	No se rechaza hipótesis nula			

#### *4.2.2.2. Análisis de la percepción de la cultura organizacional según el nivel jerárquico*

H2: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.

Los resultados descriptivos de medias y desviación estándar para la segunda hipótesis se muestran en la Tabla 8, según los resultados no se presentan diferencias significativas entre los que tienen personal a cargo y los que no tienen personal a cargo según medias en los cuatro componentes culturales, así mismo la cultura que presenta mayor intensidad es la cultura mercado. En relación a la variabilidad, existe mayor variabilidad de datos en la cultura mercado. La representación gráfica de medias se muestra en la Figura 4.

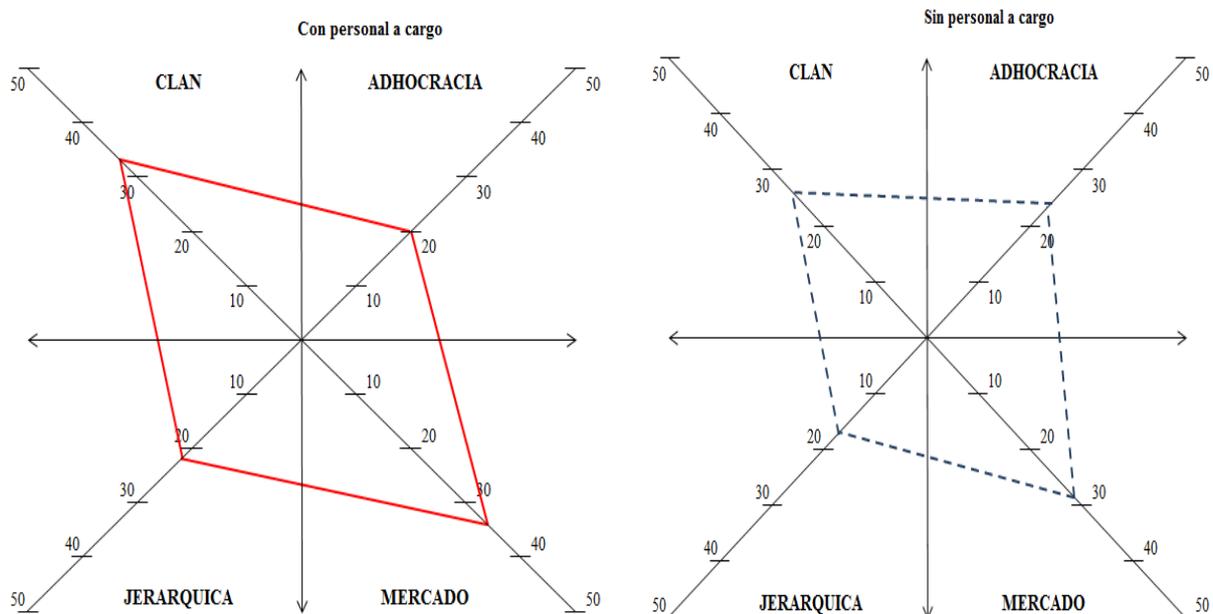
Una vez analizado las medias y desviación estándar por tipo de cultura se procedieron a realizar el análisis descriptivo por dimensión, la cual se muestra en el Apéndice J. Para los colaboradores que tienen personal a cargo, la dimensión que predomina con mayor intensidad son énfasis estratégico y liderazgo en la organización, y para los colaboradores que no tienen

personal a cargo las dimensiones que predominan son unión en la organización y estilo gerencial.

Tabla 8

*Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al nivel jerárquico*

Cultura	Nivel jerárquico	Estadístico	
		Media	Desv. est.
Clan	Con personal a cargo	24.17	13.077
	Sin personal a cargo	27.95	10.551
Adhocrática	Con personal a cargo	20.00	9.891
	Sin personal a cargo	24.74	10.718
Mercado	Con personal a cargo	34.58	16.146
	Sin personal a cargo	29.42	11.788
Jerárquica	Con personal a cargo	21.25	11.156
	Sin personal a cargo	17.88	10.946



Posteriormente se analizó la normalidad de los datos de los colaboradores que tienen *Figura 4* Representación gráfica de medias para la variable nivel jerárquico.

personal a cargo y los que no tienen personal a cargo en relación a cada tipo de cultura, los

resultados se presentaron bajo histogramas los cuales se muestran en el Apéndice K, además se utilizaron gráficos Q-Q los cuales se muestran en el Apéndice L, el resultado de ambos gráficos presentan un indicio de que los datos no son normales; seguidamente la prueba de Shapiro- Wilk mostrada en la Tabla 9 presenta niveles de significancia menores al valor de .05 por ende se demuestra que los datos no son normales y se opta por utilizar pruebas no paramétricas para la comprobación de la hipótesis.

Tabla 9

*Prueba de distribución normal en función al nivel jerárquico*

Nivel Jerárquico		Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clan	Con personal a cargo	.131	24	.200*	.942	24	.184
	Sin personal a cargo	.154	78	.000	.952	78	.005
Ad-hoc	Con personal a cargo	.167	24	.083	.936	24	.131
	Sin personal a cargo	.175	78	.000	.916	78	.000
Mercado	Con personal a cargo	.153	24	.149	.942	24	.185
	Sin personal a cargo	.186	78	.000	.930	78	.000
Jerárquica	Con personal a cargo	.218	24	.004	.845	24	.002
	Sin personal a cargo	.175	78	.000	.937	78	.001

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Adicionalmente el test de Levene se muestra en la Tabla 10 e indica que si existe homogeneidad de varianza en los datos ya que superan el valor .05, por lo tanto, se infiere que los datos tienen homocedasticidad.

Tabla 10

*Prueba de homogeneidad de varianzas*

<b>Prueba de homogeneidad de varianzas</b>				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	2.848	1	100	.095
Ad-hoc	.077	1	100	.782
Mercado	4.077	1	100	.046
Jerárquica	.305	1	100	.582

Por último, los resultados de la prueba de U de Mann Whitney se muestran en la Tabla 11, y como los niveles de significancia en la mayoría de los componentes culturales son mayores al valor de .05 no se rechaza la hipótesis específica por lo tanto no existen diferencias de percepción de cultura según el nivel jerárquico

En la Tabla 12 se muestra la contrastación de la segunda hipótesis.

Tabla 11

*Prueba no paramétrica – U de Mann Whitney*

	<b>Estadísticos de contraste<sup>a</sup></b>			
	Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica
U de Mann-Whitney	758.000	695.500	760.500	785.000
W de Wilcoxon	1058.000	995.500	3841.500	3866.000
Z	-1.428	-1.947	-1.404	-1.213
Sig. asintót. (bilateral)	.153	.052	.160	.225

a. Variable de agrupación: Nivel Jerárquico

Tabla 12

*Contrastación de la Hipótesis 2*

Hipótesis nula	Componente cultural					Total
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica		
No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos en la tienda 512 de un banco en el distrito del El Tambo, Huancayo.	No se rechaza hipótesis nula					

**4.2.2.3. Análisis de la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral.**

H3: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional por la antigüedad laboral entre los colaboradores en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.

Los resultados descriptivos de medias y desviación estándar para la tercera hipótesis se muestran en la Tabla 13, según los resultados si se presentan diferencias significativas entre los años de antigüedad laboral en los cuatro componentes culturales, así mismo la cultura que presenta mayor intensidad es la cultura mercado para lo que trabajan de 1 a 3 años, seguido por la cultura clan en los colaboradores que trabajan de 4 a 6 años y de 7 a 10 años. En relación a la variabilidad, existe mayor variabilidad de datos en la cultura mercado. La representación gráfica de medias se muestra en la Figura 5.

Tabla 13

*Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función a la antigüedad laboral*

Cultura	Antigüedad Laboral	Estadístico	
		Media	Desv. est.
Clan			
	1 a 3 años	21.85	9.023
	4 a 6 años	33.17	11.483
	7 a 10 años	32.50	9.432
Adhocrática			
	1 a 3 años	20.28	8.092
	4 a 6 años	25.17	11.997
	7 a 10 años	31.11	11.318
Mercado			
	1 a 3 años	36.11	13.586
	4 a 6 años	24.50	10.285
	7 a 10 años	24.44	7.254
Jerárquica			
	1 a 3 años	21.76	10.378
	4 a 6 años	17.17	11.194
	7 a 10 años	11.94	9.570

Ya habiendo analizado las medias y desviación estándar por tipo de cultura se procedió a realizar el análisis descriptivo por dimensión la cual se muestra en el Apéndice M. para los colaboradores que trabajan de 1 a 3 años la dimensión que predomina con mayor intensidad en la cultura mercado es énfasis estratégico, para los que trabajan de 4 a 6 años en la cultura clan la dimensiones que predominan es características dominantes; y para los que trabajan de 7 a 10 años predomina la dimensión unión en la organización

Posteriormente se analizó la normalidad de los datos en función a los años de trabajo de los colaboradores, los resultados se presentaron bajo histogramas los cuales se muestran en el Apéndice N, además se utilizaron gráficos Q-Q los cuales se muestran en el Apéndice O, el resultado de ambos gráficos presentan un indicio de que los datos no son normales por presentar

sesgos y no tener distribuido los datos en una misma recta; seguidamente la prueba de Shapiro-Wilk presentada en la Tabla 14 muestra en la mitad niveles de significancia valores menores a .05, por lo tanto los datos no son normales parcialmente y se opta por utilizar pruebas no paramétricas para la comprobación de la hipótesis.

