



**Universidad  
Continental**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Percepción de la cultura organizacional del Banco  
Financiero de la agencia Huancayo-2015 según la  
metodología OCAI**

**Solis Santos Paola**

Huancayo, 2018

Para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración



Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



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

**Asesor de Tesis**

Mg. Nivardo Alonso Santillán Zapata

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios quien me acompaña cada día a lograr mis objetivos, a mi asesor de tesis por su gran apoyo en el desarrollo de esta investigación, así como al personal del Banco Financiero por permitirme el acceso para realizar los estudios pertinentes, y por su apoyo directo e indirecto en la finalización de este trabajo de investigación.

## **Dedicatoria**

A Dios, a mis padres, a mis abuelos y a todas aquellas personas que me apoyaron en la elaboración de la investigación.

## Tabla de Contenido

	Página
Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras.....	ix
Resumen Ejecutivo .....	x
<i>Abstract</i> .....	xi
<b>Capítulo I: Introducción</b>	
1.1.Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación.....	05
1.1.1. Problemas de la Investigación .....	07
1.1.2. Objetivos de la Investigación.....	07
1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación.....	09
1.2.Marco Teórico / Marco Conceptual.....	10
1.2.1. Variables de la organización.....	10
1.2.2. Definición de Términos .....	17
1.3.Definiciones Operacionales .....	19
1.4.Supuestos, Limitaciones y Delimitaciones de la Investigación.....	23
1.5.Hipótesis de la Investigación .....	23
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura</b>	
2.1.Revisión de Literatura.....	25
2.2.Antecedentes.....	27
<b>Capítulo III: Metodología</b>	
3.1.Método y Diseño de la Investigación .....	39
3.2.Población y Características de la Muestra .....	42
3.3.Consentimiento Informado y Confiabilidad .....	45
3.4.Instrumentación, Confiabilidad y Validez.....	45
3.5.Recolección y Análisis de datos .....	49
<b>Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados</b>	
4.1.Perfil de los Informantes.....	50

4.2.Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados .....	51
<b>Conclusiones.....</b>	<b>71</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>72</b>
<b>Sugerencias.....</b>	<b>74</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>75</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>80</b>
Apéndice A Matriz De Consistencia .....	80
Apéndice B Cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) .....	82
Apéndice C Consentimiento Informado .....	84
Apéndice D: Guía de preguntas – Entrevista al Gerente de la Agencia .....	85
Apéndice E Diagrama de cajas y bigotes .....	86
Apéndice F Matriz de correlación .....	87
Apéndice G Análisis factorial.....	88
Apéndice H Coeficientes de Correlación de Spearman.....	92
Apéndice I Dimensiones de los componentes por cultura actual según género .....	96
Apéndice J Dimensiones de los componentes por cultura actual según género.....	97
Apéndice K Dimensiones de los componentes por cultura actual según funciones.....	98
Apéndice L Dimensiones de los componentes por cultura actual según funciones .....	99
Apéndice M Dimensiones de los componentes por cultura actual según antigüedad laboral .....	100
Apéndice N Dimensiones de los componentes por cultura actual según antigüedad laboral .....	101

## Lista de Tablas

Tablas	Página
Tabla 1 <i>Clasificación de la cultura organizacional</i> .....	14
Tabla 2 <i>Definiciones operacionales</i> .....	19
Tabla 3 <i>Instrumentos de medición de la cultura organizacional</i> .....	25
Tabla 4 <i>Técnica de recolección de datos</i> .....	43
Tabla 5 <i>Población Global de la investigación</i> .....	47
Tabla 6 <i>Prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach</i> .....	48
Tabla 7 <i>Perfil de encuestados en base a las variables de estudio</i> .....	50
Tabla 8 <i>Tabla Descriptiva de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Organizacional en base al Género</i> .....	52
Tabla 9 <i>Prueba de distribución normal en base al género para cada cultura</i> .....	53
Tabla 10 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas para la H1</i> .....	54
Tabla 11 <i>Prueba no paramétrica U de Mann – Whitney – H1</i> .....	54
Tabla 12 <i>Contraste de hipótesis H1</i> .....	55
Tabla 13 <i>Tabla Descriptiva de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Organizacional en base a las funciones</i> .....	56
Tabla 14 <i>Prueba de distribución normal en base las funciones para cada cultura</i> ...	58
Tabla 15 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas para la H2</i> .....	59



Tabla 16 <i>Prueba no paramétrica Kruskal Wallis – H2</i> .....	60
Tabla 17 <i>Contraste de hipótesis H2</i> .....	60
Tabla 18 <i>Tabla Descriptiva de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Organizacional en base a la antigüedad laboral</i> .....	62
Tabla 19 <i>Prueba de distribución normal en base la antigüedad laboral para cada sub cultura</i> .....	64
Tabla 20 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas para la H3</i> .....	65
Tabla 21 <i>Prueba no paramétrica Kruskal Wallis – H3</i> .....	65
Tabla 22 <i>Contraste de hipótesis H3</i> .....	66
Tabla 23 <i>Tabla Descriptiva de Media y Desviación Estándar de acuerdo a la Percepción de la Cultura Organizacional actual y deseada</i> .....	67
Tabla 24 <i>Prueba de Wilcoxon H4</i> .....	68
Tabla 25 <i>Contraste de hipótesis H4</i> .....	69
Tabla 26 <i>Resumen de la validación de las hipótesis planteadas en la población analizada</i> .....	70

## Lista de Figuras

Figuras	Página
<i>Figura 1</i> Atributos del líder de acuerdo a su cultura predominante .....	13
<i>Figura 2</i> Diseño transeccional descriptivo .....	42
<i>Figura 3</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo al género .....	52
<i>Figura 4</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo a las funciones .....	57
<i>Figura 5</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo a la antigüedad laboral .....	63
<i>Figura 6</i> Percepción de la cultura actual y deseada de la organización .....	68

## **Resumen Ejecutivo**

En todo grupo social la cultura organizacional es un elemento fundamental, es por ello que los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común poseen cultura. El Objetivo de la investigación fue: Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodologíaOCAI. Se aplicó el método Científico Deductivo, el tipo de investigación fue aplicada, el nivel de investigación fue descriptivo, con un diseño de investigación no experimental transaccional. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, teniendo una población de 21 Colaboradores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo, para ello se realizó un muestreo donde se encuestaron a 20 colaboradores. Acerca de los resultados, los colaboradores en base a la variable género resaltan el componente Clan, según la variable función destacan el componente Mercado y Clan, y según la variable antigüedad laboral sobresale el componente Adhocrático y de Clan. Asimismo, se destaca tanto para la cultura actual como deseada el componente Clan. En conclusión, si existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la agencia principal del Banco ya que no hay unanimidad en el resultado de las hipótesis específicas. Asimismo se puede apreciar que la cultura organizacional en la Agencia Huancayo del Banco presenta una mezcla en diferente nivel de los componentes propuestos por Cameron y Quinn.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, metodologíaOCAI.

### *Abstract*

In every social group the organizational culture is a fundamental element, that is why the human groups organized, coordinated and directed towards a common goal have culture. The objective of the research was: To identify if there are differences in the perception of the organizational culture of the workers of the Banco Financiero of the Huancayo Agency in 2015 according to the OCAI methodology. The Deductive Scientific method was applied, the type of research was applied, the level of research was descriptive, with a non-experimental transactional research design. The technique of data collection was the survey and the instrument was the questionnaire, having a population of 21 employees of the Banco Financiero of the Huancayo Agency, for which a sampling was conducted where 20 collaborators were surveyed. About the results, collaborators based on the gender variable highlight the Clan component, according to the function variable, the Market and Clan component stand out, and according to the variable of labor seniority, the Adhocratic and Clan component stands out. Likewise, the Clan component stands out for both the current and desired culture. In conclusion, if there are differences in the perception of the organizational culture in the main agency of the Bank since there is no unanimity in the result of the specific hypotheses. Likewise, it can be seen that the organizational culture in the Bank's main Agency presents a mixture at a different level of the components proposed by Cameron and Quinn.

**Key words:** Organizational culture, OCAI methodology.

## Capítulo I: Introducción

Cada ser humano tiene una personalidad única, así como ciertos rasgos y características que determinan la forma en la cual actúa e interactúa con las personas de su entorno. Cuando se describe a alguien como hiperactivo, calmado, agresivo, sociable, u otro adjetivo, lo que se hace es describir ciertos rasgos que forman parte de su personalidad. En base a ello, Morales (2011) menciona que una organización al estar fuertemente relacionada con el conjunto de personas que conforman la empresa y que comparten ciertos códigos y sobre todo una forma de hacer las cosas también tiene una personalidad y es lo que se conoce como su cultura.

Según Robbins y Coulter (2010):

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.

En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización (Robbins & Coulter, 2010, p 46).

Existen varios factores como bien mencionan los autores, que forman en conjunto un tipo de cultura organizacional particular según cada organización. Dicha cultura organizacional influye mucho en cómo se logra desempeñar una empresa en base del sector donde se encuentre y a donde desea llegar como tal. En un ambiente donde el talento humano se convierte en una pieza clave, la cultura organizacional, producto de los anhelos y expectativas de las personas que crearon y componen la empresa, se convierte en un tema vital.

