



**Universidad
Continental**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

**Diferencias de la percepción de la Cultura
Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Santa María Magdalena Agencia
Huancayo**

Natali Guadalupe Ramos Arauco

Huancayo, 2018

Tesis para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



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

Asesor:

Mg. Pedro Bernabé Venegas Rodríguez

Agradecimientos

A la Facultad de ciencias de la empresa Escuela Académica de Administración de la Universidad Continental. Por dejar conocimientos sólidos en la formación académica para servir profesionalmente al desarrollo de nuestro país. Al asesor MBA Pedro Bernabé Venegas Rodríguez, por haber confiado en mi persona, por la paciencia y la dirección de este trabajo.

Dedicado a Dios por haberme dado la fuerza necesaria para continuar y lograr mis
objetivos; y a mi familia, por su apoyo incondicional.

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	v
Lista de tablas	x
Lista de figuras.....	xii
Resumen Ejecutivo	xiii
Abstract.....	xiv
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Planteamiento del Problema de la Investigación	1
1.2. Formulación del Problema de la Investigación.....	3
1.2.1. Problema General.	3
1.2.2. Problemas Específicos.....	3
1.3. Justificación e importancia de la Investigación	4
1.4. Objetivos de la Investigación.....	4
1.4.1. Objetivo General.	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	4
1.5. Hipótesis de la Investigación	5
1.5.1. Hipótesis General.	5
1.5.2. Hipótesis Especificas.....	5
1.6. Variables	5
1.6.1. Variables independientes.	6
1.6.2. Variables dependientes.	6

1.7. Marco Teórico.....	6
1.7.1. Cultura organizacional.	6
1.7.2. Sub Cultura.	7
1.7.3. Formas de medición.....	9
1.7.4. Modelo de valores en competencia.....	9
1.7.5. El Instrumento de evaluación de Cultura Organizacional.	9
1.7.6. Cultura Clan.	10
1.7.7. Cultura Adhocrática.	10
1.7.8. Cultura Jerárquica.	10
1.7.8. Cultura Mercado.	11
1.8. Definición de términos básicos.....	11
1.8.1. Definición de Cultura.....	11
1.8.2. Definición de organización.	12
1.8.3. Intermediación financiera.	12
1.8.4. Sistema Financiero.....	12
1.8.5. Sistema Financiero No Bancario.	13
1.8.6. Definición de Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	13
1.8.7. Definición de Género.....	13
1.8.8. Definición de Función.....	13
1.8.9. Definición de Antigüedad laboral.....	13
1.9. Supuestos de la investigación	14

1.10. Limitaciones de la investigación.....	14
1.11. Delimitaciones de la investigación	14
Capítulo II: Revisión de literatura	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Revisión de literatura.....	19
Capítulo III: Metodología	24
3.1. Método de la investigación	24
3.2. Tipo de la investigación	24
3.3. Nivel de la investigación.....	24
3.4. Diseño de la Investigación	25
3.5. Población de la Investigación	25
3.6. Consentimiento informado.....	26
3.7. Confidencialidad	26
3.8. Ubicación Geográfica	26
3.9. Instrumentación.....	26
3.10. Recolección de Datos.....	29
3.11. Análisis de Datos	29
3.12. Validez y Confiabilidad.....	30
Capítulo IV: Presentación y Análisis de resultados	32
4.1. Perfil de los Informantes.....	32
4.2. Presentación y Discusión de los Resultados	33

4.2.1. Análisis de la percepción de la cultura organizacional según el género de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	33
4.2.2. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	37
4.2.3. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	41
4.2.4. Análisis de la percepción de la cultura organizacional actual respecto a la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	45
4.2.5. Análisis de la percepción de la cultura organizacional entre los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	47
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	49
5.1. Conclusiones.....	49
5.2. Recomendaciones	52
5.3. Sugerencias para futuras investigaciones.....	54
Referencias	55
Apéndice A	59
Apéndice B.....	60
Apéndice C.....	61
Apéndice D	62
Apéndice E.....	64
Apéndice F.....	65
Apéndice G	66

Apéndice H	68
Apéndice I	72
Apéndice J	73
Apéndice K	74
Apéndice L	75

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Instrumentos para evaluar la cultura organizacional</i>	8
Tabla 2 <i>Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional</i> ..	21
Tabla 3 <i>Global de Empleados en la Cooperativa Magdalena</i>	26
Tabla 4 <i>Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach para Cooperativa Magdalena</i>	30
Tabla 5 <i>Muestra clasificada de los trabajadores por Género, Grados académicos y Antigüedad laboral</i>	32
Tabla 6 <i>Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en Cooperativa Magdalena según el Género de los Trabajadores</i>	34
Tabla 7 <i>Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la Cooperativa Magdalena según el Género de los Trabajadores</i>	36
Tabla 8 <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H</i>	36
Tabla 9 <i>Prueba de Mann-Whitney de la Hipótesis H1</i>	36
Tabla 10 <i>Contraste de la Hipótesis H1</i>	36
Tabla 11 <i>Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la Cooperativa Magdalena según función</i>	37
Tabla 12 <i>Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la Cooperativa Magdalena según la función de los Trabajadores</i>	39
Tabla 13 <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H2</i>	40
Tabla 14 <i>Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H2</i>	40
Tabla 15 <i>Contraste de la Hipótesis H2</i>	40
Tabla 16 <i>Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la Cooperativa Magdalena según la antigüedad laboral de los Trabajadores</i>	42
Tabla 17 <i>Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la Cooperativa Magdalena según antigüedad laboral de los Trabajadores</i>	43

Tabla 18 <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H3</i>	44
Tabla 19 <i>Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H3</i>	44
Tabla 20 <i>Contraste de la Hipótesis H3</i>	44
Tabla 21 <i>Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual y Deseada en la Cooperativa Magdalena</i>	45
Tabla 22 <i>Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H4</i>	46
Tabla 23 <i>Contraste de la Hipótesis H4</i>	47
Tabla 24 <i>Resumen de la Validación de las Hipótesis Planteadas</i>	47

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Representación Gráfica OCAI Tomado y adaptado de Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey – Bass	28
<i>Figura 2.</i> Ejemplo Representación Gráfica OCAI Tomado y adaptado de Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey – Bass	28
<i>Figura 3.</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo al género.	35
<i>Figura 4.</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo al grado academico.....	38
<i>Figura 5.</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo a la antigüedad laboral de los trabajadores.	42
<i>Figura 6.</i> Percepción de la cultura actual y deseada.....	46
<i>Figura 7.</i> Cotejo de la percepción de la cultura según género.....	49
<i>Figura 8.</i> Cotejo de la percepción de la cultura según función.	50
<i>Figura 9.</i> Cotejo de la percepción de la cultura según antigüedad laboral.....	51
<i>Figura 10.</i> Cotejo de la percepción de la cultura según la cultura actual y la cultura deseada	52

Resumen Ejecutivo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena es una organización sin fines de lucro, que tiene como rol promover y contribuir en el desarrollo económico, social, cultural y educativo de sus asociados por ello es necesario que sea efectiva y eso depende de muchos factores, pero existen algunos muy importantes como la identidad, pertenencia, valores, etc., de sus trabajadores, de ahí la importancia de investigar y estudiar las diferencias de la percepción de la cultura organizacional. La presente investigación tiene como objetivo identificar si existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena. Para ello en el estudio se aplicó el método científico, el tipo de investigación aplicada, el nivel de investigación fue el estudio descriptivo, el diseño de investigación no experimental transaccional y la técnica de recolección de datos fue la encuesta. La población analizada fueron todos los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena de la agencia Huancayo, para el estudio no se incluyó al personal tercerizado. La recolección de datos se hizo a través del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) basado en los Modelos de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006). Las variables consideradas independientes fueron: (a) Género, (b) Función, y (c) Antigüedad Laboral; y como variable dependiente se tiene a la cultura organizacional, representada por las cuatro culturas propuestas: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Clan, y (d) Adhocrática.

Los principales resultados encontrados fueron que con respecto a la variable (a) género, (b) función y percepción de la cultura actual respecto a la percepción de la cultura deseada existen diferencias significativas, y solo en la variable (c) antigüedad laboral no existen diferencias significativas por lo que se concluyó que si existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo.

Abstract

The Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena is a nonprofit organization whose role is to promote and contribute to the economic, social, cultural and educational development of its members, reason why it must be effective, depending on many factors. Nonetheless, there are also some very important factors such as the identity, belonging, values, and so on of their workers, hence the importance of investigating and studying the organizational culture's differences' perception. The objective of this research is to identify whether there are differences in the perception of the organizational culture of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena. In order to reach this goal, the scientific method was applied in the study, the research's type was the "applied", the level was the descriptive study, the design was non-experimental transactional and data's collection technique was the survey. The analyzed population were all Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena workers in the agency of Huancayo, for the study the outsourced personnel was not included. Data collection was done using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), based on the Competition Values Models of Cameron and Quinn (2006). The independent variables were: (a) Gender, (b) Function, and (c) Work Antiquity; and as a dependent variable we have the organizational culture, represented by the four proposed cultures: (a) Hierarchy, (b) Market, (c) Clan, and (d) Adhocracy.

The principal results found in this research were that there are significant differences regarding to the variable (a) gender, (b) function and perception of the current culture with respect to the perception of the desired culture, and only in the variable (c) seniority, do not exist significant differences; hence it was concluded that there are differences in the perception of the organizational culture in the Cooperativa de Ahorro y Credito Santa María Magdalena Agencia Huancayo.

Capítulo I: Introducción

La cultura organizacional es importante en el entorno empresarial, el fortalecimiento del conocimiento en el tema es de gran interés para el desarrollo de las organizaciones. La forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2004, p. 164). Dentro de las empresas existen diferencias significativas tanto en la forma de actuar como en la forma de pensar, estas diferencias pueden darse entre las distintas áreas que existen dentro de una organización, entre personas de distinto (a) género, (b) función y (c) antigüedad laboral. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena no es ajena a estas diferencias que muchas veces son causantes de improductividad e incluso de incumplimiento de objetivos, provocando que sean inefectivos.

1.1. Planteamiento del Problema de la Investigación

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas. El formar parte de una organización significa asimilar su cultura; vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional; la forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2004). Para Schein, (1982, p. 28) “Toda la organización puede ser vista como un sistema de medios y fines concatenados” y aunque este se refiere a las diferencias encontradas entre fines organizacionales e individuales, está claro que a través de la división del trabajo en cada departamento se establecen medios para llegar a determinadas metas que le fueron encomendadas a ese departamento, lo importante es que esta suborganización que se forma y que tiene propuesta una misión como unidad, esté

alineada con los objetivos organizacionales como parte de un todo coherente. De esta manera, pueden llegar a establecerse diferencias en la percepción de la cultura, que, según Gibson, (2006), contiene los valores, creencias y directrices que son compartidas por todos los miembros de la organización y varias subculturas que pueden llegar a establecerse a razón de equipos, proyectos, divisiones, regiones y unidades funcionales (p. 38 citando a Schein 1997)

Cameron y Quinn (1999, p. 15) señalan que “dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar su propia cultura única”. Así mismo, ellos afirman que, estas diferencias culturales, pueden representar un obstáculo cuando la integración y la coordinación de diferentes áreas funcionales son necesarias. Más aun, estas diferencias culturales podrían fragmentar una cultura y hacer que los altos niveles de efectividad deseados por todas las organizaciones sean inalcanzables.

A pesar de que los gerentes y encargados de agencias de las cooperativas de ahorro y crédito son conscientes de la importancia de diagnosticar el tipo de cultura que predomina en la entidad y las diferencias de la percepción de la cultura organizacional que pueda existir en ellas. Estas no cuentan con la metodología concreta para medirla, por lo tanto, les resulta difícil evaluarla y cualquier iniciativa o estrategia planteada no resulta efectiva.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena no es ajena a la realidad descrita anteriormente, el no identificar el tipo de cultura que predomina en la institución y las diferencias que puedan existir en la forma de percibir de los colaboradores ya sea por género, antigüedad u otras variables que puedan surgir en el desempeño diario es parte de la institución. Este desconocimiento puede generar el desvío del cumplimiento de los objetivos de la organización. Por consiguiente, el problema está basado en estudiar las diferencias de los componentes de la cultura organizacional que prevalece en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo que será referida en la investigación

como Cooperativa Magdalena, desde la percepción de sus trabajadores a través del *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (En español Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional) herramienta propuesta por Cameron y Quinn (2006) que permitirá conocer el tipo de cultura que predomina en la entidad y las diferencias de la percepción que tienen los colaboradores.

1.2. Formulación del Problema de la Investigación

Para dar inicio a la investigación se requiere conocer las diferencias de la percepción de la cultura organizacional que tienen los colaboradores de la entidad en la que se aplicó el estudio, ya que al conocer la percepción de la organización puede cambiar, mejorar o reorientar los objetivos que plantee. Para determinar ello se plantean las siguientes preguntas:

1.2.1. Problema General.

Esta investigación plantea el siguiente problema general: ¿Existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo?

1.2.2. Problemas Específicos.

Los problemas específicos propuestos son: (a) ¿Existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional según el género de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo, (b) ¿Existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo, (c) ¿Existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo, y (d) ¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo.

1.3. Justificación e importancia de la Investigación

La cultura organizacional es un factor clave para la implementación exitosa de estrategias, así como para la adaptación a un entorno cada vez más cambiante al que enfrentan las organizaciones actualmente (Cameron & Quinn, 2006). La importancia de conocer las diferencias de la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa Santa María radica en que los líderes de la organización pueden proponer soluciones más eficientes pues en medida que existan culturas altamente consensuadas es posible generar un clima laboral más positivo, de la misma manera si se encontrara diferencias entre la percepción de la cultura actual y deseada entonces los líderes podrían intervenir para moldear la cultura que consideran apropiada.

1.4. Objetivos de la Investigación

Las preguntas propuestas anteriormente son la base para plantear los objetivos del estudio, a continuación, se proponen los objetivos:

1.4.1. Objetivo General.

Identificar las diferencias de la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo.

1.4.2. Objetivos específicos.

Los objetivos específicos planteados son: (a) identificar diferencias de la percepción de la cultura organizacional según el género de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo, (b) identificar diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo, (c) identificar diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo, y (d) identificar diferencias entre la percepción de la cultura

organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo.

1.5. Hipótesis de la Investigación

Para la presente investigación se proponen las siguientes hipótesis para responder tentativamente al problema planteado:

1.5.1. Hipótesis General.

No existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo.

1.5.2. Hipótesis Específicas.

Las hipótesis específicas que se plantean en la investigación son: (a) no existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional según el género de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo, (b) no existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo, (c) no existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo, y (d) no existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo.

1.6. Variables

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

1.6.1. Variables independientes.

La presente investigación considera como variables independientes o demográficas a las variables ocupacionales: (a) Género (b) Función, y (c) Antigüedad Laboral.

1.6.2. Variables dependientes.

La variable dependiente es la cultura organizacional, que es medida mediante las cuatro culturas o componentes propuestos: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Clan, y (d) Adhocrática

1.7. Marco Teórico

Esta investigación tiene como tema central conocer las diferencias de la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa Santa María Magdalena a través del *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI) (En español Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional) Propuesto por Cameron y Quinn (2006), estos autores asumen que ningún marco es completo, correcto o incorrecto, mientras se demuestre lo contrario a ello, debido a esto proponen que la investigación debe basarse en evidencia empírica (Cameron y Quinn, 2006). A continuación, se presenta los términos más usados en el estudio.

1.7.1. Cultura organizacional.

Golden (1992), se refiere a la cultura organizacional como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de otros. Stoner et., al (1984), definen a la cultura organizacional como “la serie de entendidos importantes como las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización” (p. 198). Koontz (2007, p. 202), al referirse a la cultura corporativa afirma que “en lo que atañe a las organizaciones, la cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que

comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de los que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional”

Para Griffin y Moorhead (2010) cultura organizacional:

... es el conjunto de valores compartidos, que a menudo se dan por hecho, que ayudan a las personas a entender cuáles acciones se consideran aceptables y cuáles no. Con frecuencia, estos valores se comunican por medio de historias y otros medios simbólicos. (p. 470)

1.7.2. Sub Cultura.

Los autores Deal y Kennedy, (1985, p. 162) señalan que “todas las compañías tienen subculturas porque las diferencias funcionales, ya se trate de ventas, investigación y desarrollo o manufactura, particularizan los aspectos especiales del ambiente del negocio”. Sánchez (2003) describe a las subculturas organizacionales, como un conjunto de supuestos, valores y normas cuyos significados son colectivamente compartidos en una unidad social determinada (el equipo) y un momento determinado.