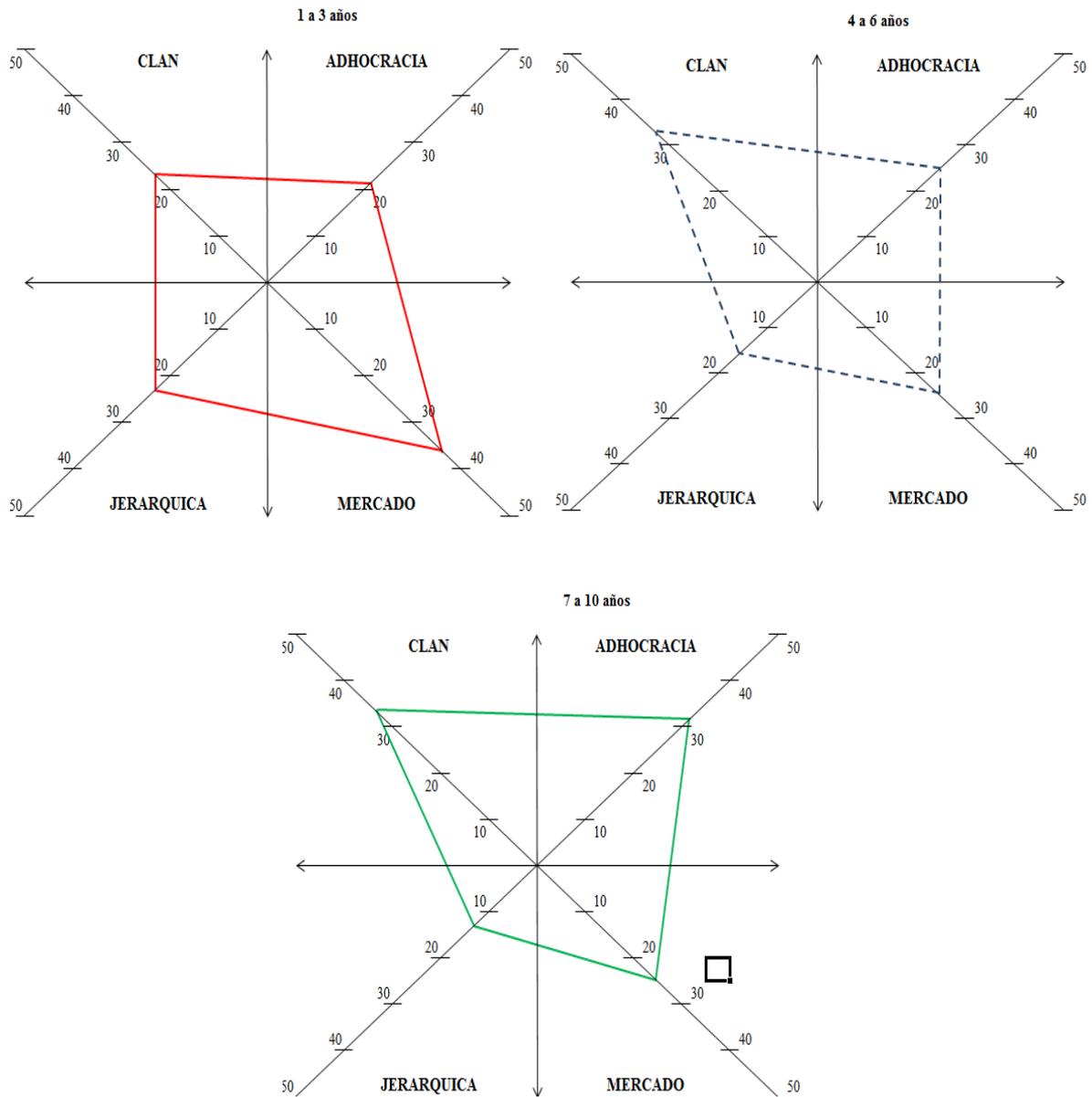


Figura 5 Representación gráfica de medias para la variable antigüedad laboral

Tabla 14

*Prueba de distribución normal en función a la antigüedad laboral*

	Antigüedad Laboral	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clan	1 a 3 años	.150	54	.004	.934	54	.005
	4 a 6 años	.175	30	.019	.957	30	.257
	7 a 10 años	.173	18	.161	.930	18	.193
Ad-hoc	1 a 3 años	.227	54	.000	.920	54	.002
	4 a 6 años	.177	30	.018	.930	30	.048
	7 a 10 años	.161	18	.200*	.916	18	.110
Mercado	1 a 3 años	.174	54	.000	.935	54	.006
	4 a 6 años	.169	30	.028	.932	30	.056
	7 a 10 años	.167	18	.200	.912	18	.092
Jerárquica	1 a 3 años	.178	54	.000	.916	54	.001
	4 a 6 años	.239	30	.000	.884	30	.004
	7 a 10 años	.192	18	.079	.901	18	.060

Adicionalmente el test de Levene se muestra en la Tabla 15 e indica que si existe homogeneidad de varianza en los datos ya que superan el valor .05, por lo tanto, se infiere que los datos tienen homocedasticidad.

Tabla 15

*Prueba de homogeneidad de varianzas*

	Prueba de homogeneidad de varianzas			
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	.846	2	99	.432
Ad-hoc	1.976	2	99	.144
Mercado	5.832	2	99	.004
Jerárquica	.601	2	99	.550

Por último, se elige entre las pruebas no paramétrica a la prueba de Kruskal-Wallis, los resultados se muestran en la Tabla 16, y como los niveles de significancia en la mayoría de los componentes culturales son menores al valor de .05 se rechaza la hipótesis específica, por lo tanto, si existen diferencias de percepción de cultura según la antigüedad laboral.

En la Tabla 17 se muestra la contrastación de la tercera hipótesis.

Tabla 16

*Prueba no paramétrica – Kruskal-Wallis*

	<b>Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup></b>			
	Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	25.523	13.332	18.933	11.603
Gl	2	2	2	2
Sig. asintót.	.000	.001	.000	.003

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Tiempo que viene trabajando en la organización

Tabla 17

*Contrastación de la Hipótesis 3*

Hipótesis nula	<b>Componente cultural</b>				
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Total
No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional por la antigüedad laboral entre los colaboradores en la tienda 512 de un banco en el distrito del El Tambo, Huancayo.	Se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula

#### 4.2.2.4. Análisis de la percepción de la cultura organizacional actual y deseada.

H4: No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.

Los resultados descriptivos de medias y desviación estándar para la cuarta hipótesis se muestran en la Tabla 18, según los resultados no se presentan diferencias significativas entre la cultura actual y deseado en tres de los componentes culturales, así mismo la cultura que presenta mayor intensidad en la cultura actual es la cultura mercado, y en la cultura deseada predomina la cultura clan. La representación gráfica de medias se muestra en la Figura 6.

Tabla 18

*Tabla descriptiva de medias y desviación estándar*

Medida	Cultura actual				Cultura deseado			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Media	27.06	23.63	30.64	18.68	30.64	24.41	28.12	16.83
Desviación estándar	11.243	10.674	13.044	11.034	12.600	9.883	11.187	10.956

Finalmente, se utilizó la prueba no paramétrica de Wilcoxon, para determinar las diferencias significativas entre la percepción de la cultura actual y deseada. Los resultados se muestran en la Tabla 19 e indican que los niveles de significancia en la mayoría de los componentes culturales son mayores al valor de .05 por lo tanto no se rechaza la hipótesis.

La contrastación de la hipótesis según la cultura actual y deseada se muestra en la Tabla 20.

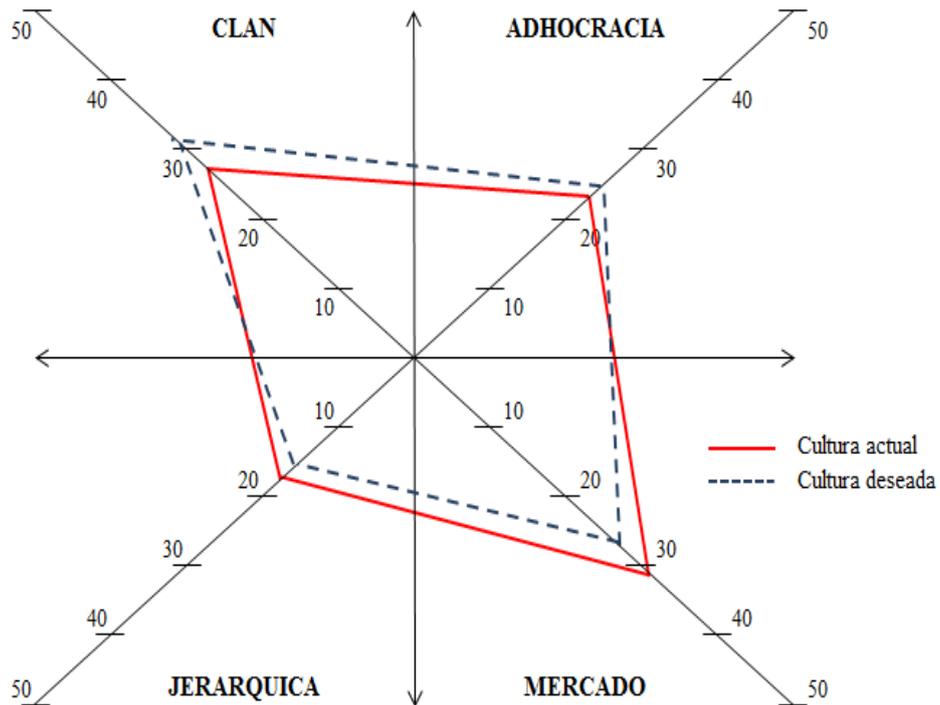


Figura 6 Representación gráfica de medias para la cultura actual y deseada

Tabla 19

Prueba de Wilcoxon

Estadísticos de contraste <sup>a</sup>				
	Clan Deseado - Clan Actual	Ad-hoc Deseado - Ad-hoc Actual	Mercado Deseado - Mercado Actual	Jerárquica Deseado - Jerárquica Actual
Z	-2,630 <sup>b</sup>	-1,221 <sup>b</sup>	-1,765 <sup>c</sup>	-1,672 <sup>c</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	.009	.222	.077	.094

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos positivos.

c. Basado en los rangos negativos.

Tabla 20

*Contrastación de la Hipótesis 4*

Hipótesis nula	Componente cultural				
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Total
No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la tienda 512 de un banco en el distrito del El Tambo, Huancayo.	Se rechaza hipótesis nula	No se rechaza hipótesis nula			

**4.2.3. Discusión de Resultados.**

La investigación tiene como finalidad conocer las diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo, por medio de las variables independientes: (a) género, (b) nivel jerárquico, y (c) antigüedad laboral; y las variables dependientes: (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado, y (d) jerárquica. El resultado del instrumento que permitió medir las variables ya mencionadas, fueron analizadas por medio de programas estadísticos y pruebas estadísticas que permitieron contrastar los resultados. Así mismo, como parte de la discusión se tomaron en cuenta los resultados obtenidos y se realizó una comparación con los resultados y contribuciones de los antecedentes internacionales y nacionales.

La primera hipótesis, planteada como hipótesis nula, busca validar la no existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores según el género; los resultados indican que solo se presentan diferencias de percepción en la cultura Adhocrática, y en las otras tres no existen diferencias de percepción, así también la cultura que predomina es la cultura mercado para ambos géneros, por lo tanto, se afirma la hipótesis.

Tomando en consideración la investigación realizado por Lázaro et al. (2017), denominado La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque; en entidades del mismo sector no solo predomina la cultura mercado, sino también la cultura clan en función al género. Por otro, al no existir diferencias de percepción de la cultura organización en la investigación, se considera lo dicho por Vela et al. (2015) en su investigación denominada Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque, quien resalta que no se generaría ninguna influencia en la organización.