Para Robbins y Coulter (2010), la definición de la cultura organizacional implica tres aspectos importantes:

Primero, es una percepción, no es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto compartido de la cultura (Robbins & Coulter, 2010, p 46).

Las empresas se preguntan: (a) por qué las personas abandonan sus compañías a pesar de tener sueldos atractivos, (b) por qué los estilos de liderazgo tradicionales ya no son efectivos en el nuevo contexto, y (c) por qué cuesta tanto replicar el éxito de sus compañías a nivel local en otros países. Todas estas interrogantes y otras están ligadas a la cultura organizacional, por eso los gerentes han comprendido "que la cultura organizacional sí importa" (Robbins & Coulter, 2010, p 46).

La cultura tiene sus raíces en una gran cantidad de detalles de la vida de la organización, influyendo en su gran mayoría lo que ocurre con los trabajadores en su interior. Aun cuando los gerentes tienen conciencia de la cultura de su organización, con frecuencia no saben bien como influir en ella.

Según Hellriegel y Slocum (2009), la cultura organizacional está compuesta por:

Las vías usadas de forma rutinaria para comunicarse, como rituales y las ceremonias o el lenguaje empleado habitualmente en la organización; las normas que comparten las personas y los equipos de toda la organización; los valores dominantes en la organización, la filosofía que rige las políticas y la toma de decisiones de la gerencia, incluso la determinación de los grupos que serán incluidos en las decisiones o consultados respecto a ellas; las reglas del juego para llevarse bien con otros dentro de la organización y el clima o la sensación que transmiten la distribución física y la forma en que los gerentes y empleados interactúan con los clientes, proveedores y personas del exterior. (Hellriegel & Slocum, 2009, p 459).

Poseer una idea clara de la cultura de una organización es importante, ya que de esta forma también se puede identificar su influencia en el desempeño laboral y en el rendimiento de cada trabajador, siendo un elemento esencial en el éxito de las empresas.

Cuando todos los miembros de una organización están alineados con los valores y objetivos de la empresa y siguen un mismo camino se puede lograr un trabajo en equipo que llegue a ser exitoso. Cunningham (2018) menciona que cuando se alcanzan las metas, la recompensa moral se intensifica por el sentido de asociación colectiva y para llegar a este punto, la cultura de una empresa debe ser bien planificada y establecida de forma positiva.

Asimismo, la cultura organizacional logra que la empresa se vuelva más flexible, es decir, cuando está bien establecida, se puede adaptar a los cambios sin dejar de aferrarse a los orígenes que han producido el éxito. Además, como menciona Cunningham (2018) cuando la cultura organizacional está bien establecida a través de una zona de confort con perspectivas positivas, premios, trabajo en equipo, respeto, métodos de producción y expectativas razonables, los empleados probablemente se mantengan en el largo plazo.

Por otro lado, las organizaciones que se van consolidando a lo largo de los años, como es el caso del sector financiero, se dan cuenta que al ir creciendo con el tiempo y ser cada vez más y más reconocidas, necesitan identificar y analizar la cultura organizacional en todos los ámbitos que logren abarcar a nivel nacional. Sin embargo, los gerentes de las empresas desconocen normalmente de aquellas metodologías que se pueden aplicar para poder medir la cultura organizacional.

Tomando en cuenta que el sector financiero se encuentra en el rubro de servicios, donde los clientes son más propensos a sentir los resultados de una cultura bien establecida ya que la gran mayoría de los colaboradores son los representantes y la imagen clara de la empresa, los cuales al estar satisfechos pueden demostrar una actitud y perspectiva que resalte al momento de las reuniones, ventas e interacciones tanto con otros colaboradores como con los clientes finales. Una cultura que se alinee a las metas y objetivos de una entidad financiera atrae naturalmente a la gente más rápido y a plazos más largos.

Tal es el caso del Gerente de tienda Huancayo del Banco Financiero, quien menciona que es muy importante ahondar más sobre la cultura organizacional de la empresa. Sin embargo, al contar con un área centralizada de recursos humanos, el mismo gerente desconoce ciertos métodos que puede aplicar para evaluar de forma interna a la zona de Huancayo, ya que todo tipo de evaluaciones son dirigidas por el área mencionada. En el Apéndice D se detalla la Guía de preguntas que se utilizó para la Entrevista al Gerente.

Por otro lado, la medición de la cultura organizacional es de gran importancia para el gerente, ya que como el mismo menciona, los resultados ayudan a que pueda tomar decisiones diferentes y evaluar nuevas ideas que aporten en el logro de objetivos y de buenos resultados.



### 1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación

En el sistema financiero se encuentran las entidades bancarias y no bancarias. Según la información de la página web del Banco Central de Reserva del Perú (2016), con respecto a las entidades financieras a nivel nacional, existen en total: 17 empresas bancarias, 4 entidades financieras estatales, 12 empresas financieras, 11 cajas municipales de ahorro y crédito, una caja municipal de crédito y popular, 10 cajas rurales de ahorro y crédito, y 11 edpymes.

Una de las empresas bancarias que ha ido creciendo con el tiempo es el Banco Financiero. Respecto a la información que proporciona el Banco Financiero (2016) en su página web, inicia sus operaciones en Julio de 1964 como Financiera y Promotora de la Construcción S.A. Luego en enero de 1982, se modificó la denominación a FINANPRO Empresa Financiera. Siendo el 21 de Noviembre de 1986 cuando se constituye como Banco Comercial el cual se conoce ahora como Banco Financiero.

La misión de la empresa es: *“Impulsar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país.”*.

Respecto a la misión que plantea el banco, se puede identificar que tiene un enfoque global, es decir desea impactar tanto en el crecimiento de los clientes como en el de sus colaboradores.

La visión que el banco se ha trazado es: *“Ser el Banco líder en ofrecer soluciones financieras a nuestro mercado objetivo, brindando calidad de servicio, eficiencia y oportunidad”*.

Acercas de la visión, se va identificando más el hecho de ser un banco competitivo, enfocándose en los resultados al querer ser líder en el mercado.

Los valores corporativos de la empresa tienen tres enfoques: (a) Orientados al cliente: Conocer y satisfacer sus necesidades, simplicidad, transparencia, disponibilidad y cercanía. (b) Orientados a las personas: Confianza, equidad, reconocimiento y desarrollo y trabajo en equipo. (c) Orientados al logro: Visión global, integridad, proactividad, responsabilidad, compromiso y amabilidad.

La empresa también cuenta con una estructura organizacional determinada, así como un manual y un reglamento interno de trabajo, lo cual puede indicar que poseen una cultura organizacional que se puede identificar, sin embargo, hasta el momento no se ha evaluado en la empresa el tipo de cultura predominante ni la percepción que puedan tener los colaboradores respecto a la cultura actual que se manifiesta y acerca de la cultura que desearían mantener. Asimismo, el gerente desconoce de la medición que se puede realizar así como de la evaluación respectiva, lo cual muchas veces ocasiona que ciertas decisiones puedan no llegar a ser asertivas y se tornen en sentido opuesto.

Cabe resaltar que para plantear iniciativas o estrategias efectivas es necesario medir la cultura organizacional y comprender a la organización adecuadamente, e identificar cuáles son las dimensiones que se deben fortalecer para mantener una cultura sólida en el tiempo, llegando así a mantener satisfechos a todos, tanto clientes internos como externos.

Además, el gerente indica que al reclutar al personal seleccionan a aquellas personas que cumplen con las expectativas del banco en función a las entrevistas que les realizan, con el pasar del tiempo se logran enfocar más en los resultados que van teniendo, sin embargo, dejan de lado la percepción que los colaboradores logran tener del banco sin saber si están o no alineados a la cultura que desea mantener el banco.

### **1.1.1. Problemas de la investigación**

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se han formulado los siguientes problemas de investigación:

#### **Problema General**

El problema general es:

¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo?

#### **Problemas Específicos**

Los problemas específicos son:

- a) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo?
- b) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que tienen los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo?
- c) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo?
- d) ¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada, entre los miembros de la muestra analizada del Banco Financiero de la Agencia Huancayo?

### **1.1.2. Objetivos de la Investigación**

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

## **Objetivo General**

El objetivo general es:

Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI.

## **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.
- b) Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que tienen los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.
- c) Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.
- d) Identificar si existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada, entre los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.

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

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación es importante porque permite establecer una relación específica entre la percepción de la Cultura Organizacional que los colaboradores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo poseen y la cultura organizacional que desean, para poder plantear estrategias de mejora, lo cual beneficiara a la empresa ya que al contar con colaboradores motivados se puede ofrecer un mejor servicio y por ende obtener un incremento en los ingresos. Asimismo, un equipo de trabajo motivado, que disfruta de lo que hace y está a gusto en el lugar donde se desempeña tiende a mostrar mejores resultados, generando una buena atención al cliente, lo cual incrementa las ventas y por ende los ingresos. Además, la investigación es importante porque permite identificar si la percepción de los colaboradores está alineada a la cultura organizacional que identifica al banco.