Una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismo como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo, y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo (Sánchez, 2006 citando a Van Maanen & Barley 1985). En este sentido, Schein (2004), explica que:

...a medida que las organizaciones crecen y maduran, no sólo desarrollan sus propias culturas en general, también se diferencian en muchas subculturas basadas en ocupaciones, líneas de productos, funciones, geografías y escalones en la jerarquía. Además, indica que en algunas organizaciones las subculturas son tan fuertes como o más fuerte que la cultura general de la organización. (Schein, 2004, p. 5)

Tabla 1

Instrumentos para evaluar la cultura organizacional

Nombre	Dimensiones Culturales y Resultados Obtenidos	Nº de Ítems	Naturaleza de la Escala/ Argumentos
Competing Values Framework Cameron y Freeman 1991 Gerowitz et al. 1995 Gerowitz 1998	Clima del Staff o Empleados Estilos de liderazgo Sistema de creación de nexos Priorización de objetivos. Los resultados se expresan en cuatro tipos de cultura: Clan, adhocráctica, Jerárquica y Mercad. Las organizaciones usualmente tienen más de uno de esos tipos.	16	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización.
Quality Improvement Implementation Survey Shortell et al. 2000	Carácter de la organización Estilo gerencial Cohesión Priorización de objetivos Recompensas Los resultados de la evaluación se expresan en cuatro tipos diferentes de cultura: grupal de desarrollo, jerárquica y racional	20	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización.
Organization al Culture Inventory Cook y Lafferty 1987 Thomas et al. 1990 Seago 1997 Ingersoll et al 2000	Las normas compartidas y expectativas que guían el comportamiento y el razonamiento de los miembros, resultan en 12 escalas de pensamiento de los individuos dentro de un grupo: aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competición, perfección, servicio, afiliación, logro y autorrealización	120	Escala de Likert 5 puntos
Harrison´s Organizational Ideology Questionnaire Harrison 1975 Ott 1989 Liwinenko y Cooper 1994	Evalúa la ideología de la organización basado en 16 declaraciones que se ordenan según se parecen a la organización y al encuestado. Provee cuatro tipos de culturas en términos de orientación al poder, roles, tareas e individuos.	16	Los encuestados responden a declaraciones que se clasifican dependiendo de qué tan representativos son de las actitudes y de las creencias de a) la organización y b) del encuestado. Escala de 6 puntos
Mackenzie´s Culture Questionnaire Mackenzie 1995	Compromiso del empleado actitudes y creencias sobre la innovación, actitudes frente al cambio, resolución de conflictos innovación, actitudes frente al cambio, de resolución de conflicto, estilo de dirección, liderazgo y confianza, trabajo en equipo y cooperación, orientación de acción, orientación de recursos humanos, orientación del consumidor, dirección de la organización.	76	Los respondientes le dan el visto bueno a la declaración que consideran es ampliamente cierto en su organización.

Nota. Tomado del elaborado por Scott et al. (2003)

El término de subcultura es un concepto bastante usado para diferenciar las múltiples culturas que pueden existir y ser reconocidas en una organización, relacionadas fuertemente a las actividades productivas del hombre, siendo esta una variable de gestión medible y que se pueden relacionar con otras. Cameron y Quinn (2006) también coinciden con esta postura, y mencionan que: “dentro de una organización las subunidades tales como los departamentos funcionales, grupos de producción, niveles jerárquicos, incluso los equipos también pueden reflejar culturas únicas” (p. 17).

1.7.3. Formas de medición.

En las últimas décadas se han generado, revisado y actualizado otros modelos e instrumentos para diagnosticar la cultura de las organizaciones, En la Tabla 1, se muestra un resumen de algunos de estos instrumentos.

1.7.4. Modelo de valores en competencia.

El OCAI se fundamenta en un modelo teórico propuesto por Cameron y Quinn (2006) conocido como Modelo de Valores en Competencia, *Competing Values Framework* [CVF] por sus siglas en inglés, donde indicaron que es útil para identificar los principales enfoques sobre el diseño organizacional, las frases de desarrollo del ciclo de vida, la calidad organizacional, las teorías de efectividad.

1.7.5. El Instrumento de evaluación de Cultura Organizacional.

La herramienta que se empleó en este estudio es el Instrumento de evaluación de Cultura Organizacional, *Organizational Culture Assessment Instrument* [OCAI] por sus siglas en inglés, elaborado por Cameron y Quinn (2006) que indicaron: “Su intención es ayudar a identificar la cultura actual de la organización... el mismo instrumento ayuda a identificar la cultura que los miembros de la organización piensan que debería ser...” (p. 23).

Este instrumento, permite entender los cuatro componentes en estudio para la presente investigación, como:

1.7.6. Cultura Clan.

Según Cameron y Quinn (2006) este componente se caracteriza por:

...ser un lugar agradable para trabajar donde la gente comparte mucho de sí mismo. Es como una gran familia. Los líderes son considerados como mentores y tal vez incluso como figuras parentales. La organización se mantiene unida, por la lealtad y la tradición. El compromiso es alto. La organización hace hincapié en el beneficio del desarrollo individual a largo plazo, con la cohesión alta y la moral de mucha importancia. El éxito se define en términos del clima interno y la preocupación por las personas. La organización hace especial hincapié en el trabajo en equipo, la participación y el consenso. (pp. 42-43)

1.7.7. Cultura Adhocrática.

Según Cameron y Quinn (2006) este componente se caracteriza por

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

1.7.8. Cultura Jerárquica.

Según Cameron y Quinn (2006) este componente se caracteriza por

...ser un lugar de trabajo formalizado y estructurado. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas o sorpresas es importante. Las preocupaciones a largo plazo de la

organización son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Las reglas formales y las políticas mantienen la organización en conjunto. (p. 38).

1.7.8. Cultura Mercado.

Según Cameron y Quinn (2006) este componente se caracteriza por

...ser un lugar de trabajo orientado hacia los resultados. Los líderes son productores y competidores dedicados. Son duros y exigentes. El lazo que mantiene a la organización unida es el énfasis en ganar. La preocupación a largo plazo es en acciones competitivas y alcanzar los objetivos ambiciosos. Suceso se define en términos de cuota de mercado y penetración. Superando a la competencia y el liderazgo en el mercado son importantes. (p. 40)

1.8. Definición de términos básicos

1.8.1. Definición de Cultura.

Se enuncian algunas definiciones del término cultura en su sentido más amplio.

Según Schein (2004), la cultura es un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, constantemente es divulgada y creada por nuestras interacciones con los demás y conforma un liderazgo del comportamiento, y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y limitan la conducta.

Para Chiavenato (2004, p. 158) define a la cultura de una sociedad como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones”

Cameron y Quinn (2006), postulan que “cada cultura se refleja en general, por un idioma único, símbolos, reglas y sentimientos etnocéntricos” (p. 17). Las particularidades de una cultura son el resultado de ciertos valores, supuestos y prioridades que se hacen dominantes en la organización y cómo aborda los retos y se adapta a los cambios. Estas

culturas dominantes ayudan a la organización a ser más consistente y estable, así como más adaptable y flexible para hacer frente a su entorno que cambia rápidamente (p. 139)

1.8.2. Definición de organización.

Para Mintzbert (1991) la “organización significa acción colectiva para realizar una misión común, una manera elegante de decir que un puñado de gente se ha reunido bajo un nombre común... para producir algún producto o servicio”. (p. 14).

Cruz Cordero (2001), comenta que las organizaciones pueden ser vistas como un sistema de relaciones sociales que son coordinadas bajo una estructura, cuya función se basa en el trabajo de equipos a partir de objetivos comunes a alcanzar, sobre la base de utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno.

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

Para Daft (2011) las organizaciones “son entidades sociales que están dirigidas a metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno” (p. 11).

1.8.3. Intermediación financiera.

Es el proceso por el cual una entidad, traslada los recursos de los ahorristas (personas con excedente de dinero, superavitarios o excedentarios) directamente a las empresas o personas que requieren de financiamiento (personas que necesitan dinero o deficitarios). (SBS, 2012).

1.8.4. Sistema Financiero.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2012)

...el sistema financiero es el conjunto de organizaciones públicas y privadas por medio de las cuales se captan, administran y regulan los recursos financieros que se

negocian entre los diversos agentes económicos del país. Además, recibe el ahorro o excedente producido por las personas, empresas e instituciones y posibilita que se traslade hacia otras empresas y personas que requieran esos fondos, así como al propio Estado, también para proyectos de inversión o financiación de gastos de corto plazo y planes de consumo. (p. 11)

1.8.5. Sistema Financiero No Bancario.

“Conjunto de instituciones financieras no clasificadas como bancos y que participan en la captación y canalización de recursos como: el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, Compañías de Seguros, COFIDE, entre otros”. (SBS, 2012, p. 16).

1.8.6. Definición de Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Según la Ley General de Cooperativas: Se denominarán cooperativas de ahorro y crédito las cooperativas de servicio que tengan por objeto brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios. (Decreto supremo N° 074-90- TR, 1990)

1.8.7. Definición de Género.

Según el diccionario de la Real Academia Española (2017): El género es el grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico.

1.8.8. Definición de Función.

Según el diccionario de la Real Academia Española (2017): Función es la tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

1.8.9. Definición de Antigüedad laboral.

Según el diccionario de la Real Academia Española (2017): Antigüedad, es el tiempo que alguien ha permanecido en un cargo o empleo y laboral es definido como perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social. Por lo que se define Antigüedad laboral como el tiempo total que tiene un trabajador prestando sus servicios para

una empresa, patrón o unidad económica determinada, independientemente de que el trabajador durante dicho tiempo haya cambiado sus funciones, su puesto o que fuere reubicado en una nueva área.

1.9. Supuestos de la investigación

El instrumento OCAI permite medir la cultura organizacional actual y deseada a través de un cuestionario y se obtiene a partir de la evaluación de seis dimensiones claves de la cultura organizacional. Otro supuesto es que las respuestas fueron sinceras por parte de los encuestados y por ende los resultados obtenidos son de utilidad para los fines de la investigación. También se consideró como otro supuesto que las personas son capaces de definir e identificar la cultura en la cual están inmersos.

1.10. Limitaciones de la investigación

Para esta investigación se tuvo como principal limitación la cantidad de trabajadores encuestados pese a que se decidió considerar a toda la población de la agencia de Huancayo no es un número significativo. También es considerada como limitación que las encuestas hayan sido desarrolladas en horas de trabajo, por lo que se hizo todo lo posible para que las respuestas sean sinceras. Así mismo el hecho de que los trabajadores pudieron no haber dado respuestas verídicas por temor a que se sepa los puntos de vista personales de cada uno de ellos fue otra limitación.

1.11. Delimitaciones de la investigación

El estudio se delimito al personal de la Cooperativa Magdalena de la agencia Huancayo. La investigación se limitó a encuestar trabajadores que no tenían personal a su mando para disminuir el factor multinivel y obtener información sin influencia o presión de hacer ver que su trabajo está aparentemente bien. Se consideró a los trabajadores que son contratados directamente por la Cooperativa y no se tomó personal tercerizado. La presente investigación forma parte de un proyecto que engloba los resultados de distintas entidades

para determinar el perfil de cultura organizacional del sector no bancario, por lo que las variables analizadas están alineadas a las propuestas en el proyecto global.

Capítulo II: Revisión de literatura

La revisión de literatura se basó en estudios desarrollados a partir del año 2008 y existentes en las bases de datos: ProQuest Scielo, así mismo también se consultó algunos trabajos encontrados en, Redalyc y Google Académico. La búsqueda incluyó palabras como: Cultura organizacional, Modelo de Valores en Competencia, Cameron y Quinn, y OCAI.

2.1. Antecedentes

Rodríguez y Romo, (2013) presentan la investigación denominada *Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes, México*. Esta investigación tuvo como objetivo comparar y determinar si existen similitudes significativas entre ambas empresas. La cultura organizacional es esencial para cualquier empresa y permite comprender el significado que los trabajadores dan a su realidad organizacional. Para esta investigación se utilizó el método de estudio de caso; se aplicó una encuesta a una muestra de trabajadores de nivel operativo de 270 y 171 personas en cada una. La investigación muestra que el tipo de cultura dominante es la de mercado; pero existen diferencias estadísticas significativas en los tipos de culturas de las empresas analizadas. La cultura organizacional dominante de tipo mercado, concuerda con la cultura organizacional que se presenta en las empresas manufactureras multinacionales.

Gálvez, Edgar; García, Domingo (2011) presentan *Cultura organizacional y rendimiento de las MIPYMEs de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia*. El objeto de esta investigación fue verificar empíricamente la relación existente entre la cultura organizacional de la empresa y su rendimiento. Para ello se realizó un estudio con 60 MIPYMEs de mediana y alta tecnología de Cali, Colombia. Los resultados muestran que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico de manera negativa. Estos

resultados, que refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas, son de gran utilidad para los propios empresarios y para las entidades que promueven su conocimiento y desarrollo, incluyendo las organizaciones de fomento y la academia.

Núñez, Mercado y Banegas, (2015) presentaron la investigación *Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual Conciencia Tecnológica. México*. El objetivo de la investigación fue analizar la relación de la cultura organizacional flexible y rígida con el capital intelectual. Aunque la cultura está presente en los modelos de capital intelectual todavía no ha quedado clara la forma en que se asocian dichas variables ni cuál tipo de cultura, ya sea flexible o rígida favorece más al capital intelectual, para este estudio la prueba empírica se realizó con una muestra de 39 empresas tequileras del estado de Jalisco. Los resultados que se encontraron fueron: una asociación significativa entre las variables del estudio, mediante el empleo de ecuaciones estructurales y correlación de Spearman.

Shaaban y Conrad, (2013), presentaron la investigación *Democracy, culture and information security: a case study in Zanzibar, Reino Unido*. El propósito de este trabajo fue investigar el impacto de la cultura sobre seguridad de la información en el desarrollo de la visión de país. La metodología que se utilizó para la investigación fue dos cuestionarios adoptados por la GLOBE proyectos y OCAI, se utilizaron para recopilar datos cuantitativos sobre la cultura nacional y organizativa. También, una entrevista cara a cara semiestructurada, se utilizó para obtener una idea de los problemas profundamente arraigados en relación con la seguridad de información en el ambiente de estudio. Además, se utilizó un estudio anterior para encontrar correlación de los datos en este estudio. Los resultados obtenidos muestran que la cultura nacional tiene más influencia que la cultura organizacional en la información seguridad encontramos que las dimensiones que influyen en la seguridad

de la información son la energía Distancia, Incertidumbre Evitar, En-Grupo El colectivismo, y Futuro de Orientación.

Xiaoxia Zhang y Bing Li (2013) presentaron la investigación *Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study, School of Foreign Languages, Shanxi University. Taiyuan. China*. La cultura organizacional se ha considerado como una de las competencias centrales importantes de una organización. Las personas, grupos y la organización en su conjunto trabajan bajo su cultura, aunque es casi intangible. Este artículo intenta describir la cultura organizacional y explorar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados bajo el caso de una empresa familiar china. Como resultados, se proporciona un enfoque cuantitativo para apoyar las decisiones administrativas sobre los cambios de cultura con el fin de mejorar la efectividad organizacional.

Franco, Paitán, Risco y Santillán, (2014) presentaron la investigación *Percepción de la Cultura Organizacional en tres Clínicas de la ciudad de Huancayo, Perú*. En la que mencionan que las clínicas son establecimientos que contribuyen a desarrollar el sistema nacional de salud en el Perú. Por ello es necesario que estas sean efectivas y eso depende de muchos factores, pero existen algunos muy importantes como la identidad, pertenencia, valores, etc., de sus trabajadores, de ahí la importancia de investigar y estudiar la cultura organizacional en las instituciones. La presente investigación pretende diagnosticar la percepción de la cultura organizacional actual y deseada de las clínicas de Huancayo mediante la aplicación del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) basado en el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006), de esta manera contribuir en mejorar el rendimiento de su gestión. El estudio se aplicó en tres clínicas con un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo. Las variables consideradas independientes 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 elOCAI: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Clan, y (d) Adhocrática. La delimitación de la investigación en la población se circunscribió a los trabajadores que no tenían personal a su mando. Se aplicó un muestreo no probabilístico y por conveniencia, se contó con la participación de 34 individuos por clínica que reunieron las siguientes características: (a) Funciones de los trabajadores que tuvieran la condición laboral sin mando, y (b) por Género. Los principales resultados son que existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional en las tres clínicas tomando en cuenta(a) el Género, (b) las Funciones, (c) antigüedad laboral, y (d) la cultura actual y deseada.