En relación a la segunda hipótesis, se busca validar la no existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional en relación al nivel jerárquico, los resultados señalan que no existen diferencias significativas entre las percepciones en relación a los que tienen personal a cargo y los que no lo tienen, así también la cultura que predomina es la de mercado. Por lo tanto, al no existir diferencias de percepción, también se considera lo expuesto por Vela et al. (2015).

Por el contrario, en la tercera hipótesis, la cual buscó validar la no existencia diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral, los resultados nos indican que si se presentan diferencias de percepción en función a esta variable, predominando en primer lugar la cultura mercado y en según la cultura clan, estos resultados concuerdan con la investigación planteada por Lázaro et al. (2017), ya que también predominan la cultura clan y mercado, por el contrario no concuerdan con la investigación de Vela et al. (2015) ya que en esta no se presenten diferencias de percepción de cultura organizacional.

Como cuarta y última hipótesis se buscó validar la no existencia de diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, los resultados indicaron que solo existen diferencias de percepción en la cultura clan, en las otras tres no se presentan diferencias de percepción; en la cultura actual predomina la cultura mercado y en la cultura deseado predomina la cultura clan. La investigación de concuerda parcialmente con la investigación de

Lázaro (2017) en la que para una cultura deseada predomina la cultura clan y es considerada como la ideal.

En relación a los antecedentes internacionales, es necesario resaltar que no son parte del sector financiero, pero si utilizan el mismo instrumento para medir la cultura organizacional, ya que el instrumento OCAI es válido para ser aplicado en cualquier tipo de sector, además las investigaciones analizadas contribuyen ya que no solo buscan conocer qué tipo de cultura predomina en una organización, también buscan ver como esta influencia en el rendimiento de la organización, y adicionalmente conocer cuál es el perfil de los líderes en función a cada tipo de cultura. Gálvez y García (2011) planteó su investigación con la finalidad de conocer la relación que existe entre la cultura organizacional y el rendimiento en una empresa, sus resultados señalan que pese a que la cultura clan motiva a los trabajadores, reduce el ausentismo, la rotación del personal y mejora el desempeño: tiene falencias en relación a la eficacia, relación con el entorno y recursos humanos; por lo tanto al presentarse culturas predominantes como la cultura mercado y clan en la investigación y en investigaciones del sector financiero, es necesario trabajar en relación a las falencias que puede presentar teniendo este tipo de cultura.

Así también la investigación de Rodríguez y Latorre (2011), identificar la cultura que predomina y la expectativa de la cultura que quisieran que primara en la organización, además analizar los estilos de liderazgo asociados a las culturas actual y futura, los resultados indicaron que predomina la cultura clan, por tanto, los líderes que busquen direccionarse hacia este tipo de cultura deben de ejercer buenas relaciones entre compañeros, y enfocar sus objetivos en función a la integración.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Del objetivo general, “Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo”, es aceptado al aplicar las pruebas en las variables ocupacionales estudiadas y se obtuvo los siguientes resultados: (a) no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual y deseada en la agencia tienda 512 del banco; (b) según género, no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores; (c) según el nivel jerárquico, no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional (d) según antigüedad laboral, si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional.

Respecto al objetivo, “Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.”, se determinó que no existe diferencias y en ambos casos: (a) femenino, y (b) masculino predomina la Cultura Mercado.

Para el objetivo, “Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo”, se determinó que no existen diferencias y en ambos casos: (a) los que tienen personal a cargo, y (b) los que no tienen personal a cargo predomina la Cultura Mercado.

Respecto al objetivo, “Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral entre los colaboradores en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo”, se determinó que si existen diferencias y para todos los casos: (a) de 1 a 3 años, la dimensión que predomina con mayor intensidad en la cultura mercado es énfasis estratégico (b) para los de 4 a 6 años, la cultura clan la dimensiones que

predominan es características dominantes (c) de 4 a 10 predomina la dimensión unión en la organización.

Del objetivo “Determinar si hay diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la tienda 512 de un banco en el distrito de El Tambo, Huancayo”, los resultados indicaron que solo existen diferencias de percepción en la cultura clan, en las otras tres no se presentan diferencias de percepción; en la cultura actual predomina la cultura mercado y en la cultura deseado predomina la cultura clan

De los resultados, según las variables ocupacionales: (a) género, (b) Nivel jerárquico, y (c) antigüedad laboral, se observa que existe similitudes en referencia a la cultura Adhocrática y la cultura Jerárquica, esto debido al entorno que enfrenta la organización y las características del negocio.

### **Recomendaciones**

Del objetivo general, evidenciando que solo existen diferencias en la variable de percepción de cultura según la antigüedad laboral, se recomienda uniformizar la percepción de esta para que se generen estrategias enfocadas a un mismo objetivo. Se puede generar equipos de trabajo haciendo la combinación acorde a la antigüedad laboral, un colaborador nuevo y uno con antigüedad mayor a un año y se pueda realizar intercambio de experiencias con perspectiva con la finalidad que se pueda uniformizar la percepción, más adelante cada trimestre se podría realizar un intercambio de equipos de trabajo para que se llegue a una percepción uniforme.

En función a los resultados sobre percepción de la cultura organizacional actual y deseada se recomienda que fortalecer la percepción en la cultura Clan, debido a que ahí se encuentra las diferencias según el estudio realizado, la cultura actual está basada en la cultura Mercado; sin embargo, los colaboradores buscan trabajar en una cultura Clan que para (Lázaro, 2017) que predomine una cultura clan en la cultura deseada es considerada como la ideal. En base a estos resultados se podría generar un responsable por cada producto que ofrece la tienda

que en esta situación sería que el encargado sea designado acorde al que tenga mejor dominio y facilidad de venta de este. En tal sentido se elaboraría un buen manejo de cultura clan por parte de los colaboradores enfocándose en la mejora de metas en la cual se enfoca la organización que es la cultura mercado.

De acuerdo a los resultados obtenidos según el género de los colaboradores, se recomienda reforzar las dimensiones valoradas por los colaboradores ya que ello resultará beneficioso para la gestión, teniendo en cuenta la cultura Adhocrática que es la que predomina, en tal sentido se busca seguir fortaleciendo las relaciones entre ambos géneros por lo cual se recomienda seguir reforzando la dimensión mercado a través de reuniones dirigidas en algunas ocasiones por un equipo de mujeres y en otras por equipo de varones debido a que su percepción por el lado de mujeres va en relación a la unión en la organización y los varones al énfasis gerencial y estratégico, esto llevara a que se comparta la percepción de cada uno y se formulen estrategias.

Según los resultados por el nivel jerárquico se recomienda continuar con el equilibrio en el desarrollo de las dimensiones según el MVC, que los ayuda a reforzar la cultura de una comunicación lineal que se plantean como valores presentados por la entidad financiera, fomentar la comunicación en cascada entre los jefes de más nivel jerárquico, también aprovechar las visitas de cada uno de ellos y hacer partícipe cada uno de los colaboradores en una reunión de plaza para que exista mayor confianza y ser eficaz en la transmisión de ideas que plantea el banco para el cumplimiento de los objetivos.

Se recomienda a la gerencia considerar el resultado de la diferencia en la percepción de la cultura según la antigüedad laboral ya que esta demuestra que los que tienen mayor tiempo están centrados en la cultura mercado y los de menor tiempo tienen una percepción mayor en la cultura clan, se podría uniformizar estas percepciones para poder juntarlas en ambos casos y hacer un trabajo en equipo para cumplir las metas del mercado.

Dados los resultados por la antigüedad laboral de los colaboradores, se recomienda fomentar el trabajo en equipo de ambas partes, debido que para los nuevos es un poco complicado adaptarse al trabajo que ya se viene haciendo y que los de mayor tiempo de trabajo den la bienvenida a los nuevos y sean soportes para ellos para que puedan capacitarlos y fomentar el trabajo en equipo.

### **Recomendaciones para Futuras Investigaciones**

- analizar la cultura organizacional de las tiendas pertenecientes a la ciudad de Huancayo y hacer un comparativo si estas variables evaluadas en la investigación se encuentran involucradas para el logro de metas, también cuales son las adecuadas para resaltar sobre las demás de acuerdo al perfil de la entidad financiera
- Analizar la cultura organizacional al inicio y mitad del año laboral para así diagnosticar acciones de mejora continuas.
- Estudiar otras variables independientes como: (a) tipo de contrato (b) grado de instrucción, (c) Edad, entre otros.
- Realizar el estudio a nivel general para una plaza completa que nos pueda brindar la percepción de cultura organizacional y se pueda definir las características generales de cada tienda y engloba a cada plaza.

## Referencias

- Barreiro, F., Diez de Castro, J., Barreiro, B., Ruzo, E. & Losada, F. (2003). *Gestión científica empresarial. Temas de investigación actuales*. Coruña, España: NETBIBLO.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3a ed. Colombia: Pearson Educación
- Calderón, G., Murillo, S. & Torres, K (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), 109-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional* [Traducido al español de Diagnosing and changing organizational culture]. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cantillo, J. (2013), Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 131-152. Recuperado de <http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/580>
- Cantillo, E. & Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9 (1), 18-23. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3874557.pdf>
- Carrillo, A. (2016), Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, (8). Recuperado de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/511653788007.pdf>
- Castillo, F. (2010). Importancia de la gestión del talento humano. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Conexión Esan (2015). La importancia del diagnóstico de la cultura organizacional. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/importancia-diagnostico-cultura-organizacional/>

- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Delgado, D. (2018). Importancia de la cultura organizacional para el funcionamiento y éxito de las microempresas. (Tesis de grado, Universidad Autónoma Nacional de México). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2018/mayo/0774361/Index.html>.
- Díaz, N., De la Garza, T, & Ojeda, J. (2010). Liderazgo y Cultura Organizacional en la Administración Pública en la Región Laja- Bajío. *Revista Panorama Administrativo*, 4 (8). Recuperado de <http://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/raites/article/view/24>
- Franco, C. (2010). La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa. Recuperado de [https://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa\\_a4976.html](https://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html)
- Gálvez, E. & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 125-145. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042006>
- Gan, F. & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. 1a ed. España: Centaures del Desert, S.C.P.
- García, M., Hernández, R., Vargas, B. & Cuevas, H. (2012), Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/282353614>
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a ed. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Lázaro, L., Romero, R., Saavedra, J. & Vásquez, M. (2017). La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8764>
- Niño de Guzmán, J. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, V (2), 19-40. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646280002>
- OCAI Online (2018). Evaluación OCAI. Recuperado de <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/OCAI-Assessment>
- Organización Mundial de la Salud (2018). Género. Recuperado de <http://www.who.int/topics/gender/es/>
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 10a ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, N. & Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la construcción*. 10 (3), 64-74. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-915X2011000300007](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-915X2011000300007)
- Sánchez, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(1), 61-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449852109006>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. 4a ed. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Vara, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima: Instituto de Investigación de la

Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.