Las organizaciones saben perfectamente que para ser sostenibles en el tiempo tienen que cuidar y retener a las personas con talento, precisamente porque este es un recurso muy escaso. El hecho de perder a los mejores colaboradores afecta a la empresa no solo por la calidad de servicio, sino también en el ámbito económico, ya que el costo de reposición implica el tiempo que se demora en hallar a la persona adecuada y el costo de capacitación e inducción de la misma. Por el contrario, las empresas que ofrecen una excelente cultura y ambiente de trabajo, atraen a los mejores profesionales del mercado y, además, reducen su costo de rotación de personal de forma dramática.

Además, una estupenda cultura organizacional provoca la identificación del colaborador con la compañía, lo que se traduce en menores pérdidas y robos, y en mejores productos y servicios.

La investigación es importante porque sirve para poder identificar, en base a la percepción que tengan los colaboradores, cuales son los aspectos en los que deben poner más foco para poder llegar a cumplir con la visión establecida.

Por otro lado, la investigación sirve para poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre el análisis de la situación actual de la empresa enfocada en las personas, los propósitos y los principios que conlleva a la toma de decisiones asertivas. Asimismo, sirve a futuros investigadores como modelo de referencia para llevar a cabo sus respectivos estudios.

## **1.2. Marco Teórico / Marco Conceptual**

A continuación se desarrollan los conceptos de las principales variables definidas en la presente investigación, considerando la revisión literaria de diferentes autores. Así, se tiene los conceptos de cultura organizacional y variables ocupacionales.

### **1.2.1. Variables de la Organización**

#### ***Variables Independientes***

Las variables independientes de la investigación son las Variables Ocupacionales: (a) Género, (b) Edad, y (c) Antigüedad Laboral.

#### ***Variables Dependientes***

La variable dependiente de la investigación es la cultura organizacional, la cual cuenta con cuatro subculturas propuestas en función a la metodología OCAI: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Clan, y (d) Adhocrática.

#### ***Definición de Cultura organizacional***

En base al estudio realizado existen varias definiciones sobre cultura organizacional, a continuación se incluyen algunas de ellas.

Hellriegel y Slocum (2009) “definen la cultura organizacional como un patrón de creencias y expectativas que comparten los miembros en una organización. Para los autores la cultura organizacional incluye una filosofía, normas y valores comunes” (p.482).

Para Robbins y Coulter (2010) “la cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (p.512).

Shein (Citado por Koontz, Weihrich y Cannce, 2008) “en lo que se refiere a las organizaciones, define la cultura como la guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común”. Así mismo, el autor indica que la cultura puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional (p.277).

Según Chiavenato (2009), la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. (p.120)

Cabe destacar que para Cameron y Quinn (2006) es la ventaja competitiva más eficiente que cualquier otra existente.

### ***Importancia de la cultura organizacional***

La cultura organizacional es importante ya que como bien menciona Serna (2014):

“La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran” (p. 131).

Tomando en cuenta desde el punto de vista estratégico, uno de los factores claves del éxito en las empresas es su cultura.

### ***Modelo de Valores en Competencia***

Según Jaramillo y Pérez (2015) el Competing Values Framework, ha sido creado para tener un alto grado de congruencia entre los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera cómo procesan la información. (p.16).

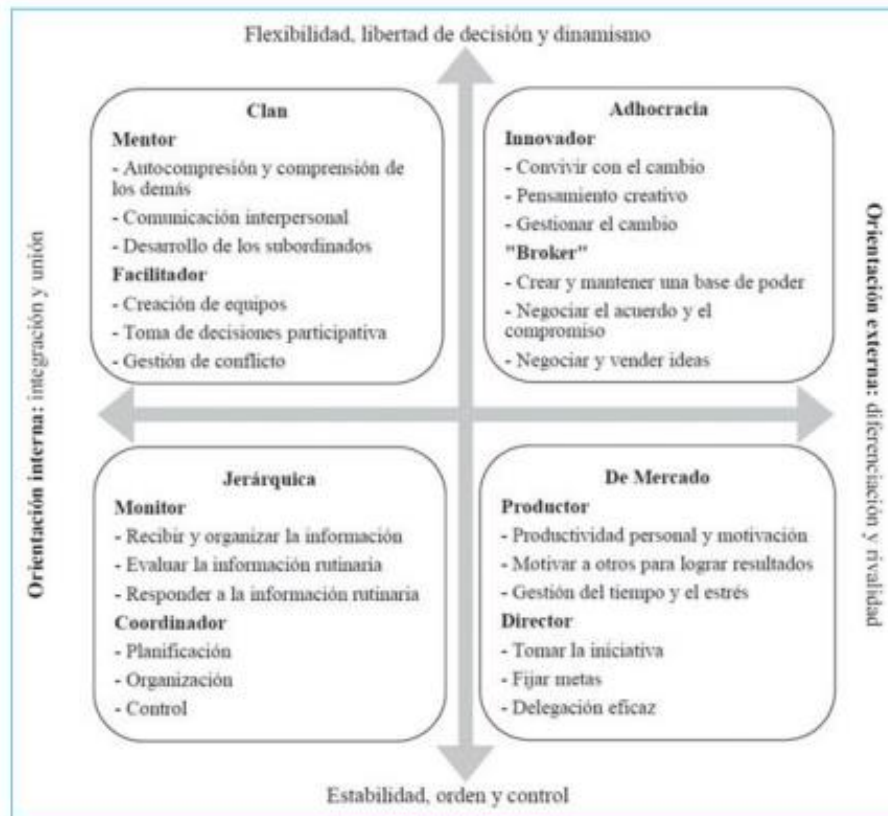
Fue desarrollado a partir de lo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1981), buscando identificar la eficacia de las organizaciones. Posteriormente Cameron (1991) y Cameron y Quinn (1999) incorporaron al estudio otros aspectos como liderazgo y estructura, y así finalmente obtuvo su conformación actual. (Cameron y Quinn 1999).

El modelo se desarrolla sobre el principio de que la cultura de las organizaciones se define a partir de dos dimensiones: el grado de libertad y la orientación de la organización. El grado de libertad, en un extremo, contempla aspectos como la flexibilidad, libertad de decisión y el dinamismo, y en el otro extremo, enfatiza en la estabilidad, orden y control de las organizaciones. Según Jaramillo y Pérez (2015) la orientación de la organización va desde una orientación interna, resaltando la integración y unión de los individuos, a una orientación externa, que se caracteriza por la diferenciación y rivalidad.

Al combinar estas dos dimensiones se definen cuatro culturas: clan, adhocracia, mercado y jerárquica. A cada una de estas culturas le corresponde un estilo de liderazgo específico.

Todo lo anteriormente explicado se ilustra en el siguiente gráfico.





*Figura 1* Atributos del líder de acuerdo a su cultura predominante

Tomado de Rodríguez y Latorre (citado por Jaramillo, 2015)

Este modelo divide la cultura organizacional en seis dimensiones: Características dominantes, liderazgo organizacional, administración de los empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito. Asimismo, para este modelo se analizan 4 tipos de culturas dominantes: Jerarquizada, mercado, clan y adhocrática. Todas ellas están definidas por ciertos valores, suposiciones, interpretaciones y acercamientos.

### ***Metodología OCAI***

La metodología OCAI o llamada también Organizational Culture Assessment Instrument se basa en un modelo teórico planteado por Cameron y Quinn conocido como el Modelo de Valores en Competencia o en Inglés como Competing Values Framework.

Según Jaramillo y Pérez (2015) en su investigación señala que Cameron y Quinn desarrollaron el modelo OCAI como una herramienta para evaluar la cultura predominante presente en las organizaciones, como también analizar los roles que desempeñan los líderes en cada una de esas culturas. (p.28).

### ***Tipos de cultura***

Cameron y Quinn identificaron cuatro tipos de cultura organizacional, los cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1

#### *Clasificación de la cultura organizacional*

Tipo de cultura	Descripción
Clan	La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores.
Adhocrática	La organización se concentra en posicionarse extremadamente con un alto grado de flexibilidad y de individualidad.
Mercado	La organización se concentra en lograr posicionarse extremadamente con la necesidad por estabilidad y control, orientada a la consecución de resultados.
Jerarquizada	La organización se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático.

Tomado de Cameron y Quinn (citado por Cruz, 2015)

En base al modelo Competing Values Framework, se puede observar que cada tipo de cultura presenta particularidades que generan ciertas ventajas y desventajas a la vez, así que depende de los objetivos planteados por la empresa para que puedan tener beneficios que los representen.

La cultura Clan según Cameron y Quinn (2006):

“Se caracteriza por ser un lugar agradable para trabajar donde la gente comparte mucho de sí mismos. 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.” (Cameron y Quinn, 2006, p. 42-43).

Por otro lado, Cameron y Quinn (2006) describen la cultura Adhocrática como aquella que:

“Se caracteriza por un ambiente de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. La gente es aventurera y toma riesgos. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo. El pegamento que mantiene la organización unida es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis está en estar a la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios. Preparación para el cambio y afrontar nuevos retos son importantes. La organización a largo plazo da énfasis al rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales” (Cameron y Quinn, 2006, p.45).

La cultura de Mercado es definida por Cameron y Quinn como.

“Un lugar de trabajo orientado hacia los resultados. Los líderes son productores y competidores dedicados. Son duros y exigentes. El pegamento que mantiene la organización unida es el énfasis en ganar. 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” (Cameron y Quinn, 2006, p.40).