2.2. Revisión de literatura

Cameron y Quinn (1999), aducen que son muchos los atributos y dimensiones que se le han adjudicado a la cultura en las organizaciones, ellos indican que esto podría deberse a la amplitud que tiene el concepto, y la globalidad de factores interrelacionados que comprende, motivo por el que resultaría casi imposible considerar todos los factores que se consideran importantes en un diagnóstico.

En esta sección se presenta un resumen de los factores o características que algunos investigadores señalan deben ser considerados para evaluar la cultura organizacional. Las ciencias sociales consideran cuatro elementos como fundamentales para la cultura: la primera es la técnica, el uso de los instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad; segundo es el código simbólico que es plasmado en el lenguaje; el tercer elemento son los modelos de la realidad las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar, y por último el mundo normativo que son el conjunto de creencias, valores, normas y sanciones. (Marin, 1997)

Schein, menciona que la cultura de una organización tiene tres capas. La capa I incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo no interpretables. En la capa

II están los valores y las cosas que son importantes para las personas. En la capa III están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de los trabajadores, esta capa incluye las suposiciones que indican a los individuos como percibir, pensar y sentir acerca del trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los compañeros de trabajo. (Chiavenato, 2004, p31 citando a Schein)

Gelinier, menciona que al hablar de cultura se debería referir al comportamiento común, las visiones claves de los problemas, los métodos de trabajo y el lenguaje común. (en Lucas Marín, 1997, p. 74)

Deal y Kennedy (1985), definen cuatro elementos a tomar en consideración para estudiar las culturas corporativas:

el primero los valores como médula de la cultura: Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Los valores promocionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Segundo los héroes, estos personifican los valores y sintetizan la fuerza de la organización. Tercero los ritos y rituales, que guían el comportamiento dentro de la empresa y son en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía. Y por último las comunicaciones, además del trabajo que realiza cada colaborador desempeñan otro tipo de empleo como espías, murmuradores y narradores de las historias y mitos de la organización. (p. 24),

Para Serna (2003), los elementos que conforman las cultura y según menciona son factores determinantes en su formación son: los fundadores, el estilo de dirección, la claridad de los principios organizacionales, autonomía individual, valores y creencias compartida, a estructura, el sistema de apoyo, sistema de recompensa, el estímulo de riesgo y el talento humano.

Al observar las enumeraciones anteriores, resalta el hecho de que, al estudiar la cultura de una organización, muchas son las variables o elementos que pueden incluirse en el estudio, tal y como se muestra en la Tabla 2 la preferencia por unos y otros factores, para evaluar la cultura organizacional depende del tipo de estudio y del interés particular del investigador.

Tabla 2

Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional

Autor(es)	Características	Aspectos claves	Limitaciones/Ventajas
Edgar Schein (1985)	El enfoque que sigue este investigador se refiere a la entrevista clínica reiterada. Esta supone una serie de encuentros y entrevistas entre el investigador y los sujetos que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma.	-Relación de la empresa con el entorno. -Naturaleza de la realidad y la verdad. -Naturaleza del género humano. -Naturaleza de la actividad humana. -Naturaleza de las relaciones humanas.	No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para realizar el diagnóstico de cultura. Define los niveles en que se manifiesta la cultura: -Artefactos visibles -Valores -Presunciones básicas. Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.
Lorsch (1986)	Propone cuestionarios a ser contestados por los directivos de la empresa, mediante los cuales se trata de identificar las creencias y actitudes de estos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa.	-Creencias acerca de los objetivos. -Creencias acerca de las competencias. -Creencias acerca de Recursos Humanos. -Creencias acerca de los comportamientos de los productos-mercado.	No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la cultura de la organización. El análisis queda a nivel de creencias y no llega a niveles más profundos como los paradigmas. Provee las herramientas para el diagnóstico.
Boyer y Equibey (1986)	Identifica la cultura recopilando datos mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización. Utiliza datos previamente elaborados por la organización.	-Historia: dirigentes, estructuras, relaciones empresa- entorno, grupos de poder. -Fundadores: formación, procedencia, motivación -Signos y símbolos: ritos slogans, actitudes, comportamientos, historia. -Valores: declarados, aparentes. -Oficio	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de los niveles. El análisis se queda a nivel de los valores. Se centra en el lado humano de la organización. Relaciona un conjunto de variables que caracterizan la cultura organizacional. Propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.

Continúa

Cardona (1986)	Fundamenta el estudio de la cultura de la organización en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos.	Se centra en siete aspectos claves: -Como se define la estrategia. -Como se toman las decisiones. -Como se distribuye el poder. -Como son las relaciones internas. -Conceptos que se tienen de las personas. -Como se realiza la promoción de los empleados. -Qué aspectos son difíciles de cambiar	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis se queda a nivel de los valores. No reconoce las variables para el diagnóstico, se basa en preguntas muy generales. No define los instrumentos a utilizar. Incluye elementos de gestión y cambio, así como del comportamiento organizacional. Incluye la proyección de la cultura deseada.
Robbins (1987)	Evalúa las características centrales que definen la cultura de una organización.	-Identidad de los miembros.-Énfasis en el grupo.El enfoque hacia las personas.-Integración en entidades.-El control.-Tolerancia al riesgo.-Perfil hacia los fines o los medios.-Enfoque hacia un sistema abierto.	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.El análisis se queda a nivel de las percepciones comunes.Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura.Es un instrumento sencillo, pero de largo/amplio alcance.
Calori, Livian y Sanin (1989)	Proponen un cuestionario que incluye 60 ítems. Incluyen preguntas sobre la gestión gerencial. Una vez obtenida la información se procede a la identificación de los componentes de la cultura.	-Los valores morales y relacionales; integridad, solidaridad, confianza, autoridad, orden y respeto a las reglas, competencia, individualismo, cooperación espíritu de equipo, actitud ante el cambio y la innovación entre los más importantes. -Los valores económicos: relaciones con los clientes, proximidad, dedicación compromiso y saber hacer del personal, desempeño de la empresa, rentabilidad y productividad.	No definen los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis considera solo el nivel de los valores. La clasificación de los valores se hace únicamente en dos categorías. Toma en cuenta elementos de la gestión gerencial. Analiza criterios de eficiencia, preocupación por el cliente y conocimientos del personal.

Continúa

Pérez Narbona (1991)	Utiliza la observación y la entrevista para indagar acerca de una amplia gama de aspectos.	Los jefes, las personas, el tiempo, el espacio, las potencialidades de las personas, relaciones entre personas, relaciones empresariales de autoridad, relaciones empresariales de autoridad, relaciones informales, tecnologías, captaciones sobre el entorno, subculturas existentes.	No definen los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. No establece la utilización de instrumentos de diagnóstico. Considera el nivel de presunciones, elementos de gestión empresarial, así como un conjunto importante de variables que caracterizan la cultura organizacional.
Thevenet (1992)	Se basa en la búsqueda de una hipótesis y la verificación de la misma a través del trabajo grupal. Hace énfasis en el DO como método de intervención.	-Fundador -Historia -Oficio -Valores -Signos	Define métodos e instrumentos. Define las etapas en que se manifiesta la cultura. Es amplio en el análisis de los elementos para la auditoria cultural.
García y Shimon (1997)	Proponen un procedimiento para poner en práctica la dirección por valores, diferenciando cuatro fases en el proceso.	Fase 0: existencia de liderazgo. Fase I: valores esenciales compartidos. Fase II: desarrollo de equipos de proyectos. Fase III: Política de personal basada en valores. Fase IV: Auditoria de valores operativos, también denominada auditoria cultural. En esta última fase se mide la coherencia del discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos obtenidos de la realidad sobre tal discurso.	El análisis se queda a nivel de los valores y no llega nivel de los paradigmas. Definen los niveles en que se manifiesta la cultura: Nivel observable o explícito. Nivel nuclear o implícito. Reconoce el papel fundamental del liderazgo en la formación de la cultura y durante los procesos de cambio.

Nota. Tomado de Alabart & Portuondo (2002)

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se expone el método utilizado en el presente estudio, también se menciona el tipo de investigación, la población en la que se aplicó la investigación. Asimismo, se describe el instrumento utilizado y de qué manera se realizó el análisis de datos y como se determinó la validez y confiabilidad de la herramienta.

3.1. Método de la investigación

En esta investigación, se utilizó el método científico como método general. Según Tamayo, (2003), “el método científico es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica.” (p. 28)

3.2. Tipo de la investigación

Esta investigación es del tipo aplicada. Según Valderrama (2004), “la investigación aplicada denominada también activa o dinámica, busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar, le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta”. (p. 29). La investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del “conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.” (Vargas, 2009 citando a Murillo 2008, p. 159)

3.3. Nivel de la investigación

El nivel de investigación es descriptivo. Según Arias (2006 a), “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación”. El nivel de la investigación viene a ser descriptivo, debido a que la investigación busca conocer de

manera precisa y sin alteraciones las diferencias de la percepción de la cultura organizacional de la Cooperativa Magdalena. (p. 25)

3.4. Diseño de la Investigación

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, debido a que tuvo como meta recolectar y analizar datos para explicar las percepciones asociadas a la cultura organizacional. Así mismo es de tipo no experimental ya que se observó el fenómeno de la cultura organizacional en forma natural sin hacer ninguna variación en forma intencional, transeccional ya que para la descripción de las variables y su relación en la investigación las observaciones se recolectaron en un momento único en el tiempo. Los alcances de la investigación son descriptivos, porque permitió conocer las diferencias de la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores existentes en la cooperativa de ahorro y crédito (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.5. Población de la Investigación

Tamayo, (2002), define a la población como: “La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación”. Se aplicó un muestreo no probabilístico y por conveniencia, por consiguiente, los resultados fueron generalizables a la muestra en sí y no a la población. La población se circunscribió al personal que labora directamente para la Cooperativa Magdalena, ya que no se tomó personal tercerizado. En la Tabla 3 se observa el global de empleados.

Tabla 3

Global de Empleados en la Cooperativa Magdalena

Funciones	Genero		Total
	Masculino	Femenino	
Recibidor-Pagador	1	0	1
Asesor de crédito	5	6	11
Soporte	1	1	2
Total	7	7	14

3.6. Consentimiento informado

Antes de realizar las encuestas, se solicitó verbalmente a los participantes su consentimiento para participar en forma voluntaria en la investigación. Al finalizar la encuesta se les invito a firmar el consentimiento informado. Este documento es donde cada participante de la encuesta deja constancia de su apoyo voluntario y autoriza el uso de la información proporcionada exclusivamente para el estudio, este documento no se asocia a la encuesta la cual es anónima. El formato del consentimiento se presenta en el Apéndice C.

3.7. Confidencialidad

En la investigación no se divulga la identidad de los participantes y sus respuestas fueron trabajadas de manera confidencial, con el fin de mantener en reserva su identidad.

3.8. Ubicación Geográfica

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

3.9. Instrumentación

El instrumento OCAI está compuesto de seis dimensiones: (a) Características dominantes, (b) Liderazgo en mi organización, (c) Estilo gerencial, (d) Unión en la organización, (e) Énfasis estratégico, y (f) Criterio para el éxito, que contienen los arquetipos de las cuatro culturas: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Adhocrática, y (d) Clan (Ver Apéndice

D). Cada dimensión tiene cuatro alternativas, una por cada cultura, en los cuales se divide entre 100 puntos entre estas, dependiendo del grado en que cada alternativa se refleja más a la propia organización (Cameron y Quinn, 2006). El OCAI indica poner el mayor número de puntos a la alternativa que más se parece a la organización. Por ejemplo, en la dimensión características dominantes, si se cree que la alternativa A sucede con mayor frecuencia en su organización, es posible brindarle 60 puntos, si las alternativas B y D suceden con una frecuencia media se les puede brindar 15 puntos a cada una, y si la alternativa C apenas sucede se le califica con 10. La regla es asignarle un puntaje a cada una de las alternativas para que sumen 100 y que cumplan con reflejar las frecuencias con la que ocurren (Cameron y Quinn, 2006).

Para calificar el OCAI se requiere cálculos matemáticos básicos. Primero sumar todas las respuestas A en la columna "Actual" y dividir entre 6, es decir calcular un promedio de las alternativas A en la columna "Actual". Se repite este cálculo para las alternativas B, C y D (Cameron & Quinn, 2006). El segundo paso es repetir el proceso de sumar todas las respuestas A pero ahora en la columna "Deseado" y dividir las entre 6. De la misma manera se replica el cálculo para las alternativas B, C y D. Cada uno de estos resultados se ubican en los cuadrantes de la Figura según los puntajes obtenidos que hacen referencia a los tipos de cultura organizacional: (a) Jerárquica o jerarquizada; (b) Mercado; (c) Adhocrática o Ad-hoc; y (d) Clan. La Figura 1 muestra de manera gráfica la cultura de mayor y menor intensidad.

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

1. La cultura Clan es el puntaje del promedio de A, 32.41.
2. La cultura Ad-Hoc es el puntaje del promedio de B, 22.23.
3. La cultura Mercado es el puntaje del promedio de C, 29.13.

4. La cultura Jerárquica es el puntaje del promedio de D, 24.87.

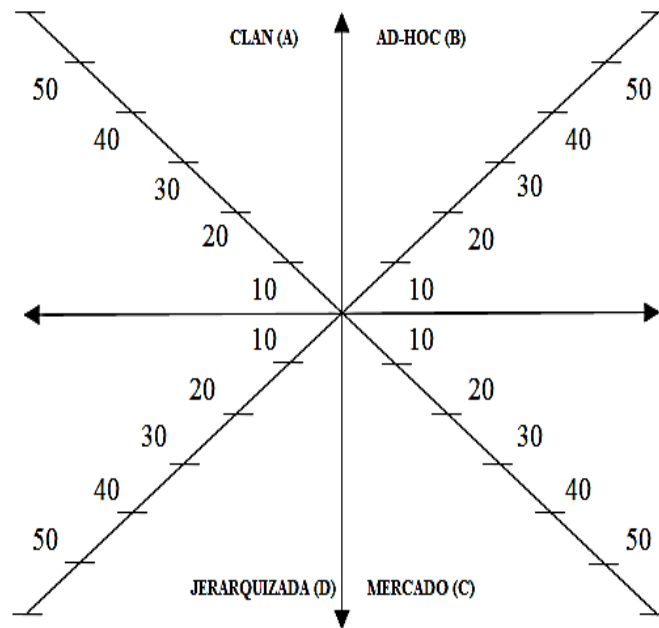


Figura 1: Representación Gráfica OCAI Tomado y adaptado de Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture (Revised ed.)*. San Francisco, CA: Jossey – Bass

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

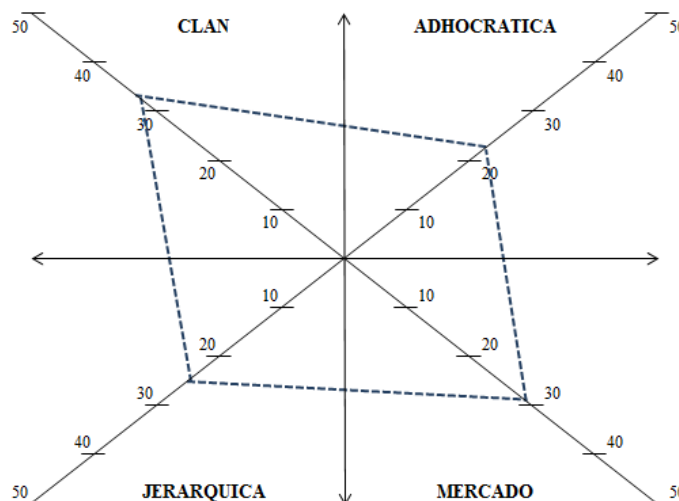


Figura 2: Ejemplo Representación Gráfica OCAI Tomado y adaptado de Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture (Revised ed.)*. San Francisco, CA: Jossey – Bass

3.10. Recolección de Datos

La recolección de datos se dio el año 2016 después de la autorización dada por el gerente de la oficina principal de la Cooperativa Magdalena se organizó una reunión, en la que se le explico de que trataba la investigación, en qué consistía el proceso de aplicación del cuestionario – OCAI y que se lograría con ello. La aceptación para efectuar la investigación en la entidad se formalizo mediante la firma de una carta de autorización. Luego se pidió información acerca del número de trabajadores en la oficina de la provincia de Huancayo y coordinó el día y el horario en el que se efectuaría la aplicación del cuestionario. Los días de aplicación los trabajadores desarrollaron el cuestionario voluntariamente y cuando finalizaban se les solicitaba firmar el consentimiento informado donde el trabajador daba a conocer que había resuelto el cuestionario voluntariamente y daba la autorización para utilizar la información brindada exclusivamente para la investigación. El tiempo promedio que duro la aplicación del cuestionario fue de 10 minutos para completar tanto la columna que trata de la Cultura Organizacional Actual; como la columna que trata de la Cultura Organizacional Deseada. Luego de ello se pasó a verificar que el cuestionario estaba completo y relleno correctamente.