Vela, J., Dávila, L. & Sanandres, V. (2015). Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9924>

Villarreal, M., Briones, E. & Villarreal, F. (2012), Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, 44, 23-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94425393005>

Wolters Kluwer (2018). Nivel Jerárquico, Antigüedad. Recuperado de [http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAIAAAEAMtMSbF1jTAAAUNDU3NLtbLUouLM\\_DxbIwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAGcJbnzUAAAA=WKE](http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAIAAAEAMtMSbF1jTAAAUNDU3NLtbLUouLM_DxbIwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAGcJbnzUAAAA=WKE)

## Apéndice A

### Matriz de Operacionalización

Variables	Componentes	Indicadores	Unidad de Medida	Medida	Instrumento
Jerárquica		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimientos</li> <li>▪ Cumplimiento de normas y reglas</li> </ul>	de	Escala	
Adhocrática		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación</li> <li>▪ Emprendimiento</li> </ul>		Escala	
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características dominantes</li> <li>▪ Liderazgo en la organización</li> <li>▪ Estilo gerencial</li> <li>▪ Unión en la organización</li> <li>▪ Énfasis estratégico</li> <li>▪ Criterio para el éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competitividad</li> <li>▪ Logro de objetivos</li> </ul>	<b>100 puntos</b>	Escala	Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional [OCAI]
Clan		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Cohesión</li> <li>▪ Bienestar de colaboradores</li> </ul>	de	Escala	
Género	-	Características físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Masculino</li> <li>▪ Femenino</li> </ul>	Nominal	
Nivel jerárquico	-	Cantidad de personas a cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con personal a cargo</li> <li>▪ Sin personal a cargo</li> </ul>	Nominal	
Antigüedad laboral	-	Tiempo de trabajo en años	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 a 4 años</li> <li>▪ 5 a 9 años</li> <li>▪ 10 a 14 años</li> <li>▪ más de 15 años</li> </ul>	Nominal	Cuestionario

## Apéndice B

### Modelo De Consentimiento Informado

#### Consentimiento Informado

Por el presente, certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación denominada: “Percepción de la cultura organizacional en una entidad financiera” y que el tratamiento de los datos serán anónimos, confidenciales y de interés eminentemente académico.

<b>Núm.</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>N° DNI</b>	<b>FECHA</b>	<b>FIRMA</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

## Apéndice C

### Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)

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	
<b>1</b>			
1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	30	} Tienen que sumar 100
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	
			Afirmación de mayor frecuencia
			O así:
<b>2</b>			
2.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	0	} Tienen que sumar 100
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	

		O así:	
		Actual	
<b>3</b>			
3.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	0	} Tienen que sumar 100
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	
		<b>100</b>	

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

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 está 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.

<b>1</b>	<b>Características dominantes</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
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.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>2 Liderazgo en mi organización</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
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.		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>3 Estilo gerencial</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
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.		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>4 Unión en la organización</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>

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.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>5 Énfasis estratégico</b>		<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
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.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>6 Criterio para el éxito</b>		<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
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.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

#### Datos adicionales

**Género**       M       F

**Edad**      \_\_\_\_\_

**Años de servicio**  
**en la institución**     1 a 4 años     5 a 9 años     10 a 14 años     Más de 15 años

**Grado académico**     Sin Grado     Técnico     Bachiller     Magister     Doctor  
**actual**

**¿Tiene personal**     Sí       No  
**bajo su mando?**

## Apéndice D

### Matriz de Correlación

	A1_actua	A2_actua	A3_actua	A4_actua	A5_actua	A6_actua	B1_actua	B2_actua	B3_actua	B4_actua	B5_actua	B6_actua	C1_actua	C2_actua	C3_actua	C4_actua	C5_actua	C6_actua	D1_actua	D2_actua	D3_actua	D4_actua	D5_actua	D6_actua	actual
A1_actua	1.000	.408	.648	.714	.322	.496	.276	.359	.582	.116	.301	-.010	-.586	-.479	-.482	-.557	-.458	-.451	-.762	.105	-.576	-.399	-.068	.047	
A2_actua	.408	1.000	.351	.489	.107	.558	.454	.048	.409	.196	.059	-.319	-.421	-.749	-.170	-.397	.073	-.185	-.381	.264	-.493	-.368	-.251	-.005	
A3_actua	.648	.351	1.000	.443	.257	.252	.377	.614	.508	.157	.296	.014	-.464	-.537	-.757	-.318	-.485	-.512	-.552	.028	-.507	-.362	.027	.412	
A4_actua	.714	.489	.443	1.000	-.030	.321	.249	.241	.520	.175	.348	.092	-.241	-.627	-.347	-.673	-.198	-.347	-.723	.406	-.490	-.698	-.144	-.021	
A5_actua	.322	.107	.257	-.030	1.000	.145	.324	.065	.165	.204	-.220	.190	-.504	-.047	-.048	-.147	-.432	-.513	-.138	-.092	-.313	.016	-.058	.311	
A6_actua	.496	.558	.252	.321	.145	1.000	.418	.236	.563	.460	.107	-.462	-.276	-.651	-.369	-.486	-.151	-.393	-.571	.381	-.356	-.297	-.065	-.066	
B1_actua	.276	.454	.377	.249	.324	.418	1.000	.499	.456	.453	.418	.188	-.547	-.532	-.221	-.261	-.274	-.501	-.489	.018	-.506	-.460	-.435	-.048	
B2_actua	.359	.048	.614	.241	.065	.236	.499	1.000	.684	.630	.569	.209	-.233	-.460	-.676	-.339	-.490	-.526	-.513	-.156	-.447	-.528	-.129	.190	
B3_actua	.582	.409	.508	.520	.165	.563	.456	.684	1.000	.453	.518	-.004	-.417	-.653	-.572	-.390	-.213	-.476	-.571	.116	-.765	-.666	-.493	-.009	
B4_actua	.116	.196	.157	.175	.204	.460	.453	.630	.453	1.000	.220	-.010	.065	-.517	-.344	-.625	-.396	-.506	-.468	.145	-.202	-.461	.054	.174	
B5_actua	.301	.059	.296	.348	-.220	.107	.418	.569	.518	.220	1.000	.526	-.159	-.151	-.379	-.106	-.444	-.386	-.459	-.330	-.338	-.549	-.454	-.281	
B6_actua	-.010	-.319	.014	.092	.190	-.462	.188	.209	-.004	-.010	.526	1.000	-.035	.330	.019	.055	-.496	-.388	-.082	-.471	-.027	-.177	-.176	-.196	
C1_actua	-.586	-.421	-.464	-.241	-.504	-.276	-.547	-.233	-.417	.065	-.159	-.035	1.000	.318	.341	.106	.264	.258	.156	.089	.417	.131	.292	.017	
C2_actua	-.479	-.749	-.537	-.627	-.047	-.651	-.532	-.460	-.653	-.517	-.151	.330	.318	1.000	.544	.652	.140	.402	.592	-.609	.490	.560	.049	-.211	
C3_actua	-.482	-.170	-.757	-.347	-.048	-.369	-.221	-.676	-.572	-.344	-.379	.019	.341	.544	1.000	.392	.576	.503	.376	-.180	.125	.330	-.217	-.296	
C4_actua	-.557	-.397	-.318	-.673	-.147	-.486	-.261	-.339	-.390	-.625	-.106	.055	.106	.652	.392	1.000	.452	.597	.675	-.458	.223	.315	-.306	-.336	
C5_actua	-.458	.073	-.485	-.198	-.432	-.151	-.274	-.490	-.213	-.396	-.444	-.496	.264	.140	.576	.452	1.000	.781	.447	.132	.002	.112	-.335	-.283	
C6_actua	-.451	-.185	-.512	-.347	-.513	-.393	-.501	-.526	-.476	-.506	-.386	-.388	.258	.402	.503	.597	.781	1.000	.592	-.043	.345	.243	-.066	-.445	
D1_actua	-.762	-.381	-.552	-.723	-.138	-.571	-.489	-.513	-.571	-.468	-.459	-.082	.156	.592	.376	.675	.447	.592	1.000	-.197	.597	.614	.113	-.034	
D2_actua	.105	.264	.028	.406	-.092	.381	.018	-.156	.116	.145	-.330	-.471	.089	-.609	-.180	-.458	.132	-.043	-.197	1.000	.053	-.136	.307	.216	
D3_actua	-.576	-.493	-.507	-.490	-.313	-.356	-.506	-.447	-.765	-.202	-.338	-.027	.417	.490	.125	.223	.002	.345	.597	.053	1.000	.581	.665	-.019	
D4_actua	-.399	-.368	-.362	-.698	.016	-.297	-.460	-.528	-.666	-.461	-.549	-.177	.131	.560	.330	.315	.112	.243	.614	-.136	.581	1.000	.501	.258	
D5_actua	-.068	-.251	.027	-.144	-.058	-.065	-.435	-.129	-.493	.054	-.454	-.176	.292	.049	-.217	-.306	-.335	-.066	.113	.307	.665	.501	1.000	.417	
D6_actua	.047	-.005	.412	-.021	.311	-.066	-.048	.190	-.009	.174	-.281	-.196	.017	-.211	-.296	-.336	-.283	-.445	-.034	.216	-.019	.258	.417	1.000	

a. Determinante = .000

b. Esta matriz no es definida positiva.