Por último, Cameron y Quinn señalan que la cultura jerarquizada: “se caracteriza por un lugar de trabajo formalizado y estructurado. Procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas o sorpresas es importante. Las preocupaciones a largo plazo de la organización son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Las reglas formales y las políticas mantienen la organización en conjunto”. (Cameron y Quinn, 2006, p.38).

### *Dimensiones*

En el instrumento propuesto por Cameron y Quinn (2006) existen seis dimensiones de la cultura organizacional, las cuales son: (a) Características dominantes; aquellas que resaltan más a la organización, (b) liderazgo en la organización: a quien consideran los colaboradores como un líder en la empresa, (c) estilo gerencial: cómo se caracteriza el estilo de gestión en la organización, (d) unión de la organización: aquello que consideran los colaboradores que une a su organización, (e) énfasis estratégico: aquello que enfatiza más la empresa y (f) Criterio para el éxito: como define la empresa el éxito.

### **1.2.2. Definición de términos**

#### ***Colaborador.***

Persona que coopera con otra. En el ámbito de las organizaciones el término se utiliza para denominar a las personas que trabajan bajo la conducción de otras. (Alles, 2012)

#### ***Compromiso organizacional.***

Grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos a fin de mantener su pertenencia a esa organización. (Robbins y Coulter, 2010)

#### ***Empresa bancaria.***

Es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado. (SBS, 2016)

#### ***Equipo.***

Pequeño número de personas con buenas habilidades que está comprometido con un propósito común, una serie de objetivos de desempeño y un enfoque del cual se sienten mutuamente responsables. (Bateman y Snell, 2009)

#### ***Normas de grupo.***

Estándares o expectativas aceptados y compartidos por los miembros de un grupo. (Robbins y Coulter, 2010)

#### ***Organización.***

Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos; que deben ser administrados a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, división del trabajo, comunicaciones, motivación, liderazgo y logro de objetivos (Prieto, 2008).

### ***Percepción.***

Acto de interpretación de un estímulo, recibido por el cerebro por medio de uno o más mecanismos sensorios. Aunque la mecánica o la fisiología que hacen posible la recepción de estímulos son similares en todos los individuos, la interpretación de esos estímulos puede fácilmente diferir. La percepción representa la comprensión de una situación presente sobre la base de experiencias pasadas. (Sperling, 2004)

### ***Sector financiero.***

Está formado por el conjunto de instituciones, medio y mercado, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit, hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit. (Rodríguez, L; Calvo, A.; Parejo, J. y Cuervo, A; 2008)

### ***Valor.***

Características de desempeño, cualidades y atributos, y cualquier otro aspecto de bienes y servicios por los cuales los clientes están dispuestos a entregar recursos. (Robbins y Coulter, 2010)

### 1.3. Definiciones Operacionales

A continuación se presenta la forma en la cual se ha medido las variables de la investigación.

Tabla 2

*Definiciones operacionales*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Cultura Organizacional	La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás (Robbins y Judge, 2013).	Cameron y Quinn identificaron cuatro tipos de cultura organizacional: (a) Clan, (b)Adhocrática, (c) Mercado, (d)Jerárquica  Cada sub cultura se caracteriza en función a las dimensiones.	Características dominantes	Aquellas que resaltan más en la organización	Porcentaje	Intervalo	<p>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.</p> <p>Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.</p> <p>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.</p> <p>Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.</p>
			Liderazgo	A quien consideran los colaboradores como un líder en la empresa	Porcentaje	Intervalo	<p>En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.</p> <p>En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>



---

Estilo gerencial	Cómo se caracteriza el estilo de gestión en la organización	Porcentaje	Intervalo	<p>El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.</p> <p>El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.</p> <p>El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.</p> <p>El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la conformidad, porque todo sea predecible y por la estabilidad en las relaciones interpersonales.</p>
Unión de la organización	Aquello que consideran los colaboradores que une a su institución	Porcentaje	Intervalo	<p>Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.</p> <p>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.</p> <p>Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.</p> <p>Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.</p>

---

						<p>Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.</p> <p>Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades</p> <p>Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.</p> <p>Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.</p>
		Énfasis estratégico	Aquello que enfatiza más la empresa	Porcentaje	Intervalo	
						<p>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.</p> <p>Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.</p> <p>Mi organización define como "éxito" la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado.</p> <p>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.</p>
		Criterio para el éxito	Cómo define la empresa el éxito	Porcentaje	Intervalo	
VARIABLES OCUPACIONALES	VARIABLES DEMOGRÁFICAS	Género	Sexo de cada encuestado	Género	Nominal	(a) Varón (b) Mujer

---

Variables demográficas	Funciones	Se enfoca en las funciones que tienen los trabajadores	Funciones	Nominal	(a) Recibidor - pagador (b) Asesor de créditos (c) Soporte }
	Antigüedad laboral	Hace alusión al tiempo de trabajo de cada colaborador	Antigüedad Laboral	Ordinal	(a) Menos de un año (b) De 1 a 3 años (c) De 4 a 8 años (d) Más de 8 años.

---

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

La evaluación de la cultura organizacional se obtiene aplicando el instrumento OCAI en base a un cuestionario el cual se divide en seis dimensiones fundamentales. Un supuesto de la investigación es que las respuestas que se obtuvieron han sido sinceras por parte de todos los encuestados y por ello los resultados son útiles para el estudio.

La investigación está delimitada a una muestra del Banco Financiero de la Agencia Huancayo, ubicado en el Distrito de Huancayo a fines del año 2015, para facilitar las coordinaciones con los investigadores, debido a las restricciones de tiempo y ubicación de los mismos. El estudio se realizó con un grupo de trabajadores que aceptaron participar voluntariamente en la encuesta, esto de acuerdo a lo coordinado con el Gerente. Asimismo, se delimitaron las variables ocupacionales a las tres principales que van más guiadas en función al tiempo de trabajo, la función que tienen y el género.

Una de las limitaciones del estudio es que las coordinaciones y el trabajo de campo debían realizarse en horario de oficina. Solo se aplicó la encuesta a la Agencia de Huancayo ya que es la oficina principal en la zona y cuenta con todas las áreas necesarias para la evaluación, además tuvo que ser rápido ya que no se podía interferir con el horario de trabajo del personal. Sin embargo, el gerente general de la oficina principal manifestó su interés sobre la investigación y proporcionó todos los datos necesarios.

#### **1.5. Hipótesis de la investigación**

En base a las preguntas de la investigación planteadas anteriormente, se han elaborado las siguientes hipótesis:

##### **Hipótesis General**

La hipótesis general de la investigación es:

No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.

### **Hipótesis Específicas**

Las hipótesis específicas son:

- a) No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.
- b) No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que tienen los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.
- c) No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.
- d) No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada, entre los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.

## Capítulo II: Revisión De La Literatura

Para el proceso de búsqueda y selección de la literatura así como de los antecedentes, se tomaron en cuenta estudios desarrollados desde el año 2010 a la fecha, los cuales se pueden ubicar en Redalyc y Google Académico. La búsqueda de información incluyó palabras como: Cultura Organizacional, Metodología OCAI, Modelo de Valores en Competencia y Cameron y Quinn.

### 2.1. Revisión de la literatura

Para comprender por qué el estudio se enfoca en el análisis de la cultura organizacional a través de la metodología OCAI, es fundamental conocer como se ha desarrollado la teoría en el tiempo de aquellos instrumentos de evaluación.

Scott, Mannion, Davies y Marshal (Citados por García, Reyes y Hernández; 2015) han realizado una revisión de varios instrumentos de medición los cuales han mostrado buenos resultados.

Tabla 3

*Instrumentos de medición de la cultura organizacional*

Nombre y referencias clave	Dimensiones de la cultura y mediciones de resultados	Fortalezas	Limitaciones
Competing Values Framework - Marco de valores de competencia (Cameron & Freeman, 1991; Gerowitz et al., 1996; Gerowitz, 1998)	Clima organizacional, estilo de liderazgo, sistema de unión del personal (sinérgico), priorización de objetivos. Valoración de resultados en diferentes tipos de cultura, descritos como: clanes, adhocracia, jerarquía y tipos de mercados. Usualmente, cada organización posee más de un tipo de cultura.	Simple y rápido de completar, alto grado de validación, usado en múltiples estudios, sólidas bases teóricas, valida la congruencia y la fuerza de la cultura organizacional.	Pocas clasificaciones de los tipos de organizaciones
Quality Improvement Implementation Survey - Encuesta de Implementación de la Mejora de la Calidad (Shortell et al., 2000)	Carácter de la organización, estilo gerencial, cohesión, priorización de objetivos y recompensas. Valoración de resultados en cuatro diferentes tipos de cultura organizacional: Grupo, desarrollo, jerarquía y racional.	Simple y rápido de completar, alto grado de validación, usado por equipos líderes, agrega la dimensión de recompensas.	Limitada clasificación de los tipos de organizaciones.
Organizational Culture Inventory - Inventario de la Cultura Organizacional (Cooke & Lafferty, 1987; Thomas et al., 1990, Seago, 1997; Ingersoll et al., 2000)	Normas y expectativas compartidas que guían el pensamiento y comportamiento de los miembros del grupo, resultando en 12 estilos de pensamiento de los individuos dentro del grupo: humanista-servicial, afiliativo, permisivo, convencional, dependiente, evasivo, opositor, ávido de poder, competitivo, competente/perfeccionista, ejecutor, autónomo. El análisis de estos 12 estilos, resultan en tres factores- cultura personal/ de seguridad, cultura de satisfacción y cultura de la labor / de seguridad.	Buen espectro de validación, ampliamente usadas, ilustración gráfica de los resultados.	Análisis de resultados en un limitado número de aspectos de la cultura, impresión inicial que es larga y difícil de completar, bajo derechos de copia y que puede resultar costosa en su uso.