3.11. Análisis de Datos

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

Una vez concluida la base de datos se realizó la evaluación de consistencia a todos los datos obtenidos, identificando respuestas atípicas mediante el diagrama de caja y bigotes la cual según Llinás Solano, H. y Rojas Álvarez, C. (2006) “es una herramienta de análisis exploratorio de datos que permite estudiar la simetría de los datos, detectar los valores

atípicos y vislumbrar un ajuste de los datos a una distribución de frecuencias determinada”. El apéndice E muestra el diagrama de caja de la Cultura actual y deseada de la Cooperativa Magdalena.

Así mismo se realizó el análisis de confiabilidad de resultados con el Alfa de Cronbach para cada tipo de cultura (Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica) los cuales dieron resultados superiores a .5. Finalmente se hizo el análisis de validez de la encuesta la cual se realizó mediante la aplicación del análisis factorial.

3.12. Validez y Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad interna del instrumento OCAI utilizado en la investigación de la cultura organizacional, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach (α) para cada cultura, asumiendo que están altamente correlacionadas. Este índice considera valores entre 0 y 1, siendo lo más aceptable valores de alfa que se acerquen a 1, que indican una mayor consistencia de los ítems analizados.

La Tabla 4 muestra los resultados de confiabilidad para la institución en estudio. Los resultados muestran valores superiores a .5 por lo que según Briggs and Cheek (1986) idealmente, el coeficiente Alfa de Cronbach de una escala debería estar por encima de .7. Sin embargo los valores del Alfa de Cronbach son bastante sensibles al número de ítems de la escala. Por lo que en escalas con menos de diez ítems es común encontrar valores bajos.

Tabla 4

Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach para Cooperativa Magdalena

Clan	Adhocratica	Mercado	Jerárquica
.672	.612	.667	.693

Después de haber determinado la confiabilidad del instrumento OCAI, se aplica el análisis factorial para validar la escala planteada. Para ver la validez del constructo se analizaron las 24 preguntas de las 14 encuestas. La matriz de correlaciones obtenida se

muestra en el Apéndice F, e indica que ésta matriz no es cierta positiva, por lo que se determinó que no era necesario realizar el análisis factorial, ya que la escala de resultados utilizada es de tipo ipsativa; por lo que los resultados están interrelacionados. Por ende, se afirma que al ser la matriz no cierta positiva se asume que el instrumento empleado es válido.

Sin embargo, para poder observar alguna relación estadísticamente significativa entre las variables culturales, se consideró efectuar el test de correlación de Spearman y determinar si existe algún tipo de relación entre ellas. Según Triola, (2004) la prueba de correlación de Spearman se usa para probar una asociación entre dos variables. Además, el Apéndice G muestra la representación gráfica, a través del diagrama de dispersión de puntos, la cual también según Triola, (2004) sirve para determinar si hay alguna relación entre dos variables. En estos diagramas se puede observar cierta asociatividad directa entre las variables; pero según el análisis descriptivo obtenido de la prueba de Spearman mostrado en el Apéndice H, se obtienen coeficientes de correlación con valores reducidos, lo cual nos muestra no necesariamente que no exista correlación, ya que estas pueden presentar una relación no lineal.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de resultados

En este capítulo, se presentan y analizan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento OCAI para medir la percepción de cada componente de la cultura organizacional, los cuales fueron procesados con el programa estadístico IBM® SPSS® Statistics versión 22. A partir del análisis de los datos se presentan las diferencias de la percepción que los encuestados tienen sobre la cultura organizacional. Así mismo, se analiza si existen diferencias significativas en la percepción de la cultura, teniendo como variables independientes al (a) Género, (b) Función, y (c) Antigüedad laboral. Por último, se analizaron los resultados entre los elementos de la cultura organizacional encontrada para la situación actual y deseada.

4.1. Perfil de los informantes

Tabla 5

Muestra clasificada de los trabajadores por Género, Grados académicos y Antigüedad laboral

Clasificación	Grupo	f°	%
Genero	Femenino	7	50.00
	Masculino	7	50.00
	Total	14	100.00
Función	Recibidor pagador	1	7.14
	Asesor de crédito	11	78.57
	Soporte	2	14.29
	Total	14	100.00
Antigüedad laboral	< a un año	2	14.29
	De 1 a 3 años	7	50.00
	De 4 a 6 años	5	35.71
	Total	14	100.00

Colaboraron con sus respuestas un total de 14 trabajadores de la Cooperativa Magdalena los cuales no tienen personal a su cargo. Las composiciones de las variables utilizadas en la investigación fueron esenciales para analizar la influencia que tienen estas en

el estudio, considerando para ello: (a) Género, (b) Funciones y (c) Antigüedad laboral. La distribución de las variables se puede apreciar en la Tabla 5.

4.2. Presentación y Discusión de los Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la investigación, los cuales evalúan las hipótesis planteadas en el Capítulo I acerca de las diferencias de la percepción de los encuestados sobre la cultura organizacional en la Cooperativa Magdalena usando el instrumento OCAI.

Para el estudio de las diferencias de percepción de la cultura, inicialmente se realizó el análisis descriptivo de los datos obtenidos basados en las medias y desviación estándar, con la finalidad de conocer las características de las muestras y la variabilidad que puedan presentar.

Posteriormente, para validar la normalidad, se efectuó la prueba de distribución normal de Kolmogórov-Smirnov y/o Shapiro-Wilk, cuyos valores no significativos ($p > .05$) indican la homogeneidad de la muestra, además de conocer si es aplicable el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas en el estudio. Seguidamente, con la finalidad de conocer si las muestras poseen varianzas similares y saber si estas provienen de una misma población, se realizó el test de Levene, la misma que con valores de significancia ($p > .05$) indican que los grupos estudiados no son diferentes, son homogéneos y por lo tanto, poseen homocedasticidad. De igual manera, para no rechazar o rechazar las hipótesis planteadas, se utilizaron pruebas no paramétricas considerado, para dos muestras independientes, el test de U de Mann-Whitney y para dos muestras relacionadas el test de Wilcoxon, y finalmente para más de dos muestras independientes el test de Kruskal Wallis. A continuación, se analizaron una a una las hipótesis para ver si no se rechazan o se rechazan.

4.2.1. Análisis de la percepción de la cultura organizacional según el género de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.

La H1 señala que no existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional según el género de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena. A continuación, se muestra la evaluación de la hipótesis 1 en el escenario actual.

H1: No existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional según el género de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.

Tabla 6

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en Cooperativa Magdalena según el Género de los Trabajadores

Gen ero	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Masculino	Media	25,24	18,14	28,45	28,17
	Desviación estándar	12,78	10,05	11,13	13,71
Femenino	Media	18,21	23,10	28,81	29,88
	Desviación estándar	7,56	10,76	10,64	8,45

Al analizar la variable género para la percepción de la cultura actual en la Cooperativa Magdalena, en la Tabla 6, tomando en cuenta la media, se puede observar que la cultura que prevalece en el género femenino es la cultura Jerárquica y la cultura Mercado en el género masculino.

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

Para conocer las dimensiones de las culturas que prevalecen en ambos géneros, se realizó un análisis de las medias según género para cada dimensión, las cuales se muestran en el Apéndice J. Se puede apreciar que en el género femenino donde prevalece la cultura Mercado, las dimensiones más fuertes son Estilo Gerencial y Énfasis Estratégico, mientras en el género masculino la cultura que prevalece es la cultura Mercado, la dimensión con mayor puntaje es el Estilo Gerencial. Además, se observa que existe mayor variación es en el componente Clan en dos de sus dimensiones.

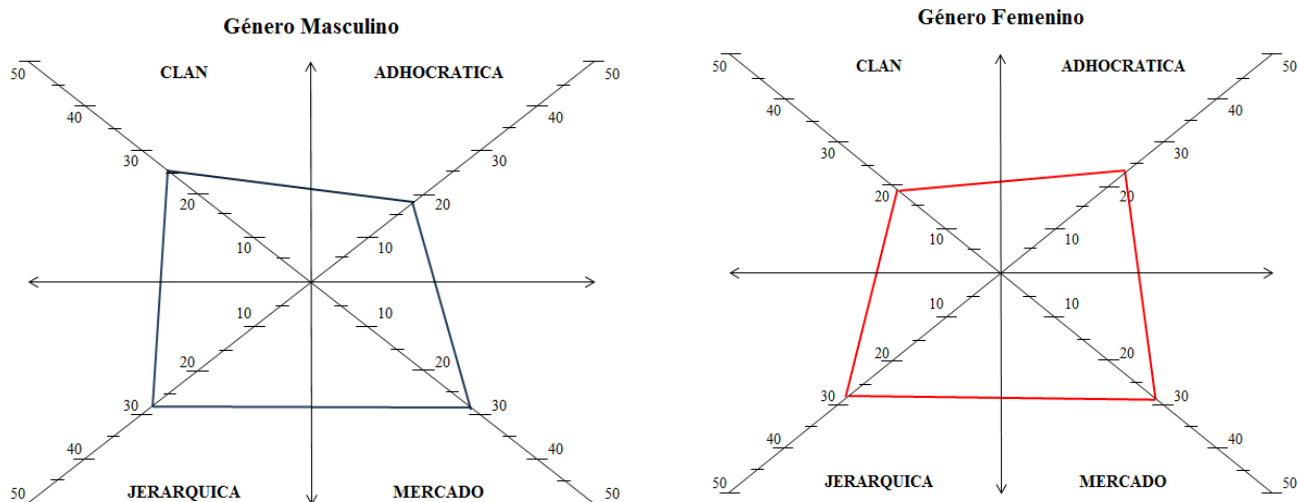


Figura 3: Percepción de la cultura actual de acuerdo al género.

Para la prueba de normalidad se utilizó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de acuerdo al tamaño de la muestra según género, de los cuales se obtuvo niveles de significancia menores a .05 (ver Tabla 7), lo que indica que los componentes culturales clasificados según género no poseen una distribución normal, por lo que para la validación de la hipótesis planteada H1 es conveniente el uso de pruebas no paramétricas.

Asimismo, la Tabla 8 permite concluir que el valor p- asociado al estadístico de Levene es mayor a .05 en dos de los componentes Adhocrática y Mercado, aceptando su homogeneidad. Sin embargo, en el componente Clan y Jerárquica se obtuvo niveles de significancia por debajo de .05, rechazando la homogeneidad entre sus varianzas.

Para validar lo propuesto en la hipótesis H1, se procedió a usar la prueba no paramétrica de Mann-Whitney, con la finalidad de conocer si la percepción de cultura actual debido al género posee diferencias. Según los resultados que se muestran en la Tabla 9, se determina niveles de significancia mayores a .05 solo en las culturas Mercado y Jerárquica, lo que hace que se rechace la hipótesis H1. En la Tabla 10 se muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia el género.

Tabla 7

Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la Cooperativa Magdalena según el Género de los Trabajadores

Cultura Actual	Género	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		Posee distribución normal	
		Estadístico	Gl	Estadístico	gl		
Clan	Masculino			.943	42	.036	No
	Femenino			.921	42	.007	No
Adhocrática	Masculino			.831	42	.000	No
	Femenino			.949	42	.061	Si
Mercado	Masculino			.942	42	.034	No
	Femenino			.930	42	.013	No
Jerárquica	Masculino			.926	42	.009	No
	Femenino			.949	42	.057	Si

Tabla 8

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H1

Tipo de cultura actual	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	11.798	1	82	.001	No
Adhocrática	.578	1	82	.449	Si
Mercado	.058	1	82	.810	Si
Jerárquica	17.875	1	82	.000	No

Tabla 9

Prueba de Mann-Whitney de la Hipótesis H1

Medida	Cultura actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
U de Mann-Whitney	589.000	609	832	827.500
Sig. asintótica (bilateral)	.008	.013	.647	.621

Tabla 10

Contraste de la Hipótesis H1

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Clan según el género de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena	Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Adhocrática según el género de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena	Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Mercado según el género de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena	No Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Jerárquica según el género de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena	No Rechazar Hipótesis Nula

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

La H2 señala que no existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa Magdalena. Para un buen análisis se evaluó la hipótesis 2 en el escenario actual.

H2: No existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa Magdalena

Para poder determinar las diferencias de percepción de la cultura actual según las funciones de los trabajadores, se realizó un análisis descriptivo de las medias, y se determinó que existen ciertas diferencias, ya que en el caso de los colaboradores que desempeñan la función de asesor de crédito tienen inclinación hacia la cultura Jerárquica, el personal que desempeña la función de soporte tienen inclinación hacia la cultura Mercado y en el caso de los participantes que desempeñan la función de receptor- pagador tienen mayor inclinación por cultura Clan. En la Tabla 11, se observan los resultados.

Tabla 11

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la Cooperativa Magdalena según función

Función	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Recibidor- Pagador	Media	31.67	18.33	25.00	25.00
	Desviación estándar	7.53	9.83	10.49	16.43
Asesor de crédito	Media	20.45	20.86	28.64	30.05
	Desviación estándar	11.53	11.31	11.08	11.30
Soporte	Media	23.75	20.42	30.42	25.42
	Desviación estándar	6.08	7.22	9.88	8.11

Gráficamente los resultados de las medias según las funciones que desempeñan los trabajadores se muestran en la Figura 4

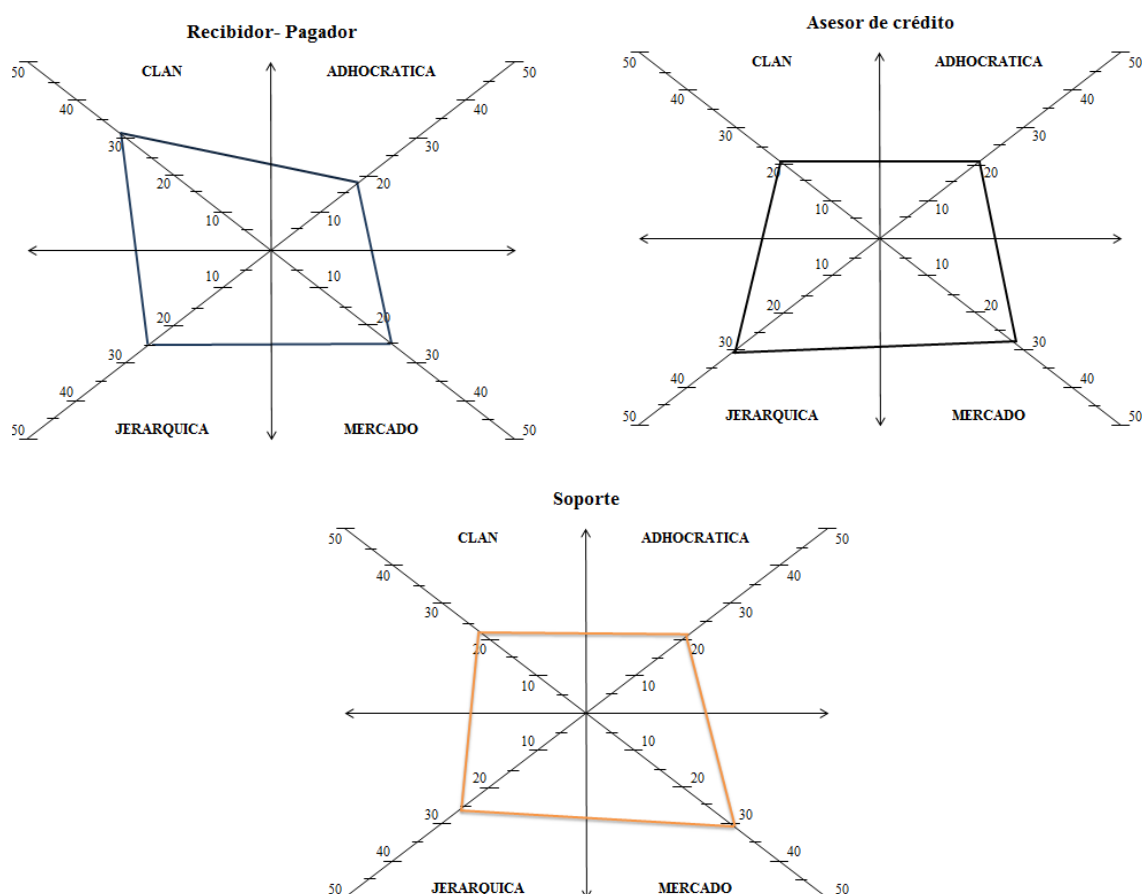


Figura 4: Percepción de la cultura actual de acuerdo al grado académico.