## Apéndice E

### Matriz de Coeficiente de Correlación de Spearman

		A1_actual	A2_actual	A3_actual	A4_actual	A5_actual	A6_actual
A1_actual	Coefficiente de correlación	1.000	.367	,611**	,664**	.341	.479
	Sig. (bilateral)		.148	.009	.004	.181	.052
	N	17	17	17	17	17	17
A2_actual	Coefficiente de correlación	.367	1.000	.391	.391	.143	,515*
	Sig. (bilateral)	.148		.120	.121	.583	.034
	N	17	17	17	17	17	17
A3_actual	Coefficiente de correlación	,611**	.391	1.000	.362	.222	.323
	Sig. (bilateral)	.009	.120		.153	.391	.206
	N	17	17	17	17	17	17
A4_actual	Coefficiente de correlación	,664**	.391	.362	1.000	-.083	.303
	Sig. (bilateral)	.004	.121	.153		.751	.238
	N	17	17	17	17	17	17
A5_actual	Coefficiente de correlación	.341	.143	.222	-.083	1.000	.095
	Sig. (bilateral)	.181	.583	.391	.751		.718
	N	17	17	17	17	17	17
A6_actual	Coefficiente de correlación	.479	,515*	.323	.303	.095	1.000
	Sig. (bilateral)	.052	.034	.206	.238	.718	
	N	17	17	17	17	17	17

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

		B1_actual	B2_actual	B3_actual	B4_actual	B5_actual	B6_actual
B1_actual	Coeficiente de correlación	1.000	.347	.389	.475	.251	.331
	Sig. (bilateral)		.172	.123	.054	.331	.194
	N	17	17	17	17	17	17
B2_actual	Coeficiente de correlación	.347	1.000	.557*	.631**	.557*	.271
	Sig. (bilateral)	.172		.020	.007	.020	.292
	N	17	17	17	17	17	17
B3_actual	Coeficiente de correlación	.389	.557*	1.000	.453	.579*	.086
	Sig. (bilateral)	.123	.020		.068	.015	.742
	N	17	17	17	17	17	17
B4_actual	Coeficiente de correlación	.475	.631**	.453	1.000	.358	.278
	Sig. (bilateral)	.054	.007	.068		.158	.280
	N	17	17	17	17	17	17
B5_actual	Coeficiente de correlación	.251	.557*	.579*	.358	1.000	.504*
	Sig. (bilateral)	.331	.020	.015	.158		.039
	N	17	17	17	17	17	17
B6_actual	Coeficiente de correlación	.331	.271	.086	.278	.504*	1.000
	Sig. (bilateral)	.194	.292	.742	.280	.039	
	N	17	17	17	17	17	17

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

		C1_actual	C2_actual	C3_actual	C4_actual	C5_actual	C6_actual
C1_actual	Coefficiente de correlación	1.000	.229	.305	.005	.342	.311
	Sig. (bilateral)		.377	.234	.986	.179	.224
	N	17	17	17	17	17	17
C2_actual	Coefficiente de correlación	.229	1.000	,532*	,593*	.224	.385
	Sig. (bilateral)	.377		.028	.012	.388	.127
	N	17	17	17	17	17	17
C3_actual	Coefficiente de correlación	.305	,532*	1.000	,504*	,542*	,546*
	Sig. (bilateral)	.234	.028		.039	.025	.023
	N	17	17	17	17	17	17
C4_actual	Coefficiente de correlación	.005	,593*	,504*	1.000	.336	.389
	Sig. (bilateral)	.986	.012	.039		.188	.123
	N	17	17	17	17	17	17
C5_actual	Coefficiente de correlación	.342	.224	,542*	.336	1.000	,690**
	Sig. (bilateral)	.179	.388	.025	.188		.002
	N	17	17	17	17	17	17
C6_actual	Coefficiente de correlación	.311	.385	,546*	.389	,690**	1.000
	Sig. (bilateral)	.224	.127	.023	.123	.002	
	N	17	17	17	17	17	17

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

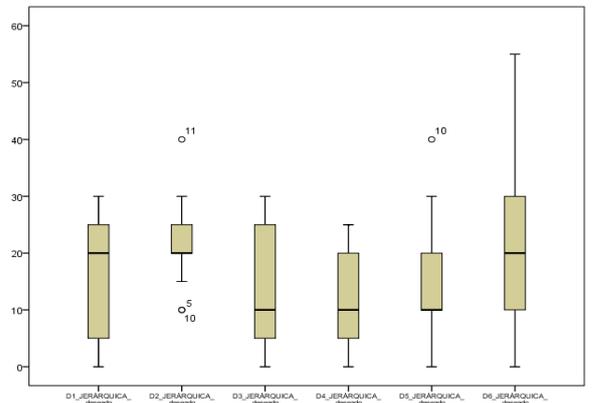
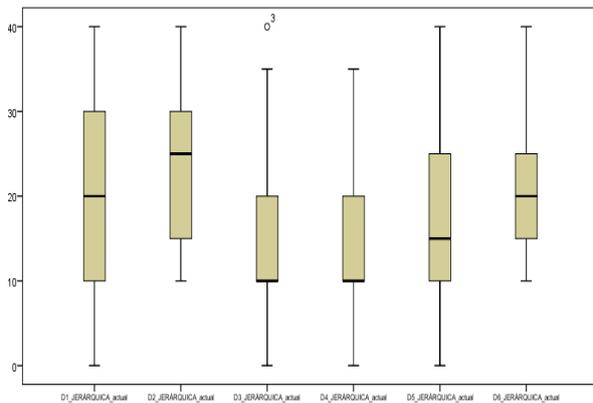
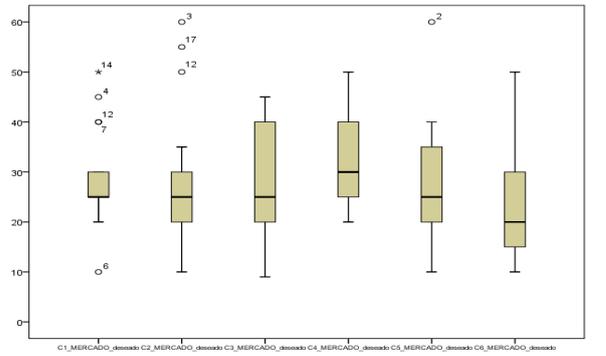
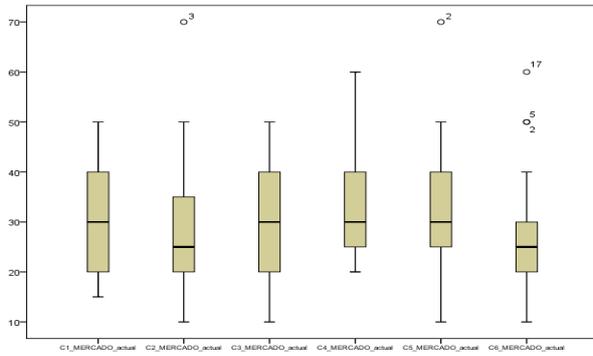
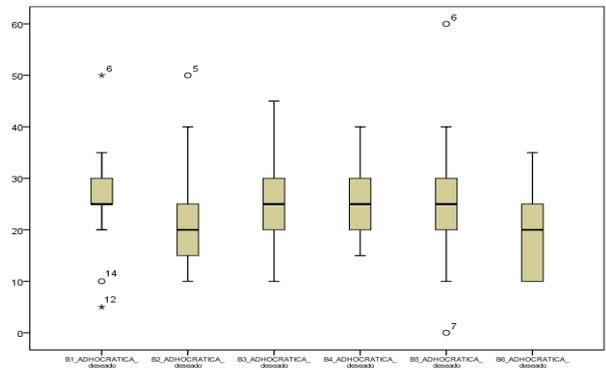
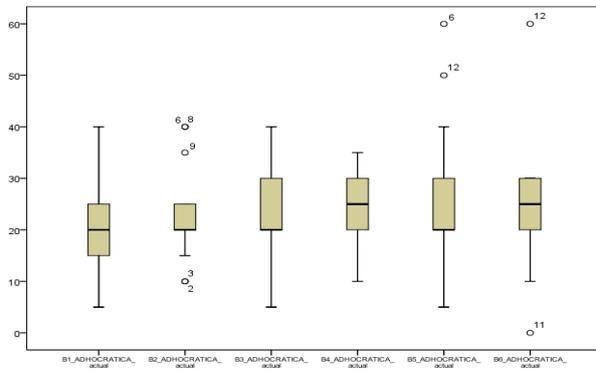
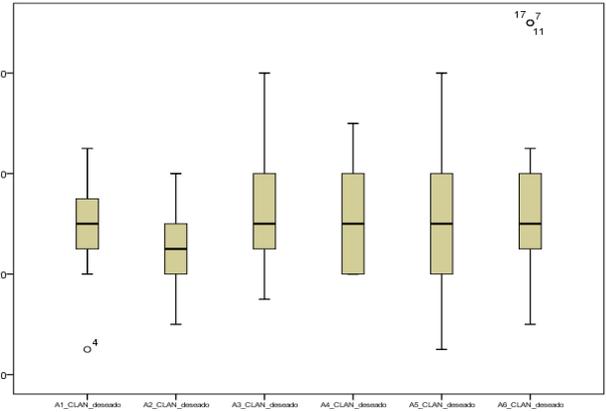
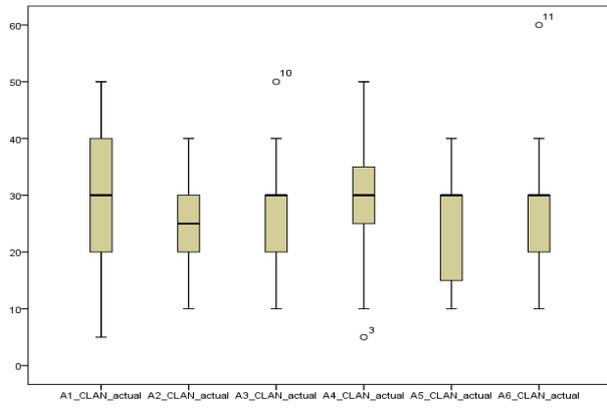
		D1_actual	D2_actual	D3_actual	D4_actual	D5_actual	D6_actual
D1_actual	Coeficiente de correlación	1.000	-.222	,650**	,616**	.126	.002
	Sig. (bilateral)		.392	.005	.008	.630	.994
	N	17	17	17	17	17	17
D2_actual	Coeficiente de correlación	-.222	1.000	.090	-.035	.337	.249
	Sig. (bilateral)	.392		.730	.893	.186	.335
	N	17	17	17	17	17	17
D3_actual	Coeficiente de correlación	,650**	.090	1.000	,574*	,645**	.098
	Sig. (bilateral)	.005	.730		.016	.005	.709
	N	17	17	17	17	17	17
D4_actual	Coeficiente de correlación	,616**	-.035	,574*	1.000	,515*	.321
	Sig. (bilateral)	.008	.893	.016		.034	.209
	N	17	17	17	17	17	17
D5_actual	Coeficiente de correlación	.126	.337	,645**	,515*	1.000	,508*
	Sig. (bilateral)	.630	.186	.005	.034		.037
	N	17	17	17	17	17	17
D6_actual	Coeficiente de correlación	.002	.249	.098	.321	,508*	1.000
	Sig. (bilateral)	.994	.335	.709	.209	.037	
	N	17	17	17	17	17	17