<p>Harrison's Organizational Ideology Questionnaire  Cuestionario de Ideología Organizacional de Harrison (Harrison, 1975; Ott, 1989; Litwinenko &amp; Cooper, 1994)</p>	<p>- de</p>	<p>Valida la ideología de la organización en términos de la orientación al potencial, roles, tareas e individuos.</p>	<p>Buen nivel de validez, cubre la cultura existente y la cultura preferida.</p>	<p>Limitados tipos de cultura organizacional.</p>
<p>Practice Culture Questionnaire  Cuestionario Práctico de Cultura (Stevenson, 2000)</p>	<p>-</p>	<p>Actitudes hacia y compromiso con, la mejora de la calidad y la resistencia al cambio.</p>	<p>Enfoque validación detallado.</p>	<p>de El origen de los ítems no es claro, generalizable fuera del Reino Unido. Examina superficialmente las manifestaciones de la cultura.</p>
<p>MacKenzie's Culture Questionnaire  Cuestionario de Cultura de MacKenzie (MacKenzie, 1995)</p>	<p>- de</p>	<p>Compromiso del empleado, actitudes hacia la innovación, creencias al respecto de la innovación, actitudes ante el cambio, estilo de resolución de conflictos, estilo de gestión, confianza en el liderazgo, apertura y confianza, trabajo en equipo y cooperación, orientación de la acción, orientación de recursos humanos, orientación al cliente, dirección organizacional.</p>	<p>Simple completar.</p>	<p>de El origen de los ítems no es claro, propiedades científicas desconocidas.</p>



Survey of Organizational Culture. Encuesta de Cultura Organizacional (Tucker, Mc Coy & Evans, 1990)	Describe la cultura organizacional en términos de 13 dimensiones: orientación al cliente, orientación al empleado, congruencia de todos los involucrados (stakeholders), Impacto de la misión, maduración/profundidad de la gestión, toma de decisiones/autonomía, comunicación/apertura, escala humana, incentivo/motivación, cooperación versus competencia, congruencia organizacional, desempeño bajo presión, teoría S/teoría T.	Trabajo cuantitativo detallado, conducido como parte del desarrollo, ha sido utilizado un los sectores público y privado.	Solo ha sido utilizado en los Estados Unidos de América y su uso es mayor por líderes y administradores ejecutivos, en lugar de ser usado en todos los niveles de la fuerza laboral.
---	---	---	--

Nota. Tomado de “Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas [Revista de Estudios en Contaduría, Administración e informática], 2015. México.

## 2.2. Antecedentes

Al momento de la elaboración del estudio se revisaron investigaciones sobre la aplicación de la metodología OCAI basada en el Modelo de Valores en Competencia para medir la cultura organizacional en diferentes tipos de organizaciones a nivel nacional e internacional. A nivel internacional podemos identificar los siguientes:

Cruz, D. y Torres, E. (2016) presentaron la investigación que lleva por título “Caracterización de la cultura organizacional dominante en las empresas familiares de servicios de ciudad Victoria Tamaulipas” [México]. (Revista UMR Upgto Management Review; 1(3): 64-83). El objetivo de este estudio fue identificar el tipo de cultura organizacional dominante actual y preferida en las empresas familiares de servicios de Ciudad Victoria, Tamaulipas. Respecto a la metodología, el enfoque fue cuantitativo porque se aplicó el método de encuesta en función al modelo de Cameron y Quinn (1999), que permite a través de la aplicación de un cuestionario estructurado medir las variables involucradas y determinar de qué magnitud son las que integran cada uno de los tipos de culturas organizacionales e identificar la que predomina. El diseño de la investigación es no experimental, transversal, descriptiva, porque especifica y detalla la caracterización de la cultura dominante y preferida en las empresas. El resultado de la investigación: La cultura dominante actual y deseada en las seis empresas familiares es de tipo Clan, lo que significa que se caracteriza a las empresas familiares estudiadas como un lugar de trabajo muy amistoso donde los trabajadores comparten mucho entre sí, los propietarios se consideran mentores y son figuras paternalistas, está unida por la lealtad o la tradición familiar, el compromiso de su propietario es alto y el éxito empresarial se define en términos de satisfacción al cliente y la participación en equipo. Como resultado de la cultura dominante deseada es la tipo Jerarquizada, lo que significa que los trabajadores encuestados difieren de trabajar y de relacionarse al interior de la empresa por un conjunto de normas y procedimientos que le dicen a ellos que y como hacer sus labores. La investigación sirve para realizar un análisis respecto a la contrastación de resultados de la cultura organizacional actual y deseada que perciben los trabajadores de una empresa de servicios y compararla con los resultados de esta investigación. La cultura dominante actual de las empresas familiares es de tipo clan al igual que la del banco en estudio.

Jaramillo, C. y Pérez, N. (2015) realizaron la investigación titulada “Caracterización de la cultura organizacional de GENSA SA ESP de la Sede Manizales” [Colombia] (Tesis para optar por el título de Especialista en Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales, Colombia). El propósito de esta investigación es identificar los rasgos culturales de la sede principal de GENSA SA ESP (Manizales). Está basado en la metodología de estudio de casos, desarrollado a partir del análisis de datos arrojados por la OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) propuesto por Camern & Quinn, herramienta que permite la identificación de la cultura organizacional a partir de dos dimensiones: orientación hacia el interior o el exterior de la empresa y la orientación hacia la flexibilidad o el control, y fundamentada en el modelo Competing Values Framework. Respecto a los resultados, se evidencia como rasgo más característico de la cultura organizacional de GENSA, el jerarquizado, observando niveles de concentración importantes en el rasgo de Mercado, ubicando a la organización en un foco importante de orientación a resultados, basados en objetivos claros y un adecuado direccionamiento hacia ellos. Acerca de la conclusión, se observa como tipo predominante en la cultura organizacional de GENSA S.A. el de tipo JERARQUIZADO, indicando que la organización se caracteriza por ser un lugar de trabajo altamente formalizado y estructurado, donde la actividad diaria está guiada por procedimientos y procesos bien definidos. Dentro de las metas estratégicas de este tipo de organización se controlan parámetros como la estabilidad y la eficiencia. La investigación sirve de apoyo para poder identificar no solo el tipo de cultura organizacional que predomina en la empresa sino también los rasgos culturales que la caracterizan. Además, se puede analizar como fue el procedimiento de evaluación que se desarrolló en la investigación a través del modelo de Cameron y Quinn.

Parra, C. (2014) elaboró la investigación titulada “Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. en el Municipio de Manizales” [Colombia] (Tesis para optar por el título de Especialista en Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales, Colombia). El propósito de esta investigación es caracterizar las condiciones actuales de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.a. en el municipio de Manizales. El proyecto propuesto es de tipo descriptivo, utilizándose para la recolección de datos, el cuestionario generado por Cameron & Quinn (1999) denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), a la luz del modelo CVF (Competing Values Framework Model). La población objeto de estudio son la totalidad de vendedores del municipio de Manizales, que se encuentra por contrato fijo e indefinido. Con respecto a los resultados, de los cuatro tipos de cultura, el rasgo más característico de la cultura actual es la Jerárquica, no queriendo decir con esto que es la cultura que identifica a la empresa, puesto que su estadística no es la apropiada para identificarla con ese tipo de cultura. Como conclusión, se ha identificado que el diagnóstico de cultura organizacional contribuye al diseño de estrategias coherentes y posibles dentro de los diferentes procesos de cambio organizacional si así se requiere o se desea por medio de los directivos, sin ser fácil fomentar actitudes positivas. Por medio de la caracterización de la cultura organizacional de la empresa se evidencia que no existe una cultura dominante dentro de la organización, donde su identificación no es clara por parte de los empleados de la empresa, aunque existe una leve tendencia a la cultura Jerárquica que es la que ha posibilitado que el personal tenga una tipificación, puesto que esta con sus prácticas han contribuido generar recordación y comportamientos de los diferentes procesos de la organización, lo cual no pasa en la investigación del Banco Financiero.