Del análisis de las medias según las funciones, por cada dimensión de los componentes culturales, se encontró que para la función recibidor-pagador la cultura que predomina es la cultura Clan con la dimensión Liderazgo en la organización, en la función de asesor de crédito predomina la cultura jerárquica con la dimensión Características dominantes y para la función de soporte predomina la cultura Mercado con la dimensión Liderazgo en la organización. (Ver Apéndice K). La validación de la normalidad de acuerdo a las funciones que desempeñan los trabajadores se realizó con el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, los datos se muestran en la tabla 12, e indican que no poseen una distribución normal, por lo que para la validación de la hipótesis planteada H2 se utilizó pruebas no paramétricas.

Tabla 12

Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la Cooperativa Magdalena según la función de los Trabajadores

Cultura Actual	Función	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			Posee distribución normal
		Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	
Clan	Recibidor-Pagador				.866	6	.212	Si
	Asesor de crédito	.228	66	.000				No
	Soporte				.858	12	.046	No
Adhocrática	Recibidor-Pagador				.775	6	.035	No
	Asesor de crédito	.227	66	.000				No
	Soporte				.878	12	.083	Si
Mercado	Recibidor-Pagador				.960	6	.820	Si
	Asesor de crédito	.170	66	.000				No
	Soporte				.856	12	.044	No
Jerárquica	Recibidor-Pagador				.863	6	.201	Si
	Asesor de crédito	.180	66	.000				No
	Soporte				.955	12	.705	Si

La Tabla 13 muestra la homogeneidad de varianzas según función de los trabajadores, se determina niveles de significancia mayores a .05 por lo que se acepta esta homogeneidad de varianzas.

Tabla 13

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H2

Tipo de cultura actual	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	1.963	2	81	.147	Si
Adhocrática	.830	2	81	.440	Si
Mercado	.048	2	81	.953	Si
Jerárquica	2.177	2	81	.120	Si

Tabla 14

Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H2

Medida	Cultura actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	9.361	0	1	2.952
Gl	2	2	2	2
Sig. Asintótica	.009	.784	.682	.229

Tabla 15

Contraste de la Hipótesis H2

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Clan debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Adhocrática debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	No Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Mercado debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	No Rechazar Hipótesis Nula

Continúa

Jerárquica	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Jerárquica debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	No Rechazar Hipótesis Nula
------------	--	----------------------------

Para validar la hipótesis H2, se utilizó la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, con la finalidad de conocer si la percepción de cultura actual según la función de los trabajadores presenta diferencias significativas. De los resultados mostrados en la Tabla 14, se observa que solo en la cultura Clan se rechaza la hipótesis nula y en las otras tres culturas no se rechaza la hipótesis nula por lo que se determina que se acepta la hipótesis H2.

La Tabla 15 muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia las funciones de los trabajadores.

4.2.3. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.

La H3 señala que no existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena. Se realizó una evaluación de la hipótesis 3 en el escenario actual.

H3: No existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.

De las muestras analizadas respecto a la percepción de la cultura actual según el tiempo que lleva laborando el trabajador en la Cooperativa Magdalena, en la Tabla 16 se aprecia que en los trabajadores con tiempo de trabajo < a 1 año y de 4 a 6 años predomina la cultura Mercado y los colaboradores con tiempo de servicio de 1 a 3 años predomina la cultura Jerárquica.

Tabla 16

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la Cooperativa Magdalena según la antigüedad laboral de los Trabajadores

Antigüedad laboral	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
< a un año	Media	23.33	17.08	30.00	29.58
	Desviación estándar	11.55	9.16	10.22	12.87
De 1 a 3 años	Media	20.71	18.45	29.52	31.31
	Desviación estándar	8.74	6.85	10.17	9.88
De 4 a 6 años	Media	22.50	25.07	26.83	25.60
	Desviación estándar	13.63	13.91	12.00	12.17

En la Figura 5 se muestran gráficamente las medias según tiempo que llevan trabajando los colaboradores.

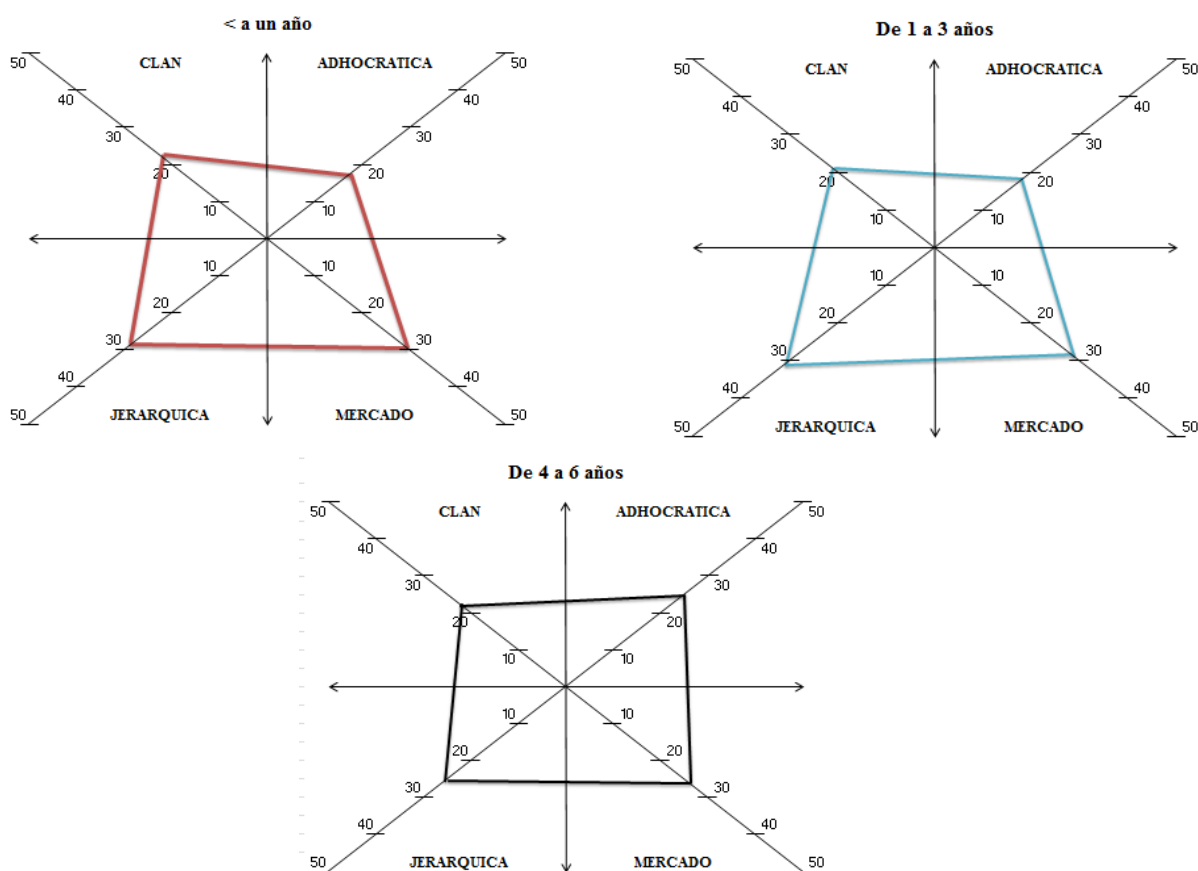


Figura 5: Percepción de la cultura actual de acuerdo a la antigüedad laboral de los trabajadores.

Para validar donde se encuentran las mayores diferencias de percepción de la cultura actual según la antigüedad laboral debido a las dimensiones que componen cada cultura, en el Apéndice L se aprecia que las mayores diferencias se dan en el componente Jerárquico en la dimensión Estilo Gerencial y en el componente Adhocrático en la dimensión Unión en la organización.

Para el análisis de normalidad se utilizó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de acuerdo al tamaño de la muestra según antigüedad laboral, de los cuales se obtuvo niveles de significancia variables respecto a .05 (ver Tabla 17), lo que indica que no hay una distribución normal por lo que se harán pruebas no paramétricas para la prueba de hipótesis

Tabla 17

Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la Cooperativa Magdalena según antigüedad laboral de los Trabajadores

Cultura Actual	Antigüedad laboral	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		Posee distribución normal	
		Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl		Sig.
Clan	< a un año				.859	12	.048	No
	de 1 a 3 años				.950	42	.062	Si
	de 4 a 6 años				.823	30	.000	No
Adhocrática	< a un año				.840	12	.028	No
	de 1 a 3 años				.931	42	.014	No
	de 4 a 6 años				.948	30	.145	Si
Mercado	< a un año				.940	12	.503	Si
	de 1 a 3 años				.961	42	.154	Si
	de 4 a 6 años				.951	30	.176	Si
Jerárquica	< a un año				.928	12	.359	Si
	de 1 a 3 años				.959	42	.136	Si
	de 4 a 6 años				.921	30	.029	No

La Tabla 18 muestra la homogeneidad de varianzas según antigüedad laboral de los trabajadores, donde solo en la cultura Adhocrática no se acepta la homogeneidad.

Tabla 18

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H3

Tipo de cultura actual	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	3.100	2	81	.050	Si
Adhocrática	9.052	2	81	.000	No
Mercado	.711	2	81	.494	Si
Jerárquica	2.467	2	81	.091	Si

Tabla 19

Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H3

Medida	Cultura actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	0.388	5	1	4.226
GI	2	2	2	2
Sig. Asintótica	.824	.102	.677	.121

Tabla 20

Contraste de la Hipótesis H3

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Clan debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	No Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Adhocrática debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	No Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Mercado debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	No Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	No existen diferencias de la percepción actual de la cultura Jerárquica debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	No Rechazar Hipótesis Nula

Para validar la hipótesis H3, se utilizó la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, con la finalidad de conocer si la percepción de cultura actual según el tiempo que llevan trabajando los colaboradores presenta diferencias significativas. De los resultados mostrados en la Tabla 19, se determina que la hipótesis H3 no se rechaza. La Tabla 20 muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia el tiempo que llevan laborando los trabajadores.

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

Para la prueba de la hipótesis 4 se hizo el análisis de datos en los dos escenarios, en el escenario actual predomina la cultura Jerárquica seguida de la cultura Mercado se considera que ambas predominan por que la diferencia no es significativa. En el escenario de cultura deseada la cultura que predomina es la cultura Clan.

La hipótesis 4 señala que no existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual respecto a la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa Magdalena. Para responder esta hipótesis se evaluaron los niveles totales de cultura percibida.

Las diferencias según las medias encontradas se encuentran descritas en la Tabla 21. Los resultados muestran que el componente cultural de mayor intensidad en el escenario actual es Jerárquica y en el escenario deseado es Clan.

Tabla 21

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual y Deseada en la Cooperativa Magdalena.

Medida	Cultura actual				Cultura deseada			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Media	21.73	20.62	28.63	29.02	31.67	24.64	25.00	18.69
Desviación estándar	11.017	10.643	10.820	11.351	11.095	9.371	9.151	10.702

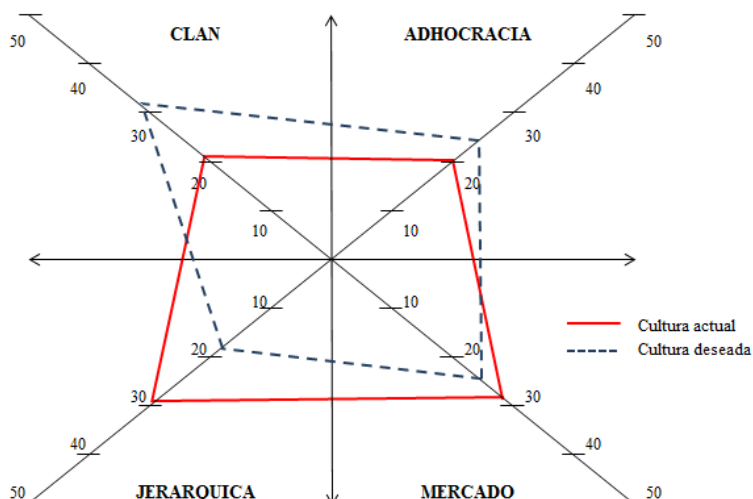


Figura 6: Percepción de la cultura actual y deseada.

Al hacer la comparación de la percepción de cultura actual con la deseada, se aprecia que hay un incremento significativo de 9.94 en la cultura Clan (Ver Figura 6), además de ello se aprecia un incremento de 4.02 puntos en la cultura Adhocrática, también se observa la disminución de las medias de las demás culturas, en el caso de la cultura Mercado se reduce en 3.63 puntos y en la cultura Jerárquica en 10.33 puntos.

Finalmente, se utilizó la prueba no paramétrica para las muestras relacionadas de Wilcoxon, para determinar si las diferencias entre la percepción de la cultura actual y deseada, son significativas. Los resultados mostrados en la Tabla 22 indican que según los niveles de significancia existen diferencias significativas en la percepción de la cultura actual como en la deseada por lo que se rechaza la hipótesis H4. La Tabla 23, muestra la validación de la hipótesis por cada componente cultural.

Tabla 22

Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H4

	Clan deseado vs actual	Adhocrática deseado vs actual	Mercado deseado vs actual	Jerárquica deseado vs actual
Z	-5,853b	-3,152b	-2,848c	-5,683c
Sig. asintótica (bilateral)	.000	.002	.004	.000

Tabla 23

Contraste de la Hipótesis H4

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	No existen diferencias entre la percepción de la cultura Clan actual respecto a la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	No existen diferencias entre la percepción de la cultura Adhocrática actual respecto a la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	No existen diferencias entre la percepción de la cultura Mercado actual respecto a la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	No existen diferencias entre la percepción de la cultura Jerárquica actual respecto a la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	Rechazar Hipótesis Nula

4.2.5. Análisis de la percepción de la cultura organizacional entre los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.

Tabla 24

Resumen de la Validación de las Hipótesis Planteadas

Hipótesis Nula	
H1: No existen diferencias de la percepción de la cultura Organizacional según el género entre de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	Rechazar Hipótesis Nula
H2: No existen diferencias de la percepción de la cultura Organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	Rechazar Hipótesis Nula
H3: No existen diferencias de la percepción de la cultura Organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	No Rechazar Hipótesis Nula
H4: No existen diferencias entre la percepción de la cultura Organizacional actual respecto a la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa Magdalena.	Rechazar Hipótesis Nula

La hipótesis General señala que no existen diferencias la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa Magdalena. Para responder esta hipótesis se evaluaron los resultados de todas las hipótesis específicas planteadas, en la situación actual. (Ver tabla 24).

En la Tabla 24, se puede ver que no se rechaza una de las cuatro hipótesis nulas planteadas, la hipótesis H3, así como también se observa que la hipótesis H1, H2 y la hipótesis H4 se rechazan. Por ello, se decidió rechazar la hipótesis General planteada para la investigación.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- En cuanto a la hipótesis H1 en la que se plantea que no existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional según género, se determinó que, se rechaza la hipótesis nula, como se observa en la Figura 7, no existen diferencias significativas en los componentes Mercado y Jerárquica, sin embargo, en los componentes Clan y Adhocrática las diferencias son notables. Además de que para el género femenino la cultura que prevalece en la Cooperativa es la cultura Jerárquica que está orientada a la eficiencia bajo un trabajo estructurado y formalizado, y para el género masculino prevalece la cultura Mercado cultura que está orientada al cumplimiento de metas y la competencia.