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

## Apéndice F

### Diagrama de Cajas y Bigotes



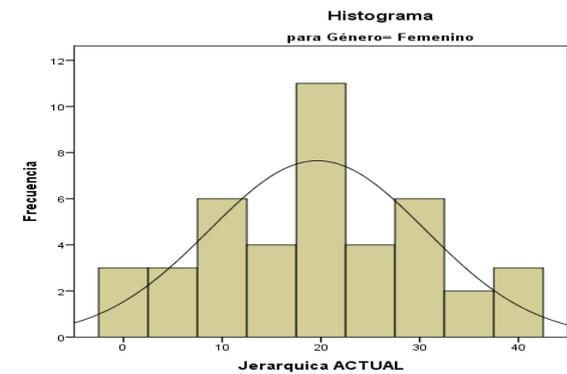
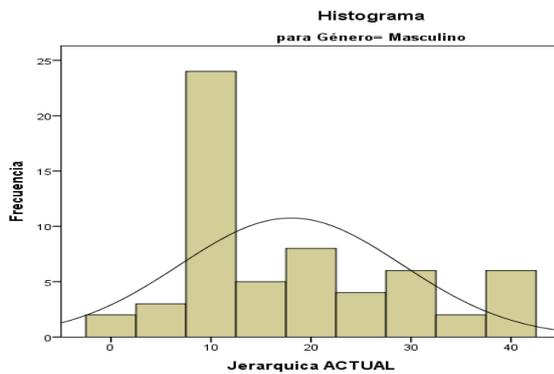
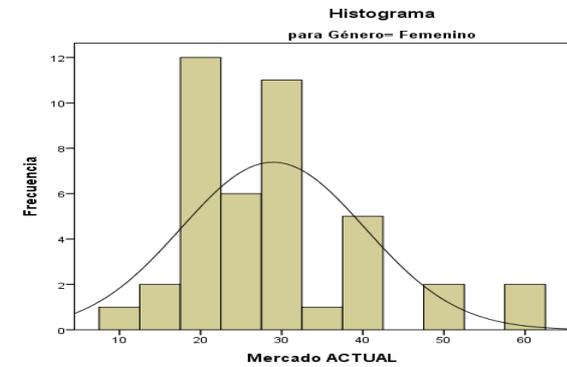
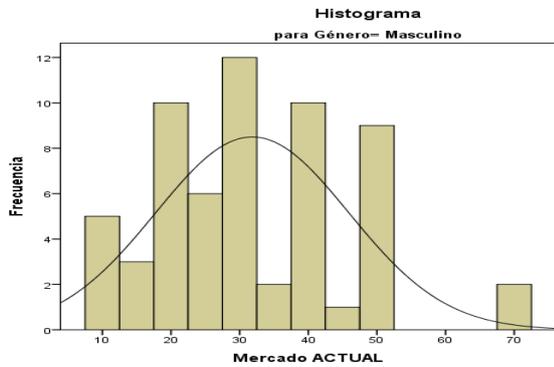
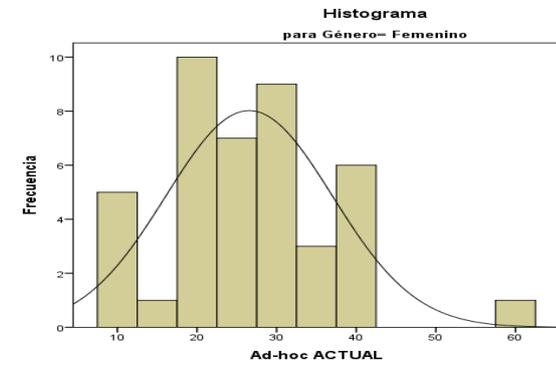
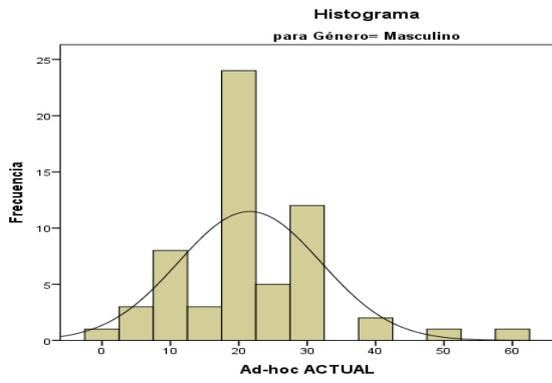
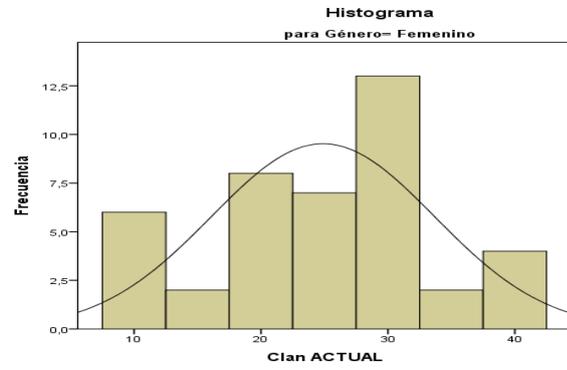
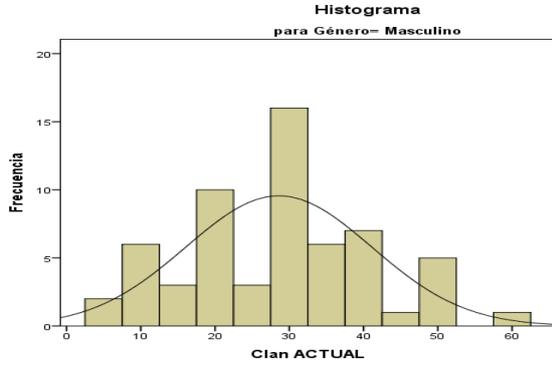
## Apéndice G

**Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al género por dimensión**

Dimensión de la cultura	Género	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Masculino	Media	32.00	19.50	30.00	18.50
		Desviación típica	16.865	7.976	13.123	13.134
	Femenino	Media	26.43	22.86	29.29	21.43
		Desviación típica	10.293	9.940	8.381	14.920
Liderazgo en la organización	Masculino	Media	26.00	19.00	31.00	24.00
		Desviación típica	11.255	5.676	19.551	9.661
	Femenino	Media	20.71	29.29	27.14	22.86
		Desviación típica	6.726	8.864	12.864	8.591
Estilo gerencial	Masculino	Media	28.00	23.50	35.50	13.00
		Desviación típica	11.353	9.443	13.006	9.487
	Femenino	Media	29.29	25.71	25.71	19.29
		Desviación típica	6.726	13.973	8.381	14.557
Unión en la organización	Masculino	Media	31.50	21.50	32.00	15.00
		Desviación típica	12.259	7.472	7.888	10.000
	Femenino	Media	25.71	27.14	33.57	13.57
		Desviación típica	9.322	8.591	13.138	6.268
Énfasis estratégico	Masculino	Media	27.00	22.50	34.50	16.00
		Desviación típica	10.328	13.994	17.070	11.255
	Femenino	Media	21.43	29.29	28.57	20.71
		Desviación típica	9.449	14.268	10.293	13.048
Criterio para el éxito	Masculino	Media	27.00	23.50	28.00	21.50
		Desviación típica	13.984	15.995	13.375	11.559
	Femenino	Media	25.71	25.00	29.29	20.00
		Desviación típica	9.759	7.638	15.924	6.455

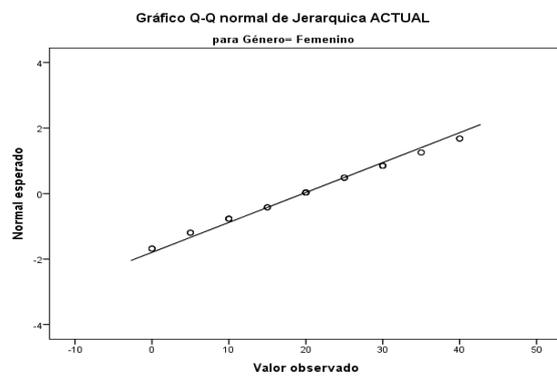
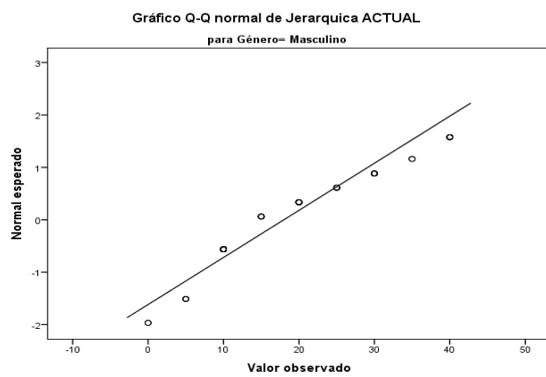
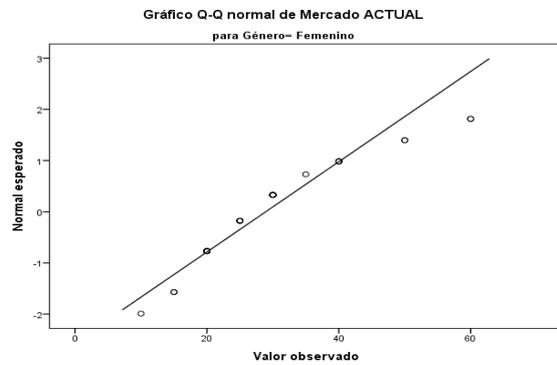
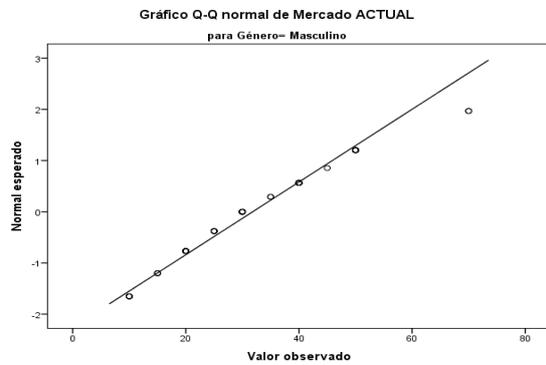
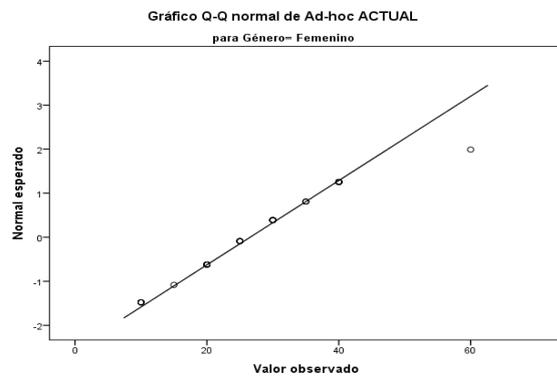
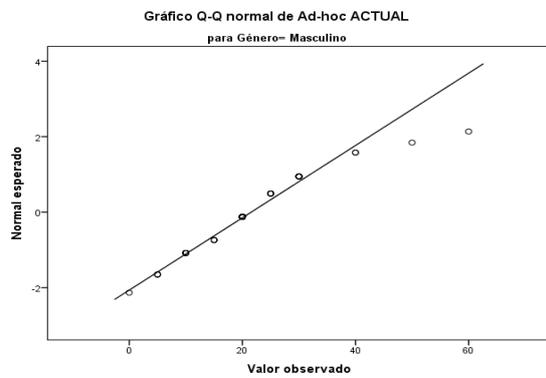
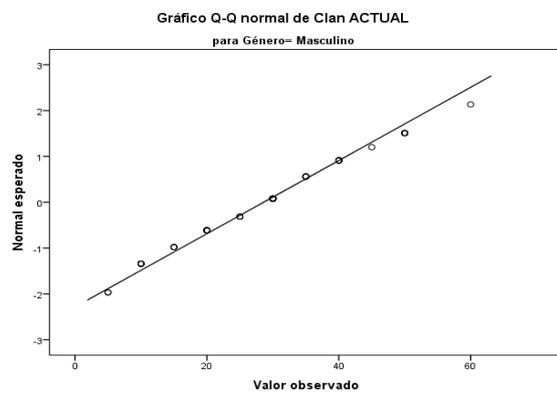
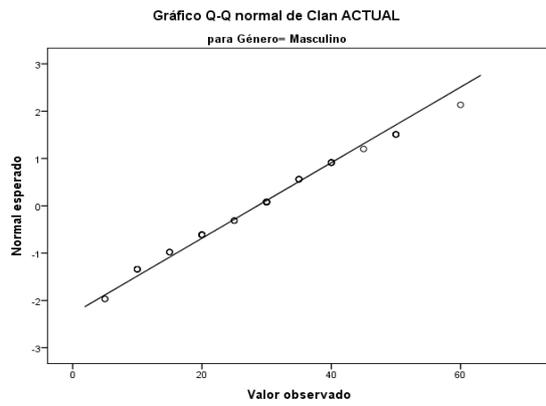
## Apéndice H