Rodríguez, J.; Forero, C. y Mora, F. (2014) realizaron la investigación titulada “Diagnóstico de la cultura organizacional de Compañía General de Aceros” (Tesis Doctoral, Universidad de la Sabana, Colombia). El propósito de esta investigación es identificar el tipo de cultura dominante actual, la deseada, así como también las subculturas específicas de la Compañía General de Aceros S.A., utilizando el Competing Values Framework Model propuesto por Camero y Quinn. El modelo cultural de Cameron y Quinn (1999) está fundamentado en los índices de efectividad organizacional propuestos por Campell en 1974, y luego revisados por Quinn y Rohrbaugh en 1983. Estos índices hacen referencia a lo que las personas valoran en el desempeño de la organización, y por ende los criterios centrales y fundamentales a partir de los que las personas establecen los juicios y opiniones de la organización. Con respecto a la metodología, la investigación es de tipo exploratoria-descriptiva, utilizándose para la recolección de los datos el cuestionario propuesto por Cameron y Quinn (1999) Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI). Los resultados obtenidos muestran que la cultura dominante de la organización es la Jerarquizada y la de mercado, mientras que los miembros de la organización esperarían reducir la tendencia dominante de estas dos culturas, y fortalece la cultura del Clan. La tesis presentada contribuye a elaborar y generar conocimientos sobre la contrastación de los resultados, donde se puede identificar cual es la cultura dominante actual y cuál es la cultura que las personas esperan que sea mucho más protagónica en el futuro. Asimismo, se puede observar que realizaron los análisis de resultados en base a cuatro características comunes, tales como: región, antigüedad, jerarquía y mano de obra. Por otro lado, se puede observar la estructura metodológica aplicada a la investigación, así como las referencias bibliográficas utilizadas.

Sánchez, M. y De la Garza, M. (2013) presentaron la investigación que lleva por título “*Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior*” (Revista Educere; 17(58): 487-499). La presente investigación tiene el objetivo de identificar la congruencia entre la cultura organizacional predominante y la planeación estratégica de las instituciones de educación superior (IES), de un estado del occidente de la república Mexicana. La metodología utilizada se apoya en un paradigma de investigación mixto, con la aplicación de un instrumento de evaluación validado (OCAI) y una aproximación metafórica. Esto tiene relevancia, debido a que las IES —como entidades sociales— se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que si se encuentra alineada con los objetivos y metas organizacionales, tendrán mayor facilidad para adaptarse a un mundo competitivo, además de tener indicadores positivos de eficiencia. De acuerdo a los resultados, en las Instituciones de Educación superior estudiadas, coexisten los cuatro tipos de culturas organizacionales (participación y compromiso organizacional, competencia y productividad, innovación y creatividad además de control y eficiencia), pero existe una que predomina sobre las demás. En el estudio predomina la cultura tipo participación y compromiso organizacional, ya que tres instituciones muestran ese tipo de cultura. Esto concuerda con los resultados internacionales (Cameron & Quinn, 1999). La tesis presentada contribuye a elaborar y generar conocimientos sobre el análisis de la cultura organizacional y la planeación estratégica de instituciones de educación superior, siendo la metodología OCAI, la que se ha aplicado. Asimismo, se puede observar las técnicas de recolección de datos y de discusión de resultados que ayudan en la esquematización de la investigación.

Díaz, G. y Alvarado, K. (2013) realizaron la investigación titulada “*Análisis y propuesta de la mejora del impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las pequeñas empresas: un estudio empírico en la ciudad de Quito*” (Tesis doctoral, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador). El propósito del presente estudio ha sido analizar la relación existente entre la cultura organizacional y el grado de innovación de las pequeñas empresas de la ciudad de Quito. Acerca de la metodología, la investigación aplico el método científico y el método Inductivo-deductivo. La cultura organizacional se midió en base al instrumento OCAI, el cual permitió identificar y clasificar a las empresas por el tipo de cultura que presentan. Los resultados de la investigación han mostrado que la mayor parte de pequeñas empresas en la ciudad de Quito tienen un tipo de cultura jerarquizada o de mercado, es decir que están basadas en las exigencias de los superiores, con estructuras rígidas y la mayoría se orienta a lograr la competitividad en el mercado, entre otros factores, sin embargo el mismo estudio mostró la necesidad o preferencia de los empleados de tener una cultura que dé mayor soporte a sus necesidades, así como a una apertura que fomente la creatividad y la innovación, llegándose a demostrar estadísticamente que el tipo de cultura y la innovación están ligadas y que mientras la empresa tiene un tipo de cultura con mayor apertura, existe mayor innovación. La tesis presentada contribuye a elaborar y generar conocimientos sobre el análisis de la cultura organizacional en pequeñas empresas y el impacto que generan las innovaciones que van realizando, es decir, se ha evaluado como se relaciona el tipo de cultura dominante con el nivel de innovación. Asimismo, brinda mayor información sobre otras teorías que sirven como base para la creación de un amplio marco teórico.

Baeza, B.; Díaz, N. y Salinas, G. (2013) elaboraron la investigación titulada “*Cultura y liderazgo femenino en la administración pública municipal*” (Investigación presentada en el XVII Congreso Internacional de Investigación de Ciencias Administrativas, México). El objetivo de la investigación fue determinar el tipo de cultura organizacional predominante en las trabajadoras del género femenino, además de describir cómo son percibidas las relaciones de liderazgo con las que cuentan las mujeres dentro de la administración pública municipal. Con respecto a la metodología, se realizó una investigación descriptiva transaccional de tipo cuantitativa en la cual se usó el modelo de medición propuesto por Cameron y Quinn, el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para identificar la cultura actual de la organización. Además de un instrumento LMX7 (Intercambio-seguidor), el cual es un instrumento que provee una medida confiable y válida de la calidad de las relaciones líder-miembro. Los resultados del OCAI demuestran que no existe una cultura organizacional predominante en la administración pública municipal pues sus medias son muy diferentes. Además, se puede observar que al momento de ubicar las medias dentro de cada cuadrante no existe un tipo de cultura que se destaque sobre las demás, esto quiere decir que dentro de la administración pública existen los cuatro tipos de cultura organizacional en la misma medida. Se podría pensar que la cultura organizacional tiende a ser de tipo mercado pero esa tendencia es baja por lo cual no se considera predominante. La investigación presentada ayuda a construir y generar conocimiento sobre el análisis de la cultura organizacional en base a la percepción de trabajadoras de entidades públicas a través de la metodología OCAI, asimismo, se relaciona con la percepción que tienen sobre liderazgo. Se puede observar como se ha realizado el análisis de resultados sobre el instrumento OCAI y que tipo de pruebas estadísticas para cultura organizacional han utilizado.



Ynzunza, C; Izar, J y Ávila, R. (2013) presentaron el trabajo de investigación titulado “*Cultura Organizacional, gestión de conocimiento y desempeño laboral*”. (Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas; 19 (84): 77-88) El objetivo de la investigación es explorar la cultura organizacional y las prácticas de gestión de conocimiento que llevan a cabo las empresas del Estado de Querétaro; el impacto que las mismas tienen en los niveles de satisfacción y el desempeño laboral de sus trabajadores; al igual que su vínculo con las Tecnologías de Información y Comunicación. Con respecto a la metodología, el estudio se llevó a cabo en empresas de manufactura y servicios del Estado de Querétaro. El muestreo fue no probabilístico de conveniencia con base en el deseo de los encuestados en participar. El tamaño de la muestra fue de 247, la escala utilizada fue tipo Likert de 5 puntos para medir la gestión de conocimiento, la satisfacción y el desempeño; mientras que la cultura organizacional se midió con una escala de 1 a 100. El total de ítems fue de 58. Acerca de los resultados, la cultura organizacional ligeramente predominante es la de mercado según la escala de OCAI. Las prácticas de gestión de conocimiento (GC) tienen un efecto significativo sobre los niveles de satisfacción y el desempeño laboral; y están vinculadas positivamente con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Existen diferencias en cuanto al impacto de la cultura organizacional sobre la gestión del conocimiento, al igual que en los niveles de satisfacción y el desempeño laboral, favoreciendo las de aplicación y conservación del conocimiento en la mayoría de ellas. Asimismo, se encontraron similitudes entre la cultura de adhocracia y la jerarquizada. La presente investigación sirve como apoyo con respecto al análisis de resultados según la metodología OCAI aplicada a empresas de manufactura y servicio, donde se desea analizar la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el desempeño laboral.

Esparza, J. y García, D. (2011) elaboraron la investigación titulada “*La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica*” (Tesis doctoral, Universidad de Cantabria, México). El objetivo de la investigación es el estudio de la cultura de cuatro empresas familiares y su análisis sobre la influencia en la gestión estratégica empleando el método propuesto por Cameron y Quinn (1999). Con respecto a la metodología, el instrumento aplicado fue OCAI, el cual incluye dimensiones de cultura relevantes, utiliza datos cuantitativos y cualitativos y puede ser aplicado por personas de la empresa sin intervención de expertos en cultura organizacional y, lo más importante, ha sido y es aplicado por varias empresas y por investigadores de las empresas familiares en todo el mundo. Se tomaron cuatro empresas hoteleras del estado de Quintana Roo. Los resultados muestran que las empresas familiares con cultura de tipo ad hoc y jerárquico perciben valores similares, recurren a estrategias analizadoras y compiten en el mercado diferenciando sus productos y servicios: mientras que las empresas con cultura de mercado perciben el trabajo intensivo como valor primordial, recurren a estas estrategias defensivas y compiten especializándose en un segmento del mercado. La cultura de las cuatro empresas familiares es un recurso intangible que influye notablemente en su gestión estratégica. Los aportes de este estudio contribuyen al enriquecimiento de la literatura sobre la cultura de las empresas familiares y permiten plantear hipótesis para futuras investigaciones sobre la relación entre cultura y estrategia empresarial. Asimismo, son de gran utilidad para entender la importancia de la cultura establecida y cómo influye en su gestión.