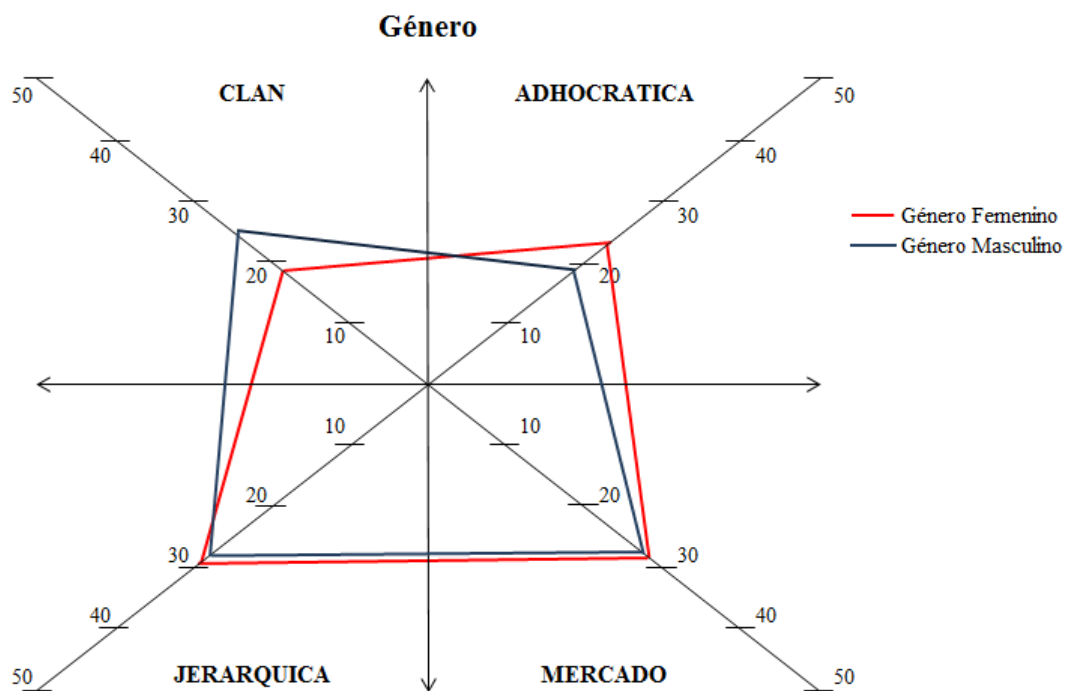


Figura 7. Cotejo de la percepción de la cultura según género.

- En cuanto a la hipótesis H2 en la que se señala que no existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa Magdalena, se rechazó la hipótesis

nula debido a que se encontraron diferencias significativas en las pruebas realizadas como se visualiza en la Figura 8. Se encontró que, para la función recibidor-pagador la cultura que predomina es la cultura Clan con la dimensión Liderazgo en la organización. Este componente se caracteriza por ser un lugar agradable considerada como una gran familia, en la función de asesor de crédito predomina la cultura Jerárquica con la dimensión Características dominantes este tipo de cultura tiene como principal característica ser un lugar de trabajo formalizado y estructurado y para la función de soporte predomina la cultura Mercado con la dimensión Liderazgo en la organización este tipo de cultura se caracteriza por un lugar de trabajo orientado a resultados.

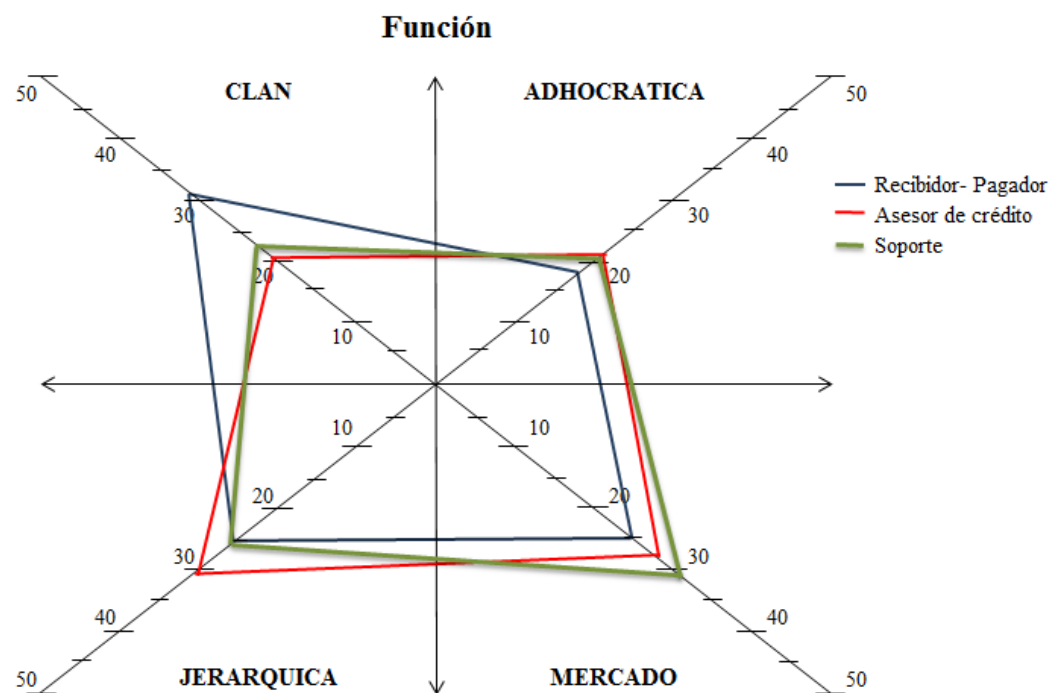


Figura 8. Cotejo de la percepción de la cultura según función.

- En relación a la hipótesis H3 menciona que No existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa Magdalena, esta hipótesis no se rechazó debido a que no existen diferencias significativas como se observa en la Figura 9, en los

tres rangos planteados predominan las culturas Mercado y Jerárquica con mínimas diferencias por lo que se puede determinar que los trabajadores consideran que existe una cultura orientada a resultados y a la vez es estructurada y formal.

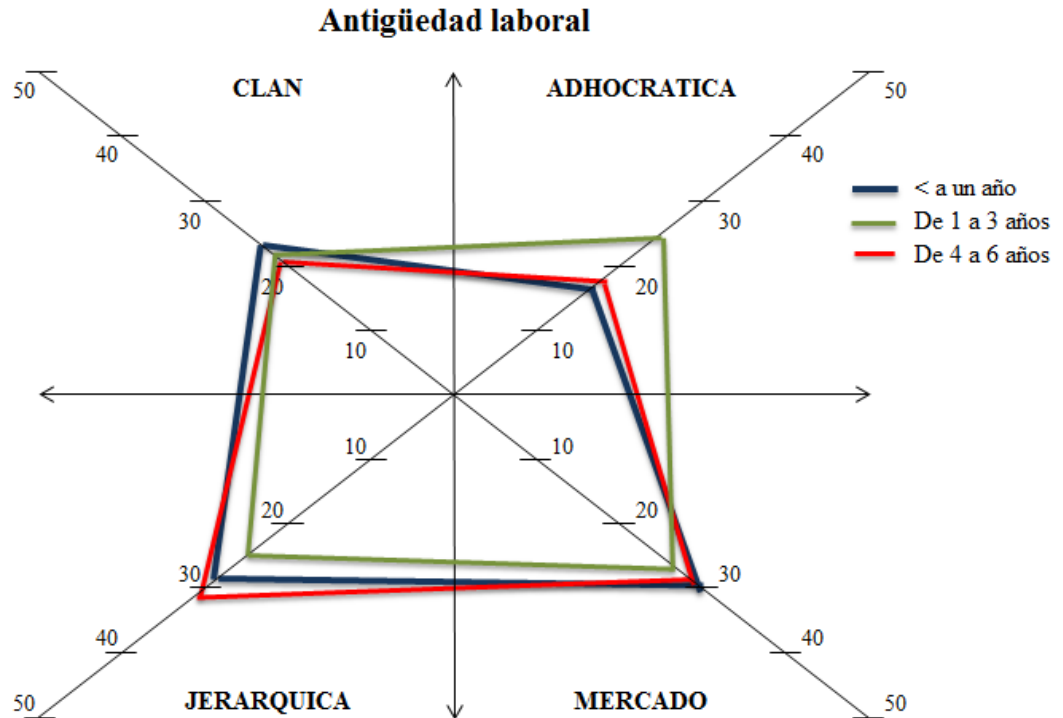


Figura 9. Cotejo de la percepción de la cultura según antigüedad laboral.

- La hipótesis H4 fue rechazada, en esta se plantea que no existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual respecto a la deseada entre los trabajadores de la Cooperativa Magdalena, después del análisis realizado se encontraron diferencias, como se muestra en la Figura 10, la percepción de los trabajadores para la cultura actual predomina la cultura Jerárquica cultura que se caracteriza por ser estructurada y formal y la percepción de la cultura deseada que tienen los trabajadores predomina la cultura Clan cultura que está orientada a trabajar bajo la tradición y compromiso, en el que existe un ambiente agradable.

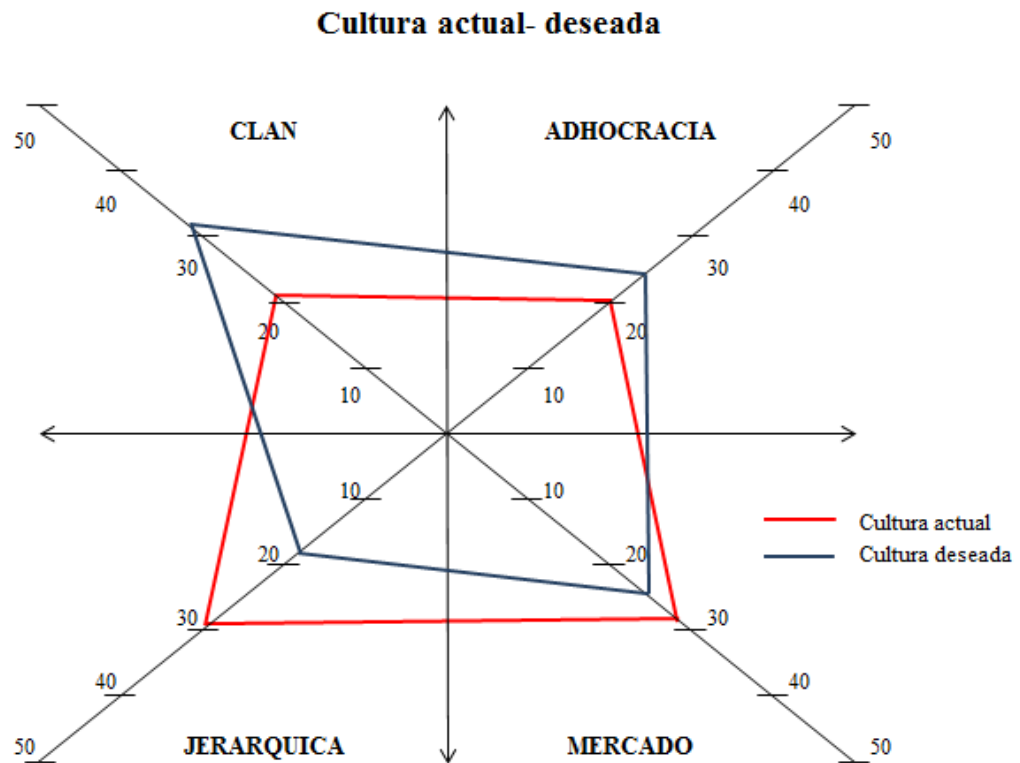


Figura 10. Cotejo de la percepción de la cultura según la cultura actual y la cultura deseada.

- Después de realizar el análisis de la hipótesis general se encontró que si existen diferencias de la percepción de la Cultura Organizacional en la Cooperativa Magdalena, además se vio que están presentes los cuatro componentes: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica, esto debido a que los cuatro componentes forman parte de la cultura organizacional, siendo la cultura Jerárquica la que predomina esto indica que la Cooperativa Magdalena tiene una cultura estructurada y formal que se rige bajo reglas y políticas que permitan mantener la eficiencia de ésta.

5.2. Recomendaciones

- Ahora que se conoce el perfil de la cultura organizacional existente en la Cooperativa Magdalena, se debería poner en práctica los seis pasos para iniciar el cambio cultura organizacional que hace mención Cameron y Quinn en OCAI (2006) los cuales son: (a) Llegar a un consenso sobre la cultura actual, (b) llegar a

un consenso sobre la cultura deseada, (c) determinar cuáles son los cambios y las no modificaciones, (d) identificar historias ilustrativas, (e) desarrollar un plan de acción estratégico, y (f) desarrollar un plan de implementación.

- Para mejorar la percepción tomando en cuenta la variable género se recomienda trabajar en el componente Clan específicamente en lo que respecta a unión en la organización por lo que se propone realizar actividades de socialización, como juegos y actividades grupales, para involucrar a todos los trabajadores y que interactúen fuera de las instalaciones de trabajo, se recomienda que se incentive la participación sobre todo de las mujeres Así mismo se debe trabajar en el componente Adhocrático específicamente en lo que respecta a estilo gerencial y criterio para el éxito por lo que se propone realizar actividades para alentar medir y recompensar el comportamiento creativo sobre todo en los varones que tienen un menor nivel de percepción de este componente, así mismo se debe celebrar el aprendizaje y las ideas nuevas.
- Debido a las diferencias encontradas en la percepción de la cultura tomando en cuenta la variable función que desempeñan, según mencionan en la teoría propuesta por Cameron y Quinn (2006), se recomienda: Diagnosticar las necesidades de capacitación en cada unidad y realizar programas que cubran estas necesidades. Diseñar programas de desarrollo profesional que impulse el traslado de trabajadores entre las distintas unidades y realizar actividades de trabajo conjunto que integren las distintas unidades.
- Debido al análisis realizado y observar que no existen incentivos para generar la innovación bajo la percepción de los trabajadores, como se mencionó anteriormente, se recomienda crear programas de incentivos y recompensas para impulsar la innovación en la institución, entendiendo a la innovación como

propuestas que se pueden aplicar a la realidad de la entidad, y de esta manera esta sea sostenible en el tiempo, y la entidad pueda atender las nuevas necesidades de sus asociados.

5.3. Sugerencias para futuras investigaciones

- Analizar la cultura organizacional de una empresa es complejo que no basta con aplicar un cuestionario por lo que se sugiere para futuras investigaciones tomar otras fuentes de información como entrevistas y observaciones.
- Aplicar el estudio a otras cooperativas de ahorro para así conocer el perfil de cultura organizacional que tienen empresas del mismo rubro y los resultados puedan ser generalizados.
- Se sugiere incluir otras variables de estudio como la edad, el grado de instrucción de los colaboradores de las cooperativas, régimen laboral y el origen de las personas que laboren en la entidad.

Referencias

- Arias y Fideas (1999). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Briggs, S., & Cheek, J. (1986). The role of factor analysis in the development and evaluation of personality scales. *Journal of Personality*, 54, 106-148.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture* (revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, T. (2001) *La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y metodológicos*. Tesis en opción a Doctora en Ciencias Económicas. Centros de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D. F., México: Cengage Learning.
- Deal, T. & Kennedy. A. (1985). *Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Decreto Supremo N° 074- 90- TR. (1990). Ley General de Cooperativas. Lima, Perú.
- Den Hartog, D., & Verburg, R. (2004). *High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness*. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Franco, K., Paitán, R., Risco, M. y Santillán, N. (2014). *Percepción de la Cultura Organizacional en tres clínicas de la ciudad de Huancayo*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

- Gálvez Albarracín, Edgar Julián; García Pérez de Lema, Domingo. (2011). *Cultura organizacional y rendimiento de las Mí pymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia*. Cuadernos de Administración, Enero-Junio, 125-145.
- Gibson, J. L. D., Ivancevich, J. H., Konopaske, J. M., Gibson, R. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. México D. F., México: Cengage Learning.
- Golden, K. (1992). *The individual and organizational culture: Strategies for action in highly ordered contexts*. Journal of Management Studies, 29, 1-21.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. (5a ed.) México: McGraw-Hill.
- Hussein Shaaban, Marc Conrad, (2013) *Democracy, culture and information security: a case study in Zanzibar*, Information Management & Computer Security, Vol. 21 Issue: 3, pp. 191- 201.
- Koontz, H. (2007). *Elementos de Administración: un enfoque internacional*. México: McGraw Hill. Séptima edición.
- Llinás Solano, H. y Rojas Álvarez, C. (2006). *Estadística descriptiva y distribuciones de probabilidad*. Barranquilla - Colombia: Ediciones Uninorte.
- Marin, A. L. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección. Nuestro mundo de organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

- Núñez Ramírez, Marco Alberto; Mercado Salgado, Patricia; Banegas Rivero, Roger Alejandro. (2015). *Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual*. Conciencia Tecnológica, enero-junio, 4-11.
- Real Academia Española. (2017). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Consultado en <http://dle.rae.es>.
- Rodríguez Castellanos, Carlos Roberto; Romo Rojas, Laura. (2013). *Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. Estudio de caso*. Investigación y Ciencia, Enero-Abril, 32-39.
- Sánchez, J.C. & Alonso, E. (2003). *La cultura de los equipos de trabajo y su relación con la cohesión e identificación grupal*. Encuentros en Psicología Social, Vol 1 N° 4, p 22-26.
- Sánchez. J.C. et al (2006). *Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos*. Revista de Antropología Iberoamericana. Edición electrónica vol 1 num 3. p 380- 40.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización* (No. 658.513. 3). Mexico. Prentice-Hall International.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, T. (2003). *The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments- Methods*. Health Services Research. Junio 2003 FindArticles.com Revisado el 24 Marzo 2008. http://findarticles.com/p/articles/mi_m4149/is_3_38/ai_103731435
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2012). *Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidad de Inteligencia financiera*. Recuperado de: https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/3/jer/recursos-para-el-docente/Guia_Docente_2012_SBS.pdf
- Tamayo, M. (2002) El proceso de la investigación científica. (4ta. Ed.) . México Editorial Limosa.
- Triola, Mario F. (2004). *Estadística*. (Novena Edición). México: Pearson Educación.
- Valderrama Mendoza, Santiago. (2004) Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica / Santiago Valderrama Mendoza. Lima: San Marcos,
- Vargas Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación*, 33(1).
- Yun Seok, C., Minhee, S., Scott, D., & Martin, J. (2010). *Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version*. *Journal Of Sport Management*, 24(2), 169-189.
- Zhang, X., & Li, B. (2013). *Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study*. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(1), 48.
- Zorrilla, A. (1993). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Aguilar León y Cal Editores, 11ª Edición.