### Distribución de frecuencias para la percepción de la cultura según género



## Apéndice I

### Distribución normal para la percepción de la cultura según género



## Apéndice J

**Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al nivel jerárquico por  
dimensión**

Dimensión de la cultura	Nivel Jerárquico	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Con personal a cargo	Media	21.25	17.50	35.00	26.25
		Desviación típica	20.156	10.408	12.910	11.087
	Sin personal a cargo	Media	32.31	21.92	28.08	17.69
		Desviación típica	12.010	8.301	10.516	13.937
Liderazgo en la organización	Con personal a cargo	Media	27.50	17.50	31.25	23.75
		Desviación típica	13.229	8.660	26.575	9.465
	Sin personal a cargo	Media	22.69	25.00	28.85	23.46
		Desviación típica	8.807	8.165	14.017	9.216
Estilo gerencial	Con personal a cargo	Media	25.00	21.25	36.25	17.50
		Desviación típica	12.910	14.361	17.970	15.000
	Sin personal a cargo	Media	29.62	25.38	30.00	15.00
		Desviación típica	8.530	10.500	10.206	11.365
Unión en la organización	Con personal a cargo	Media	28.75	20.00	32.50	18.75
		Desviación típica	18.428	8.165	9.574	11.815
	Sin personal a cargo	Media	29.23	25.00	32.69	13.08
		Desviación típica	9.094	22.50	10.531	7.228
Énfasis estratégico	Con personal a cargo	Media	18.75	12.583	42.50	16.25
		Desviación típica	8.539	26.15	18.930	9.465
	Sin personal a cargo	Media	26.54	14.882	28.85	18.46
		Desviación típica	10.080	21.25	12.103	12.810
Criterio para el éxito	Con personal a cargo	Media	23.75	10.308	30.00	25.00
		Desviación típica	7.500	25.00	14.720	12.910
	Sin personal a cargo	Media	27.31	13.844	28.08	19.62
		Desviación típica	13.325		14.367	8.530

## Apéndice K

### Distribución de frecuencias para la percepción de la cultura según nivel jerárquico

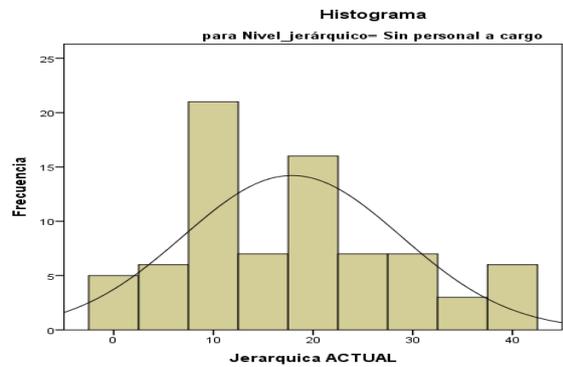
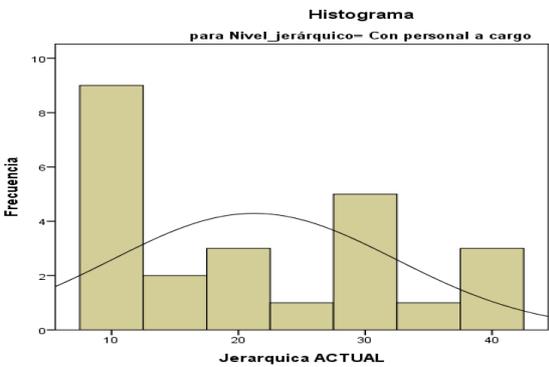
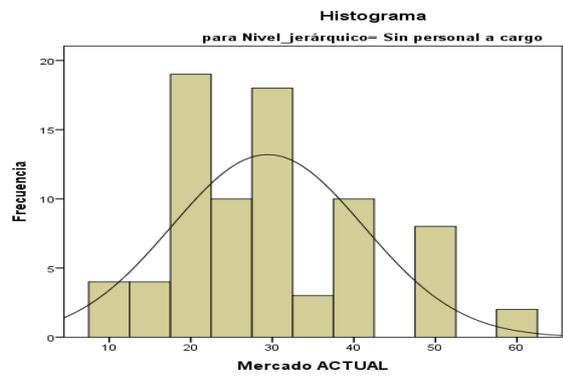
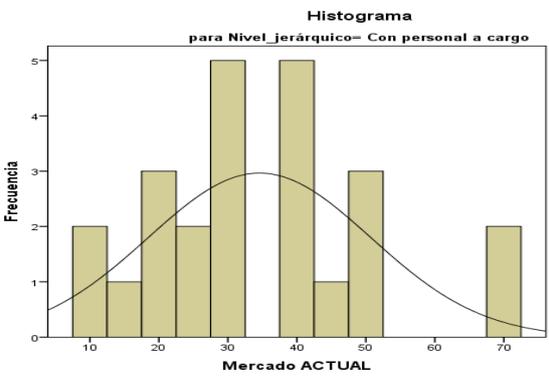
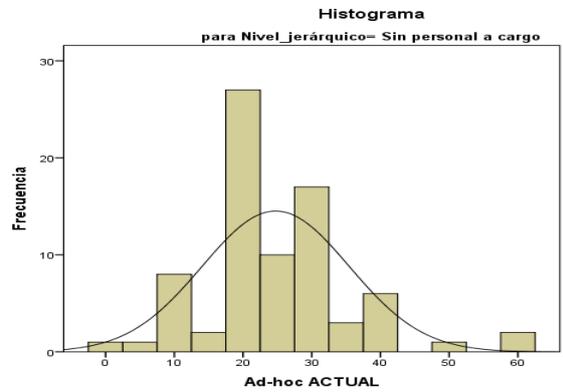
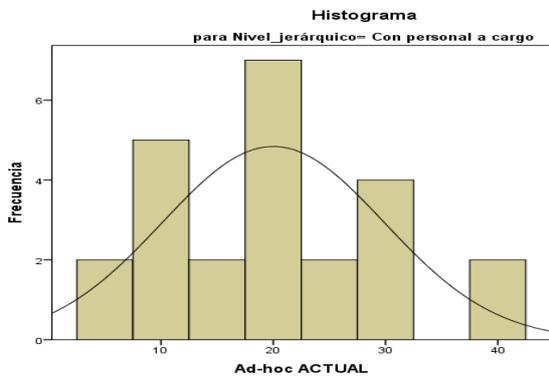
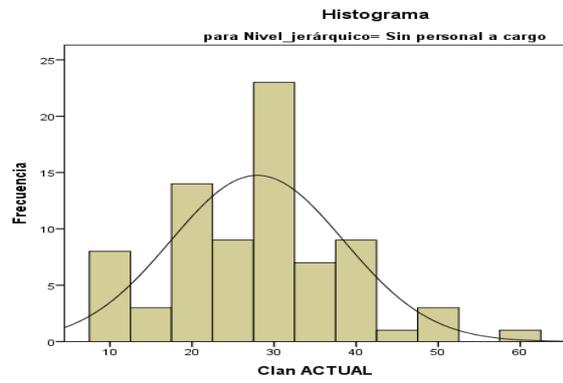
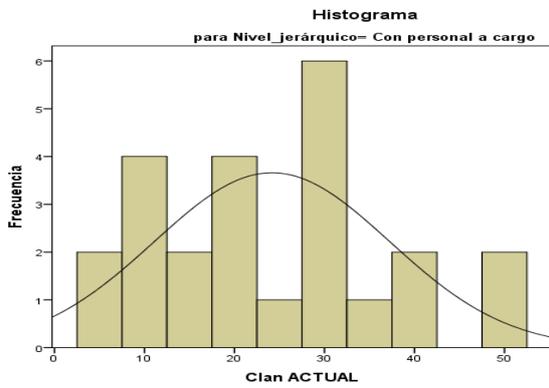


Gráfico Q-Q normal de Clan ACTUAL  
para Nivel\_jerárquico= Con personal a cargo

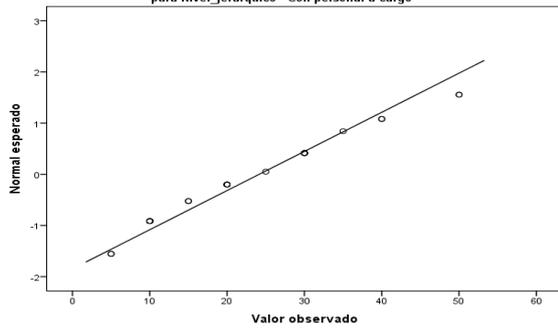


Gráfico Q-Q normal de Clan ACTUAL  
para Nivel\_jerárquico= Sin personal a cargo

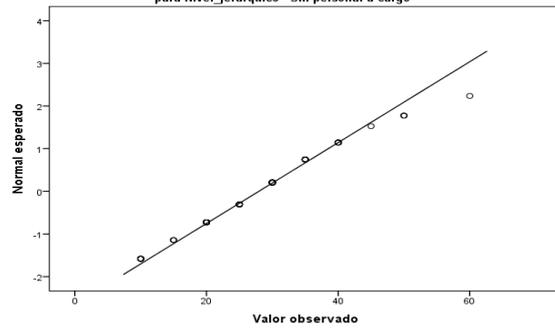


Gráfico Q-Q normal de Ad-hoc ACTUAL  
para Nivel\_jerárquico= Con personal a cargo