A nivel nacional se ha identificado el siguiente antecedente:

Franco, K.; Paitán, R.; Risco, M.; Santillán, N. (2014) presentaron la investigación que lleva por título *“Percepción de la cultura organizacional en tres clínicas de la ciudad de Huancayo”* (Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú). El propósito principal de la investigación fue diagnosticar la cultura organizacional en la muestra de clínicas y aportar indicios para proponer explicaciones que permitan entender posibles diferencias en la percepción de la cultura organizacional, y que pudieran darse según las variables (a) Género, (b) Funciones, y (c) Antigüedad laboral. El proyecto propuesto tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo no experimental transeccional con un alcance descriptivo, utilizándose para la recolección de datos, el cuestionario generado por Cameron & Quinn (1999) denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI). La población objeto de estudio son los trabajadores que no tenían personal a su mando para obtener información sin influencia o presión de simular que su trabajo esta aparentemente bien, y trabajadores que mínimamente estaban estudiando una carrera técnica o universitaria, así mismo no se tomó personal tercerizado, esto se aplicó en las clínicas A y C del distrito de Huancayo y la clínica B del distrito de El Tambo. Con respecto a los resultados, se aprecia que en cada empresa coexisten los cuatro componentes culturales, percibidos con diferente intensidad, con una mayor prevalencia del componente Clan en la clínica A con 28 puntos, y del componente Mercado en las clínicas B y C con 29 y 28 puntos respectivamente. La investigación muestra cómo identificar el tipo predominante de cultura organizacional de tres clínicas diferentes. Además, detalla la forma en la cual se recolectaron y analizaron los datos en base al instrumento OCAI, así como la confiabilidad y validez; y permite conocer más sobre el análisis entre la percepción de la cultura actual y deseada.

Lázaro, L.; Romero, R.; Saavedra, J.; Vásquez, Rubio. (2017) presentaron la investigación que lleva por título "*La cultura organizacional en tres bancos comerciales del departamento de Lambayeque*" (Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú). El propósito principal de la investigación fue analizar y caracterizar la cultura organizacional de tres empresas de banca comercial en el departamento de Lambayeque. Se aplicó el modelo conceptual de Cameron y Quinn (2006), se efectuó el análisis factorial, y luego la prueba de KolmogorovSmirnov para evaluar la normalidad. La prueba de Levene, se usó para evaluar la homocedasticidad y así determinar el tipo de técnicas estadísticas a usar. La población está representada los 391 trabajadores, pero la muestra está definida por 123 participantes de estudio. Las conclusiones del estudio refieren la ausencia de consenso en todas las dimensiones de los dos tipos de culturas actual y deseada evaluadas en cada entidad bancaria, mediante intervalos de confianza del 95%, al presentar todos porcentajes de respuestas dentro del intervalo muy por debajo del 70%. Asimismo, se concluye la existencia de un deseo generalizado por trabajar en instituciones con cultura tipo Clan, hecho importante para que las altas direcciones de las organizaciones de la banca comercial reflexionen sobre la cultura en la que se desenvuelve el personal de sus organizaciones. La investigación hace referencia a que existe una diferencia entre la cultura actual y deseada en función a los bancos del sector, sin embargo cabe tomar en cuenta el entorno, ya que cada banco puede variar en función al género de los colaboradores, el tiempo que estén trabajando y las funciones que realicen mayormente.

### Capítulo III: Método

A continuación se presenta a detalle el método y diseño de investigación que se planteó para esta investigación así como de la población, muestra e instrumentación elegida, detallando las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

#### 3.1. Método y diseño de investigación

El método general utilizado fue el método científico. Según Rodríguez (2005):

El método científico es la sucesión de pasos que debemos dar para descubrir nuevos conocimientos, o en otras palabras, para comprobar hipótesis que implican o predicen conductas de fenómenos desconocidos hasta el momento. Resumiendo, podemos decir que el método científico es un conjunto de procedimientos en los cuáles se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo. El método científico se caracteriza por ser generalmente tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica. Los elementos fundamentales del método científico son los conceptos y las hipótesis. (Rodríguez, 2005, p. 26)

Existen cinco etapas del método científico para Rodríguez (2005), las cuales son: (a) Percepción de una dificultad, (b) Identificación y definición de la dificultad, (c) Soluciones propuestas para el problema, (d) Deducción de las consecuencias de las soluciones propuestas y (e) Verificación de la hipótesis mediante la acción.

Se utilizó el método científico debido a que afecta todo el ciclo de la investigación, desde el problema general que se basa en las diferencias que pueden existir en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI, hasta las conclusiones que se pudieron obtener.

El tipo de investigación que aplicó es la investigación aplicada. Para Valderrama (2004) “la investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta.” (p.129).

La investigación fue aplicada porque se quiso emplear los conocimientos adquiridos en la universidad y obtener nuevos conocimientos acerca de las diferencias que puedan existir en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI.

El nivel de la investigación fue descriptiva. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

Con frecuencia la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80)

La investigación tuvo un nivel descriptivo ya que permitió conocer si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI.

El diseño de la investigación fue no experimental transeccional descriptivo. Según Hernández et al (2010):

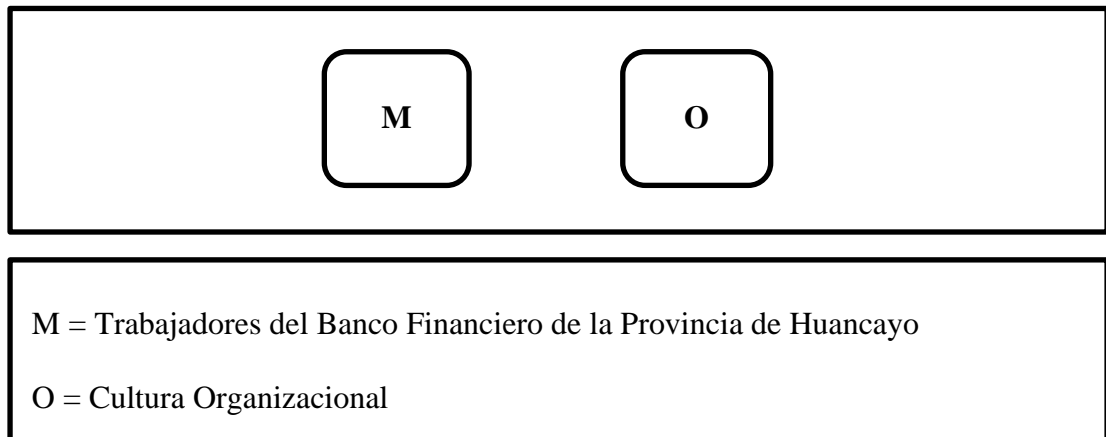
La investigación no experimental puede definirse como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández et al, 2010, p. 149).

En la investigación se aplicó el diseño no experimental ya que solo se deseó observar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 bajo la metodología OCAI, no se persiguió realizar alguna modificación en las variables, solo se deseó mostrar tal cual se presentan en la realidad para ser analizadas y presentadas en el resultado final.

Asimismo, el tipo de investigación no experimental que se aplicó es la investigación transeccional o transversal. Según Hernández et al (2010), “este tipo de diseño recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).

El tipo de investigación no experimental fue transeccional ya que se recolectaron los datos de la percepción de la cultura organizacional que tienen los trabajadores del Banco Financiero de la Provincia de Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI en un solo momento.

Por otro lado, el diseño transeccional utilizado fue el descriptivo, este diseño según Hernández et al (2010), “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.” (p. 152).



*Figura 2* Diseño Transeccional Descriptivo

Tomado de “Metodología de la Investigación,” por Hernández, R; Fernández, C.; Baptista, M., 2010, México, McGraw-Hill.

### **3.2. Población y características de la muestra de investigación**

#### **3.2.1. Población de la investigación**

Según Hernández et al (2010), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

Asimismo, para Icart, Fuentelsaz y Pulpón (2006), la población “es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar” (p.55).

Por otro lado, se debe tener en cuenta el tipo de población a estudiar, ya que según Icart et al (2006), “cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita” (p. 55).

En este caso el tipo de población es finita, es decir, es una población accesible. Es por ello que se ha tomado como población a los 21 trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.



Los elementos de la estructura del banco son: (a) Órgano de dirección [Gerencia y supervisores de área], (b) Órgano Operativo-comercial [Recibidor-Pagador, asesor de crédito] y (c) Personal Tercerizado [Vigilancia, Mantenimiento] tal como se clasifica en la siguiente tabla.

Tabla 4

*Población Global de la investigación*

Elementos de la Estructura	Funciones	Número de personal
Órgano de dirección	Gerencia y Supervisores de Área	5
Órgano de dirección	Recibidor-pagador	6
	Asesor de crédito	10
Personal tercerizado	Vigilancia	2
	Mantenimiento	2

De acuerdo a la delimitación de la investigación la encuesta ha sido aplicada netamente al personal directo del banco, no incluye personal tercerizado.

### 3.2.2. Características de la muestra

Para Pérez, Caso, Río y López (2012), “una encuesta censal o censo es aquella que se realiza a todos los componentes de la población” (p. 9).