Apéndice A

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO DE TESIS	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
"Perfil De Cultura Organizacional De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo"	Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	
	¿Existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena?	Identificar las diferencias de la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena.	No existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena.	VARIABLES OCUPACIONALES= VO	
	Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable Dependiente	Método: Científico
	¿Existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional según el género de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena?	Identificar diferencias de la percepción de la cultura organizacional según el género de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena.	No existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional según el género de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena.		Tipo: Aplicada
	¿Existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena?	Identificar diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena.	No existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena.		Nivel: Descriptivo
¿Existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena?	Identificar diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena.	No existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena.		CULTURA ORGANIZACIONAL = CO	Diseño: No Experimental – Transeccional. N: 14 trabajadores de la Cooperativa Magdalena
¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena?	Identificar diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena.	No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena.			Censo: 14 trabajadores de la Cooperativa Magdalena Técnica de recolección de datos: Cuestionario

Apéndice B

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

Apéndice C



Consentimiento Informado para Analizar y Aplicar la Cultura Organizacional

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

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

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

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

Huancayo _____, 2015

Apéndice D



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



Objetivo

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

Importante

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

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

Ejemplo:

		Actual	
1	1.A	30	Tienen que sumar 100
	1.B	15	
	1.C	50	
	1.D	5	
		100	

O así:

		Actual	
2	2.A	0	Tienen que sumar 100
	2.B	70	
	2.C	15	
	2.D	15	
		100	

O así:

		Actual	
3	3.A	0	Tienen que sumar 100
	3.B	75	
	3.C	0	
	3.D	25	
		100	

Afirmación de mayor frecuencia

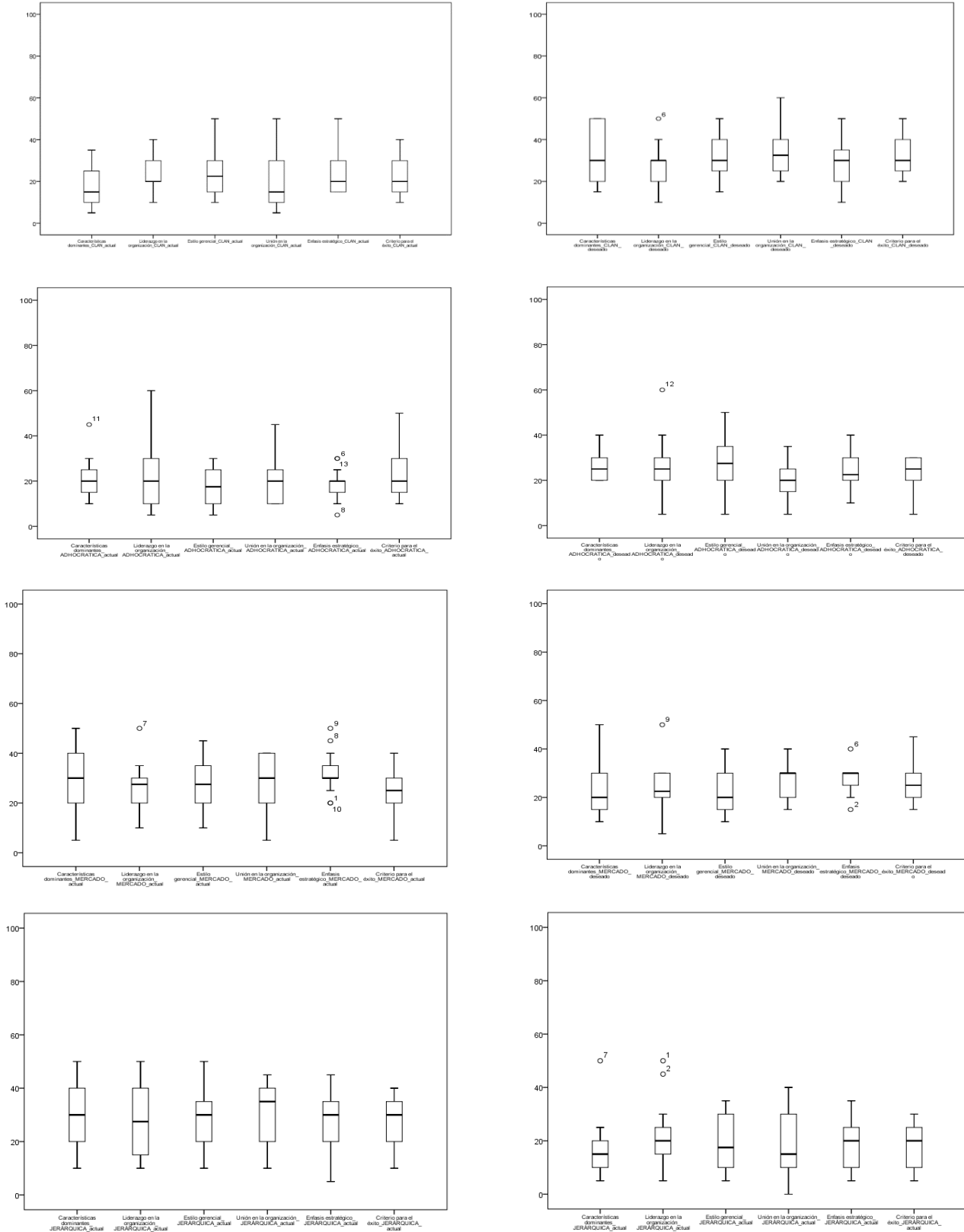
Usted puede ponerle el puntaje que le parezca a cada una con tal que sumen 100 y que cumplan con reflejar las frecuencias con la que ocurren.
Luego de haber completado para 1.A, 1.B, 1.C, y 1.D, hágalo para los restantes grupos. O sea para 2.A, 2.B, 2.C, 2.D, y luego para 3.A, 3.B, 3.C, 3.D, etc.
Recuerde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

Por favor voltea la página y comience la primera parte.

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

Apéndice E

Diagrama de Cajas y Bigotes para la Percepción de Cultura Actual y Deseada de
Cooperativa Magdalena



Apéndice F

Matriz de Correlación para los 24 Factores de Estudio

Correlación	A1_ Actual	A2_ Actual	A3_ Actual	A4_ Actual	A5_ Actual	A6_ Actual	B1_ Actual	B2_ Actual	B3_ Actual	B4_ Actual	B5_ Actual	B6_ Actual	C1_ Actual	C2_ Actual	C3_ Actual	C4_ Actual	C5_ Actual	C6_ Actual	D1_ Actual	D2_ Actual	D3_ Actual	D4_ Actual	D5_ Actual	D6_ Actual
A1_Actual	1.000	.556	.234	.260	-.268	.449	.156	.384	.107	.064	.251	-.324	-.435	-.521	-.436	-.464	-.465	-.084	-.364	-.402	.089	.072	.421	-.005
A2_Actual	.556	1.000	-.126	.026	-.211	.288	-.151	.070	-.094	-.104	.351	-.354	.096	-.416	-.223	-.064	-.156	.241	-.456	-.433	.416	.150	.093	-.109
A3_Actual	.234	-.126	1.000	.454	.235	.360	.134	.312	.167	-.253	-.003	.072	.018	-.295	-.765	-.234	-.538	-.421	-.311	-.041	-.454	-.041	.179	-.079
A4_Actual	.260	.026	.454	1.000	.392	.650	.044	.557	.457	-.282	-.193	-.151	.124	-.154	-.327	-.283	-.102	-.108	-.401	-.504	-.511	-.634	-.159	-.432
A5_Actual	-.268	-.211	.235	.392	1.000	.392	-.087	.658	-.143	-.200	-.350	.029	.634	-.102	-.020	.363	.124	.011	-.532	-.495	-.122	-.624	-.764	-.493
A6_Actual	.449	.288	.360	.650	.392	1.000	.042	.477	-.080	-.406	.054	-.550	.194	-.175	-.454	-.090	-.022	.122	-.642	-.576	.112	-.254	-.360	-.541
B1_Actual	.156	-.151	.134	.044	-.087	.042	1.000	.200	.331	.655	.389	.538	-.595	.058	-.098	-.720	-.328	-.517	-.119	-.157	-.297	-.074	.084	-.227
B2_Actual	.384	.070	.312	.557	.658	.477	.200	1.000	.173	-.029	-.195	.091	.041	-.523	-.273	-.130	-.255	-.088	-.512	-.743	-.200	-.526	-.283	-.570
B3_Actual	.107	-.094	.167	.457	-.143	-.080	.331	.173	1.000	.292	-.128	.221	-.200	-.357	-.218	-.579	-.062	-.378	-.081	.133	-.719	-.315	.244	.184
B4_Actual	.064	-.104	-.253	-.282	-.200	-.406	.655	-.029	.292	1.000	.316	.588	-.388	.062	.313	-.586	-.183	-.523	-.049	.055	-.250	-.197	.122	.223
B5_Actual	.251	.351	-.003	-.193	-.350	.054	.389	-.195	-.128	.316	1.000	-.097	-.313	-.154	-.054	-.338	-.501	.199	-.095	.090	.150	.221	.083	-.135
B6_Actual	-.324	-.354	.072	-.151	.029	-.550	.538	.091	.221	.588	-.097	1.000	-.303	.250	.174	-.339	-.197	-.628	.241	-.046	-.407	-.140	.172	-.043
C1_Actual	-.435	.096	.018	.124	.634	.194	-.595	.041	-.200	-.388	-.313	-.303	1.000	-.046	.028	.602	.390	.280	-.482	-.074	.104	-.318	-.653	-.108
C2_Actual	-.521	-.416	-.295	-.154	-.102	-.175	.058	-.523	-.357	.062	-.154	.250	-.046	1.000	.533	.133	.366	-.129	.435	.115	.071	-.014	-.082	.003
C3_Actual	-.436	-.223	-.765	-.327	-.020	-.454	-.098	-.273	-.218	.313	-.054	.174	.028	.533	1.000	.373	.218	.197	.388	.056	.019	-.326	-.107	.091
C4_Actual	-.464	-.064	-.234	-.283	.363	-.090	-.720	-.130	-.579	-.586	-.338	-.339	.602	.133	.373	1.000	.260	.512	.146	.086	.326	.010	-.308	.026
C5_Actual	-.465	-.156	-.538	-.102	.124	-.022	-.328	-.255	-.062	-.183	-.501	-.197	.390	.366	.218	.260	1.000	.226	.122	.112	.408	.073	-.530	.053
C6_Actual	-.084	.241	-.421	-.108	.011	.122	-.517	-.088	-.378	-.523	.199	-.628	.280	-.129	.197	.512	.226	1.000	.099	.029	.540	.213	-.287	-.329
D1_Actual	-.364	-.456	-.311	-.401	-.532	-.642	-.119	-.512	-.081	-.049	-.095	.241	-.482	.435	.388	.146	.122	.099	1.000	.537	.019	.406	.435	.314
D2_Actual	-.402	-.433	-.041	-.504	-.495	-.576	-.157	-.743	.133	.055	.090	-.046	-.074	.115	.056	.086	.112	.029	.537	1.000	-.110	.476	.303	.682
D3_Actual	.089	.416	-.454	-.511	-.122	.112	-.297	-.200	-.719	-.250	.150	-.407	.104	.071	.019	.326	.408	.540	.019	-.110	1.000	.590	-.270	-.141
D4_Actual	.072	.150	-.041	-.634	-.624	-.254	-.074	-.526	-.315	-.197	.221	-.140	-.318	-.014	-.326	.010	.073	.213	.406	.476	.590	1.000	.368	.255
D5_Actual	.421	.093	.179	-.159	-.764	-.360	.084	-.283	.244	.122	.083	.172	-.653	-.082	-.107	-.308	-.530	-.287	.435	.303	-.270	.368	1.000	.473
D6_Actual	-.005	-.109	-.079	-.432	-.493	-.541	-.227	-.570	.184	.223	-.135	-.043	-.108	.003	.091	.026	.053	-.329	.314	.682	-.141	.255	.473	1.000

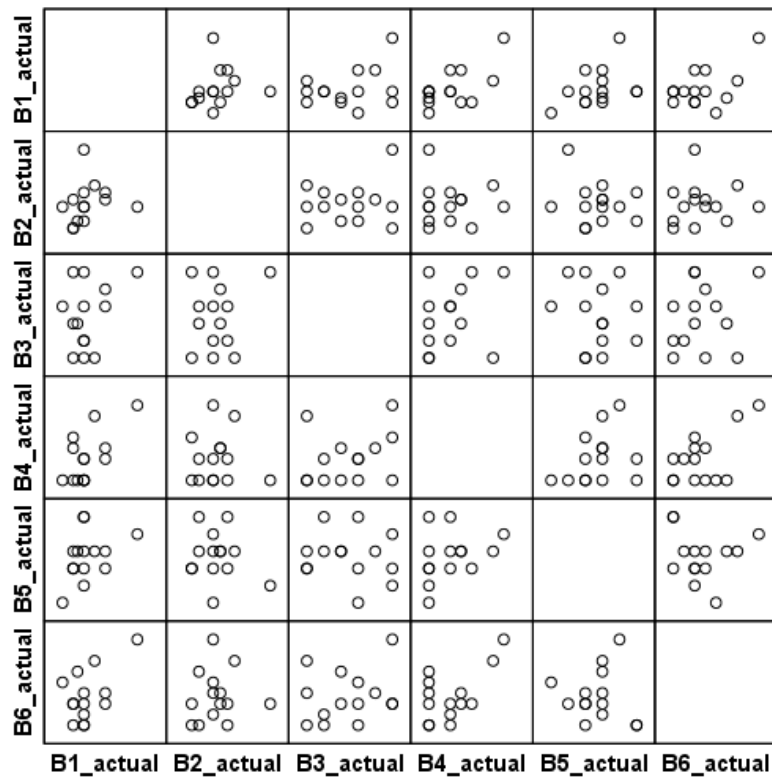
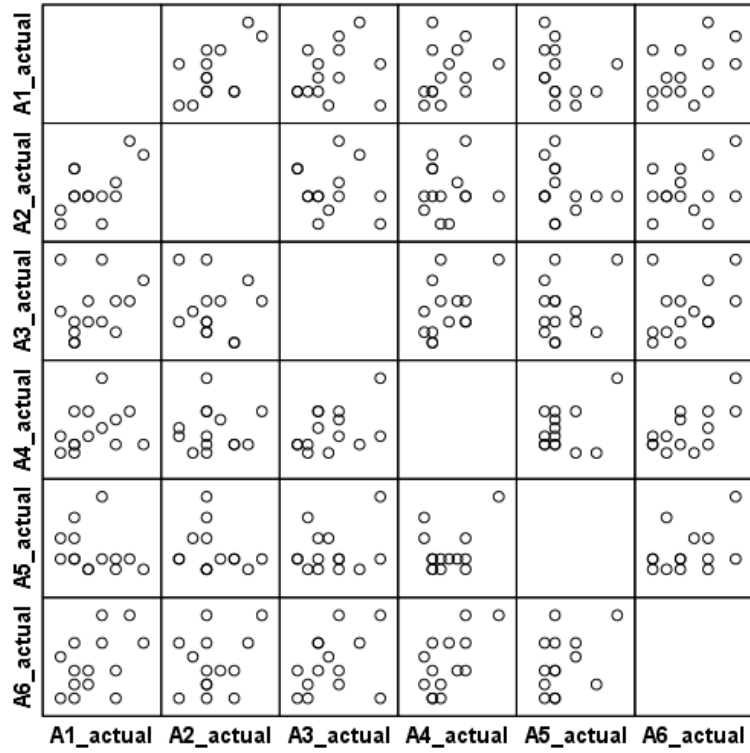
a. Determinante = .000