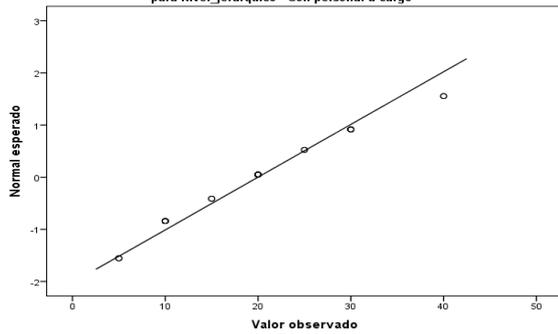


Gráfico Q-Q normal de Ad-hoc ACTUAL  
para Nivel\_jerárquico= Sin personal a cargo

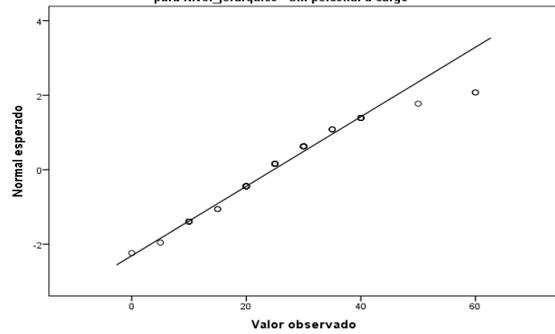


Gráfico Q-Q normal de Mercado ACTUAL  
para Nivel\_jerárquico= Con personal a cargo

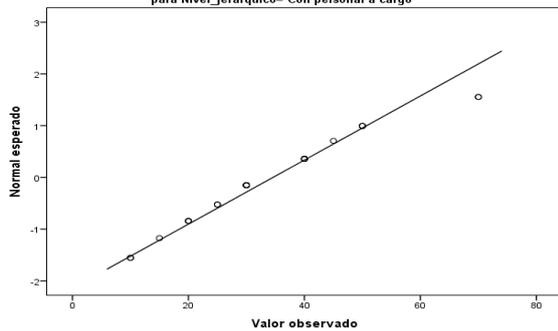


Gráfico Q-Q normal de Mercado ACTUAL  
para Nivel\_jerárquico= Sin personal a cargo

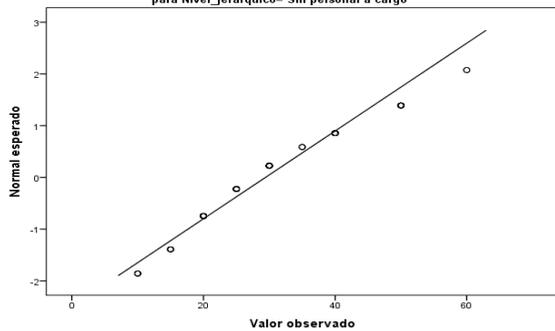


Gráfico Q-Q normal de Jerarquica ACTUAL  
para Nivel\_jerárquico= Con personal a cargo

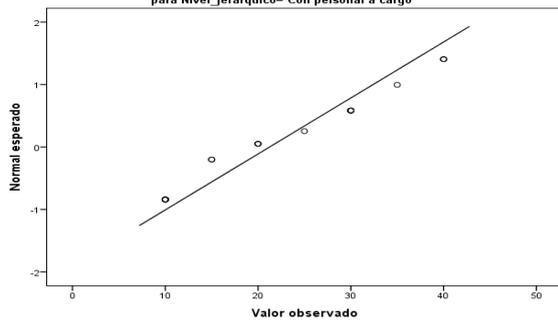
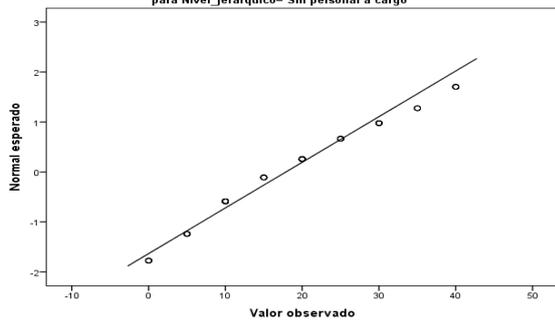


Gráfico Q-Q normal de Jerarquica ACTUAL  
para Nivel\_jerárquico= Sin personal a cargo



## Apéndice M

**Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función a la antigüedad  
laboral por dimensión**

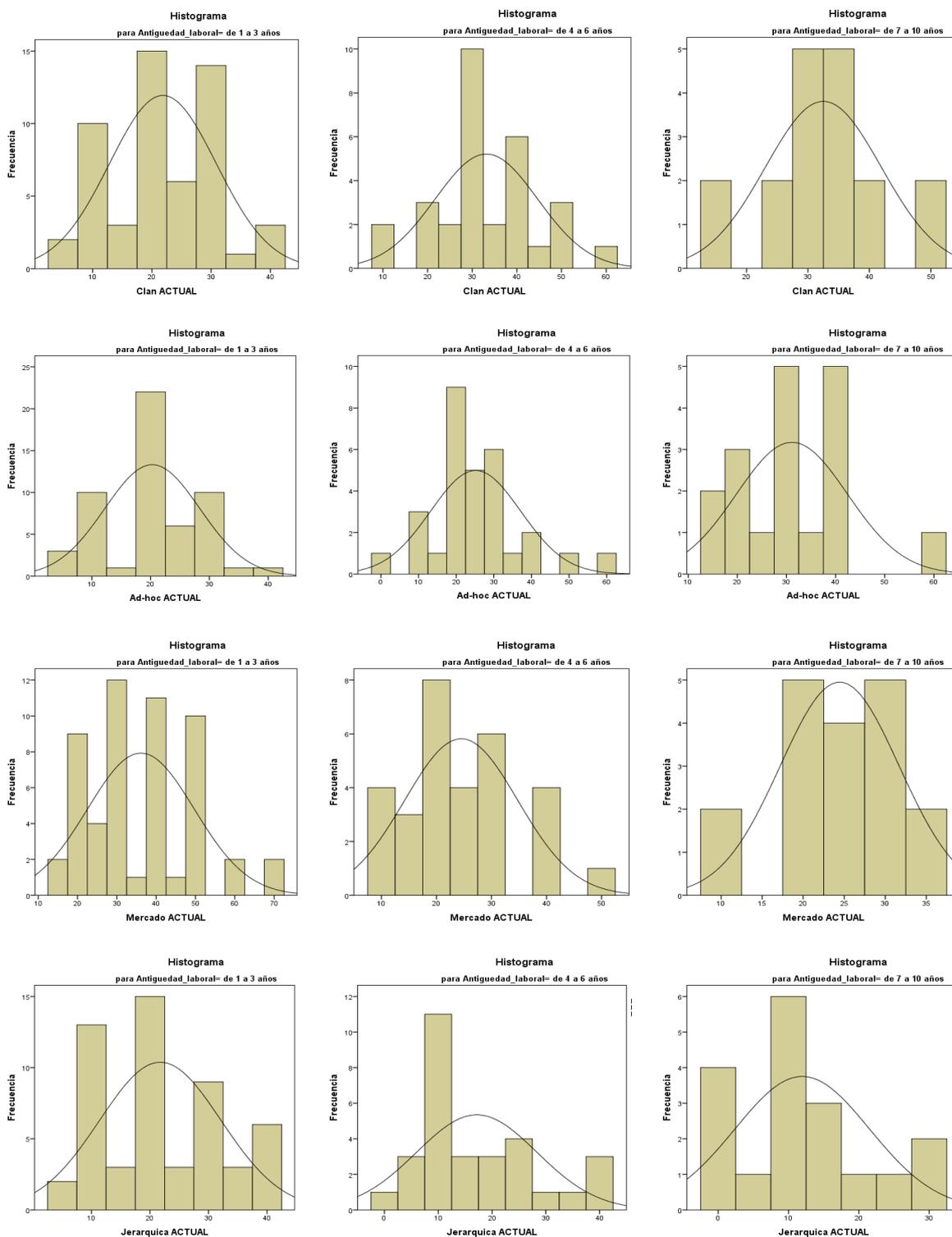
Dimensión de la cultura	Antigüedad Laboral	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	1 a 3 años	Media	20.00	18.33	32.78	28.89
		Desviación típica	10.308	8.660	13.017	10.833
	4 a 6 años	Media	43.00	23.00	26.00	8.00
		Desviación típica	8.367	5.701	8.944	5.701
	7 a 10 años	Media	36.67	25.00	26.67	11.67
		Desviación típica	12.583	13.229	7.638	10.408
Liderazgo en la organización	1 a 3 años	Media	19.44	20.00	36.11	24.44
		Desviación típica	9.825	7.906	17.099	10.737
	4 a 6 años	Media	27.00	26.00	25.00	22.00
		Desviación típica	8.367	8.216	16.583	7.583
	7 a 10 años	Media	31.67	28.33	16.67	23.33
		Desviación típica	5.774	10.408	5.774	7.638
Estilo gerencial	1 a 3 años	Media	22.78	20.56	37.22	19.44
		Desviación típica	6.667	10.138	11.487	12.360
	4 a 6 años	Media	35.00	24.00	27.00	14.00
		Desviación típica	10.000	11.402	9.747	11.937
	7 a 10 años	Media	35.00	36.67	21.67	6.67
		Desviación típica	5.000	5.774	10.408	5.774
Unión en la organización	1 a 3 años	Media	22.78	21.67	37.22	18.33
		Desviación típica	10.639	7.500	10.341	7.906
	4 a 6 años	Media	35.00	25.00	27.00	13.00
		Desviación típica	5.000	10.000	7.583	6.708
	7 a 10 años	Media	38.33	28.33	28.33	5.00

		Desviación típica	10.408	7.638	7.638	5.000
	1 a 3 años	Media	23.89	18.89	39.44	17.78
		Desviación típica	9.930	7.407	15.501	9.391
	4 a 6 años	Media	29.00	26.00	21.00	24.00
		Desviación típica	11.402	15.166	8.944	15.572
	7 a 10 años	Media	20.00	43.33	28.33	8.33
		Desviación típica	8.660	15.275	2.887	7.638
	1 a 3 años	Media	22.22	22.22	33.89	21.67
		Desviación típica	7.949	8.333	15.767	8.660
	4 a 6 años	Media	30.00	27.00	21.00	22.00
		Desviación típica	18.708	21.679	11.402	11.511
	7 a 10 años	Media	33.33	25.00	25.00	16.67
		Desviación típica	5.774	8.660	5.000	11.547

---

## Apéndice N

### Distribución de frecuencias para la percepción de la cultura según antigüedad laboral



## Apéndice O

### Distribución normal para la percepción de la cultura según antigüedad laboral