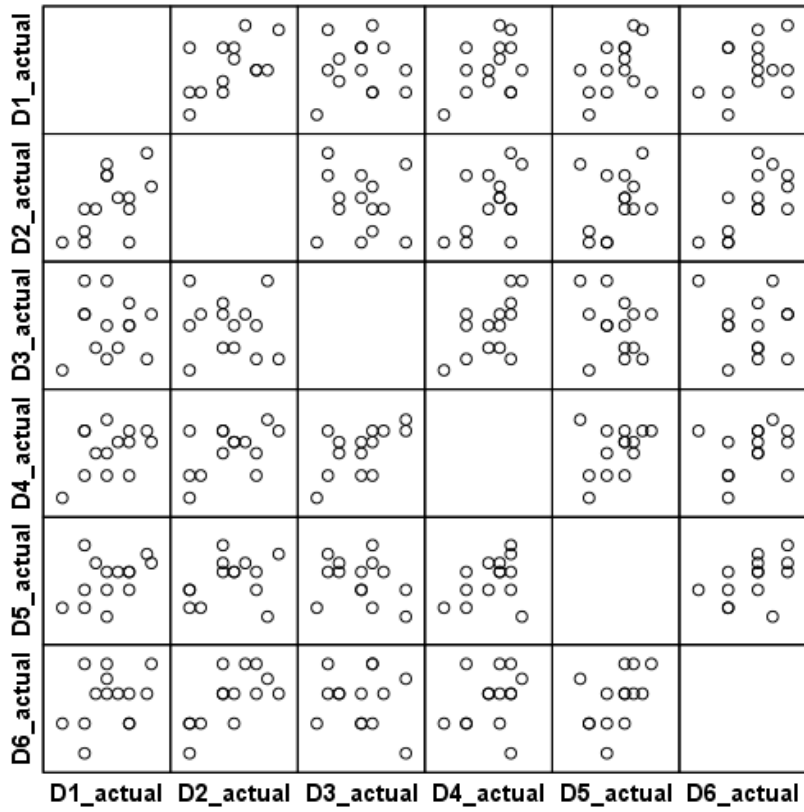
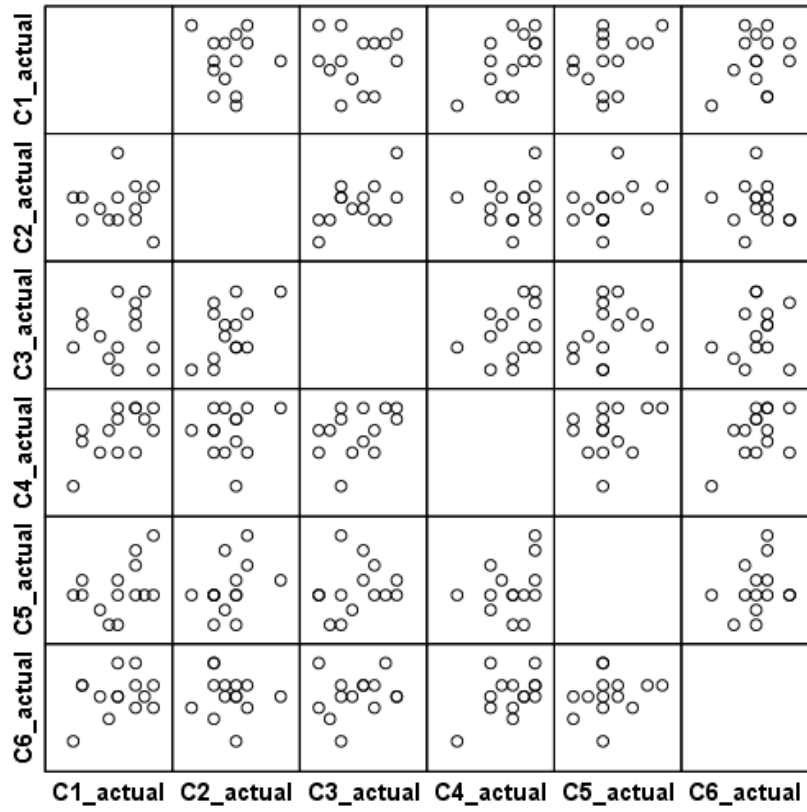
b. Esta matriz no es cierta positiva.

Apéndice G

Representación Conjunta de las Puntuaciones de los Componentes Estudiados según

Percepción Cultural





Apéndice H

Matriz de Coeficientes de Correlación de Spearman entre los Componentes Estudiados y según Tipo de Cultura

Componente	Medida	A1_ Actual	A2_ Actual	A3_ Actual	A4_ Actual	A5_ Actual	A6_ Actual
A1_ Actual							
	Coefficiente de correlación	1.000	.505	.269	.353	-.433	.414
	Sig. (bilateral)		.065	.353	.215	.122	.141
	N	14	14	14	14	14	14
A2_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.505	1.000	-.128	.030	-.225	.190
	Sig. (bilateral)	.065		.664	.918	.439	.516
	N	14	14	14	14	14	14
A3_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.269	-.128	1.000	.436	.026	.389
	Sig. (bilateral)	.353	.664		.119	.930	.170
	N	14	14	14	14	14	14
A4_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.353	.030	.436	1.000	.051	.530
	Sig. (bilateral)	.215	.918	.119		.863	.051
	N	14	14	14	14	14	14
A5_ Actual							
	Coefficiente de correlación	-.433	-.225	.026	.051	1.000	.330
	Sig. (bilateral)	.122	.439	.930	.863		.250
	N	14	14	14	14	14	14
A6_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.414	.190	.389	.530	.330	1.000
	Sig. (bilateral)	.141	.516	.170	.051	.250	
	N	14	14	14	14	14	14

Componente	Medida	B1_ Actual	B2_ Actual	B3_ Actual	B4_ Actual	B5_ Actual	B6_ Actual
B1_ Actual							
	Coefficiente de correlación	1.000	.489	.168	.444	.413	.274
	Sig. (bilateral)		.076	.567	.112	.142	.344
	N	14	14	14	14	14	14
B2_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.489	1.000	.018	.067	0.000	.156
	Sig. (bilateral)	.076		.951	.821	1.000	.596
	N	14	14	14	14	14	14
B3_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.168	.018	1.000	.326	-.105	.180
	Sig. (bilateral)	.567	.951		.255	.720	.537
	N	14	14	14	14	14	14
B4_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.444	.067	.326	1.000	.368	.346
	Sig. (bilateral)	.112	.821	.255		.195	.225
	N	14	14	14	14	14	14
B5_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.413	0.000	-.105	.368	1.000	-.122
	Sig. (bilateral)	.142	1.000	.720	.195		.679
	N	14	14	14	14	14	14
B6_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.274	.156	.180	.346	-.122	1.000
	Sig. (bilateral)	.344	.596	.537	.225	.679	
	N	14	14	14	14	14	14

Componente	Medida	C1_ Actual	C2_ Actual	C3_ Actual	C4_ Actual	C5_ Actual	C6_ Actual
C1_ Actual							
	Coefficiente de correlación	1.000	.038	.035	,557*	.372	.134
	Sig. (bilateral)		.898	.906	.038	.190	.647
	N	14	14	14	14	14	14
C2_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.038	1.000	.436	.137	.498	-.169
	Sig. (bilateral)	.898		.119	.641	.070	.565
	N	14	14	14	14	14	14
C3_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.035	.436	1.000	.386	.319	.193
	Sig. (bilateral)	.906	.119		.173	.266	.508
	N	14	14	14	14	14	14
C4_ Actual							
	Coefficiente de correlación	,557*	.137	.386	1.000	.297	.389
	Sig. (bilateral)	.038	.641	.173		.302	.169
	N	14	14	14	14	14	14
C5_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.372	.498	.319	.297	1.000	.301
	Sig. (bilateral)	.190	.070	.266	.302		.296
	N	14	14	14	14	14	14
C6_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.134	-.169	.193	.389	.301	1.000
	Sig. (bilateral)	.647	.565	.508	.169	.296	
	N	14	14	14	14	14	14

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

Componente	Medida	D1_ Actual	D2_ Actual	D3_ Actual	D4_ Actual	D5_ Actual	D6_ Actual
D1_ Actual							
	Coefficiente de correlación	1.000	.507	-.016	.262	.395	.257
	Sig. (bilateral)		.064	.957	.366	.163	.375
	N	14	14	14	14	14	14
D2_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.507	1.000	-.126	.378	.277	,650*
	Sig. (bilateral)	.064		.668	.183	.337	.012
	N	14	14	14	14	14	14
D3_ Actual							
	Coefficiente de correlación	-.016	-.126	1.000	,606*	-.221	-.007
	Sig. (bilateral)	.957	.668		.022	.448	.981
	N	14	14	14	14	14	14
D4_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.262	.378	,606*	1.000	.281	.275
	Sig. (bilateral)	.366	.183	.022		.330	.341
	N	14	14	14	14	14	14
D5_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.395	.277	-.221	.281	1.000	.499
	Sig. (bilateral)	.163	.337	.448	.330		.069
	N	14	14	14	14	14	14
D6_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.257	,650*	-.007	.275	.499	1.000
	Sig. (bilateral)	.375	.012	.981	.341	.069	
	N	14	14	14	14	14	14

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

Apéndice I

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual

Dimensión de la cultura	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Media	16.79	21.57	30.36	31.29
	Desviación estándar	9.325	8.768	14.867	11.605
Liderazgo en la organización	Media	22.50	22.50	27.14	27.86
	Desviación estándar	8.716	14.244	9.550	13.260
Estilo gerencial	Media	26.07	17.14	27.14	29.64
	Desviación estándar	13.182	9.347	11.883	12.475
Unión en la organización	Media	18.93	20.36	29.29	31.43
	Desviación estándar	12.737	11.679	10.351	10.271
Énfasis estratégico	Media	23.57	18.57	32.14	25.71
	Desviación estándar	10.457	6.914	8.484	11.906
Criterio para el éxito	Media	22.50	23.57	25.71	28.21
	Desviación estándar	10.331	11.837	9.169	9.116

Apéndice J

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según Género

Dimensión de la cultura	Genero	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Masculino	Media	17.86	20.29	32.14	29.71
		Desviación estándar	11.852	4.716	14.100	13.683
	Femenino	Media	15.71	22.86	28.57	32.86
		Desviación estándar	6.726	11.852	16.511	9.940
Liderazgo en la organización	Masculino	Media	21.43	25.00	27.86	25.71
		Desviación estándar	11.802	18.028	12.864	16.938
	Femenino	Media	23.57	20.00	26.43	30.00
		Desviación estándar	4.756	10.000	5.563	9.129
Estilo gerencial	Masculino	Media	33.57	13.57	21.43	31.43
		Desviación estándar	13.138	8.997	12.488	15.469
	Femenino	Media	18.57	20.71	32.86	27.86
		Desviación estándar	8.522	8.864	8.591	9.512
Unión en la organización	Masculino	Media	22.86	12.86	31.43	32.86
		Desviación estándar	15.236	4.880	7.480	12.864
	Femenino	Media	15.00	27.86	27.14	30.00
		Desviación estándar	9.129	11.852	12.864	7.638
Énfasis estratégico	Masculino	Media	26.43	17.86	31.43	24.29
		Desviación estándar	11.802	6.362	10.293	14.840
	Femenino	Media	20.71	19.29	32.86	27.14
		Desviación estándar	8.864	7.868	6.986	9.063
Criterio para el éxito	Masculino	Media	29.29	19.29	26.43	25.00
		Desviación estándar	10.177	8.864	8.018	10.408
	Femenino	Media	15.71	27.86	25.00	31.43
		Desviación estándar	4.499	13.496	10.801	6.901

Apéndice K

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según función

Dimensión de la cultura	Función	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Recibidor-Pagador	Media	30	20	30	20
		Desviación estándar				
	Asesor de crédito	Media	15.45	21.09	31.36	32.09
		Desviación estándar	9.07	9.596	16.597	12.251
	Soporte	Media	17.5	25	25	32.5
		Desviación estándar	10.607	7.071	7.071	10.607
Liderazgo en la organización	Recibidor-Pagador	Media	40	30	20	10
		Desviación estándar				
	Asesor de crédito	Media	20.91	21.82	25.91	31.36
		Desviación estándar	8.006	16.011	7.687	12.266
	Soporte	Media	22.5	22.5	37.5	17.5
		Desviación estándar	3.536	3.536	17.678	10.607
Estilo gerencial	Recibidor-Pagador	Media	30	10	10	50
		Desviación estándar				
	Asesor de crédito	Media	25.91	18.18	27.27	28.64
		Desviación estándar	14.802	9.293	11.037	12.266
	Soporte	Media	25	15	35	25
		Desviación estándar	7.071	14.142	14.142	7.071
Unión en la organización	Recibidor-Pagador	Media	30	10	20	40
		Desviación estándar				
	Asesor de crédito	Media	16.36	21.82	30	31.82
		Desviación estándar	13.246	12.303	10.488	10.787
	Soporte	Media	27.5	17.5	30	25
		Desviación estándar	3.536	10.607	14.142	7.071
Énfasis estratégico	Recibidor-Pagador	Media	20	30	30	20
		Desviación estándar				
	Asesor de crédito	Media	23.64	17.73	32.73	25.91
		Desviación estándar	11.638	6.842	9.318	13.003
	Soporte	Media	25	17.5	30	27.5
		Desviación estándar	7.071	3.536	7.071	10.607
Criterio para el éxito	Recibidor-Pagador	Media	40	10	40	10
		Desviación estándar				
	Asesor de crédito	Media	20.45	24.55	24.55	30.45
		Desviación estándar	9.863	12.739	9.342	7.891
	Soporte	Media	25	25	25	25
		Desviación estándar	7.071	0	0	7.071

Apéndice L

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según Antigüedad laboral

Dimensión de la cultura	Función	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	< a un año	Media	20.00	15.00	35.00	30.00
		Desviación estándar	14.142	7.071	7.071	14.142
	de 1 a 3 años	Media	18.57	21.43	26.43	33.57
		Desviación estándar	10.690	6.268	14.920	10.293
	de 4 a 6 años	Media	13.00	24.40	34.00	28.60
		Desviación estándar	5.701	12.116	17.819	14.484
Liderazgo en la organización	< a un año	Media	35.00	25.00	22.50	17.50
		Desviación estándar	7.071	7.071	3.536	10.607
	de 1 a 3 años	Media	22.14	19.29	28.57	30.00
		Desviación estándar	8.591	8.864	11.073	11.547
	de 4 a 6 años	Media	18.00	26.00	27.00	29.00
		Desviación estándar	4.472	22.192	9.747	16.733
Estilo gerencial	< a un año	Media	20.00	15.00	20.00	45.00
		Desviación estándar	14.142	7.071	14.142	7.071
	de 1 a 3 años	Media	22.86	14.29	30.00	32.86
		Desviación estándar	9.940	7.868	10.801	9.063
	de 4 a 6 años	Media	33.00	22.00	26.00	19.00
		Desviación estándar	16.432	11.511	13.874	9.618
Unión en la organización	< a un año	Media	20.00	10.00	30.00	40.00
		Desviación estándar	14.142	0.000	14.142	0.000
	de 1 a 3 años	Media	15.71	18.57	32.14	33.57
		Desviación estándar	9.322	6.268	8.092	8.018
	de 4 a 6 años	Media	23.00	27.00	25.00	25.00
		Desviación estándar	17.536	16.432	12.748	12.247
Énfasis estratégico	< a un año	Media	20.00	17.50	37.50	25.00
		Desviación estándar	0.000	17.678	10.607	7.071
	de 1 a 3 años	Media	21.43	19.29	32.14	27.14
		Desviación estándar	6.268	5.345	9.512	13.184
	de 4 a 6 años	Media	28.00	18.00	30.00	24.00
		Desviación estándar	16.047	5.701	7.071	13.416
Criterio para el éxito	< a un año	Media	25.00	20.00	35.00	20.00
		Desviación estándar	21.213	14.142	7.071	14.142
	de 1 a 3 años	Media	23.57	17.86	27.86	30.71
		Desviación estándar	7.480	6.362	7.559	8.381
	de 4 a 6 años	Media	20.00	33.00	19.00	28.00
		Desviación estándar	11.726	13.038	8.216	8.367