El Banco Financiero de la Agencia Huancayo cuenta con 21 colaboradores, siendo una población finita con la cual se utilizó la siguiente fórmula para obtener una muestra representativa:

$$n = \frac{N.Z^2.p.q}{e^2.(N-1) + Z^2.p.q}$$

Dónde:

N= tamaño de la Población = 21

p= probabilidad de éxito = 0.5

q= probabilidad de fracaso= 0.5

e= error muestral = 5%

Z= nivel de confianza = 95% = 1.96

n= tamaño de la muestra = 20

En función al resultado se ha tomado una muestra de 20 colaboradores del total de 21, lo cual no afectó la aplicación de la encuesta ya que no se está tomando en cuenta a la persona que estaba con licencia al momento de haber aplicado el instrumento OCAI. Siendo 5 personas de Soporte, 6 Recibidor-pagador y 9 Asesores de crédito.

La unidad de análisis son los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo, ubicado en el Distrito de Huancayo.

### **3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad**

Para poder aplicar las encuestas, se solicitó a cada colaborador su consentimiento para participar voluntariamente en la investigación, es por ello que al culminar la encuesta se adjuntó un documento escrito de consentimiento informado, donde se deja constancia y se autoriza el uso de la información exclusivamente para el estudio. Cabe señalar que el documento se vincula con la encuesta la cual es anónima. El modelo del documento se encuentra en el Apéndice C.

### **3.4. Instrumentación, confiabilidad y validez**

#### *Instrumentación*

Para obtener los datos que permitan operacionalizar la presente investigación se requirió aplicar la técnica de la Encuesta.

Según Garza (2007), “la encuesta se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes”. Esta técnica permitirá recopilar los datos necesarios sobre la percepción de la cultura organizacional que tienen los trabajadores del Banco Financiero de la Provincia de Huancayo en el año 2015, para poder describirla.

Según Hernández et al (2010) todo instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: (a) Confiabilidad: Grado en el que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes; (b) Validez: Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir; y (c) Objetividad del instrumento: Se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.

El instrumento que se aplicó es el Organizational Culture Assessment (OCAI) elaborado por Cameron y Quinn, el cual se constituye 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; las cuales contienen arquetipos de las cuatro culturas (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Adhocrática, y (d) Clan. Cada dimensión planteada cuenta con cuatro alternativas, una por cada cultura, cada alternativa se califica en porcentajes, siendo el total de las cuatro alternativas 100 por ciento, dependiendo del grado en que cada alternativa representa más a la propia organización.

En el instrumento planteado por Cameron y Quinn (2006) se puede identificar que primero se califica el estado actual de la organización en la columna “Ahora” y luego se califica el estado futuro o deseado que el colaborador quisiera en la organización en la columna “Preferida”. Cada respuesta manifiesta dos evaluaciones independientes en la cultura organizacional (a) una que ya existe en el presente y (b) otra que se desea en el futuro.

Para poder calificar los instrumentos, primero se suman las respuestas A en la columna “ahora” y se divide entre 6, es decir se calcula el promedio de las alternativas A. Luego se repite el mismo cálculo para las alternativas B, C y D. Asimismo, se realiza el cálculo de las respuestas A, B, C y D en la columna “Preferida”. Cada uno de los resultados se ubican en los cuadrantes según los puntajes obtenidos que hacen referencia a los tipos de cultura. Los resultados de este cuestionario permiten por un lado conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante y por otro, identificar la cultura organizacional dominante que los miembros de la organización piensan de cómo debería ser para afrontar el futuro con éxito.

Según Garza (2007),” el cuestionario es uno de los instrumentos más importantes para perfeccionar el poder de observación. Tiene por objeto definir los puntos pertinentes de la encuesta, procurar a respuesta a dichos puntos, y uniformar la cantidad de información solicitada y recopilada”. Se aplicó el cuestionario teniendo como informantes a los 20 trabajadores del Banco Financiero de la Provincia de Huancayo. Se desarrollaron un conjunto de preguntas con respecto a las dos variables planteadas en la investigación, el modelo se puede apreciar en el Apéndice B. A continuación se presenta una tabla la cual resume la técnica de recolección de datos de la investigación.

Tabla 5

*Técnica de recolección de datos*

<b>VARIABLE</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>
<b>Dependiente</b>	Encuesta	Cuestionario OCAI	Trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.
<b>Independiente</b>	Encuesta	Cuestionario OCAI	Trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo.

*Confiabilidad y Validez*

Para identificar la confiabilidad del instrumento OCAI utiliza en el estudio, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada cultura, asumiendo que existe una alta correlación entre todas. Este índice considera valores entre 0 y 1, tomando en cuenta que lo más aceptable es que los valores de alfa se acerquen a 1, ello indica que hay una mayor consistencia de los ítems analizados.

Según Hernández et al (2010) si se obtiene .25 en la en la correlación o coeficiente, esto indica baja confiabilidad; si el resultado es .50, la confiabilidad es media o regular. En cambio, si supera el .75 es aceptable, y si es mayor a .90 es elevada, para tomar muy en cuenta. Sin embargo se debe tomar en cuenta que los valores de 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.

La siguiente tabla muestra los resultados de confiabilidad del banco en estudio. Los resultados muestran valores superiores a .5 por lo que la confiabilidad del estudio es entre media regular a aceptable.

Tabla 6

*Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach*

Cultura	Alfa de Cronbach
Clan	.765
Adhocrática	.717
Mercado	.724
Jerárquica	.798

Después de determinar la confiabilidad del instrumento, se aplicó el análisis factorial para corroborar la validez del estudio, se analizó los 24 factores (preguntas) de las 20 encuestas, con la finalidad de validar la escala planteada. En el Apéndice E se puede visualizar la matriz de correlaciones obtenida la cual indica que ésta es definida como no cierta positiva, no siendo necesario realizar un análisis factorial.

Asimismo, con el propósito de visualizar alguna relación estadísticamente significativa entre las variables culturales, se consideró efectuar como una prueba idónea el test de correlación de Spearman y determinar si existe algún tipo de relación entre ellas. En el Apéndice G se muestra los coeficientes de correlación con valores reducidos, lo cual indica que no existe correlación.

### **3.5. Recolección y análisis de datos**

La recolección de datos se inició en Noviembre de 2015 en una entrevista con el Gerente del Banco Financiero de la Agencia Huancayo, a quien se le explicó acerca de la investigación y los principales beneficios así como el proceso y aplicación del cuestionario. En base a ello, la aceptación de participar en el estudio se formalizó mediante la firma de la carta de autorización y consentimiento informado. Luego se procedió a identificar la cantidad de colaboradores y sus horarios en los cuales tengan disponibilidad para responder al cuestionario. Los colaboradores aceptaron participar voluntariamente, asimismo cooperaban al firmar el consentimiento informado, siendo el tiempo de duración de aplicación por cuestionario un promedio de 10 a 15 minutos. Luego se verificó que todo cuestionario este completa y debidamente rellenado. Asimismo se corroboró que las puntuaciones sumen 100 en cada cuestionario, cada uno de ellos se tabularon y organizaron en una base de datos para luego ser analizados mediante el programa SPSS. Posteriormente, se realizó la evaluación del diagrama de “Cajas y bigotes” para identificar la consistencia de los datos obtenidos, lo cual se puede visualizar en el Apéndice D.

## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo, se da a conocer y se analizan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento OCAI, el cual permite conocer la percepción la cultura organizacional del Banco en base a las variables ocupacionales: (a) género (b) funciones (c) antigüedad laboral, así como la percepción de la cultura organizacional actual y deseada. Los resultados fueron procesados con el programa estadístico IBM® SPSS® Statistics 22.

### 4.1. Perfil de los informantes

Para la presente investigación, fueron un total de 20 colaboradores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo quienes contribuyeron con sus respuestas. La composición de las variables utilizadas en el estudio fueron esenciales para analizar la influencia que tienen, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 7

*Perfil de encuetados en base a las variables de estudio*

Variables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Género</b>		
Masculino	9	45.0
Femenino	11	55.0
Total	20	100.0
<b>Funciones</b>		
Recibidor-Pagador	6	30.0
Asesor de crédito	9	45.0
Soporte	5	25.0
Total	20	100.0
<b>Antigüedad Laboral</b>		
< A 1 año	5	25.0
De 1 a 3 años	9	45.0
De 4 a 6 años	6	30.0
Total	20	100.0



## **4.2. Presentación, contrastación y discusión de los resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos, los cuales evalúan las hipótesis planteadas en el capítulo I acerca de la percepción de los encuestados sobre la cultura organizacional en el Banco Financiero de la Agencia Huancayo, usando el instrumento OCAI.

Para validar la normalidad se efectuó la prueba de distribución normal de Kolmogórov-Smirnov y/o Shapiro-Wilk, 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. De igual manera para no rechazar o rechazar las hipótesis planteadas, se utilizó pruebas no paramétricas considerado el test de U de Mann-Whitney y el test de Wilcoxon, y el test de Kruskal Wallis. A continuación vamos a analizar 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 debido a la diferencia de género**

H1: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI.

Para determinar la percepción de cultura actual en base a la variable género, se realizó un análisis descriptivo respecto a las medias, para ver el nivel de intensidad que cada encuestado tiene respecto a los componentes estudiados por Cameron y Quinn.

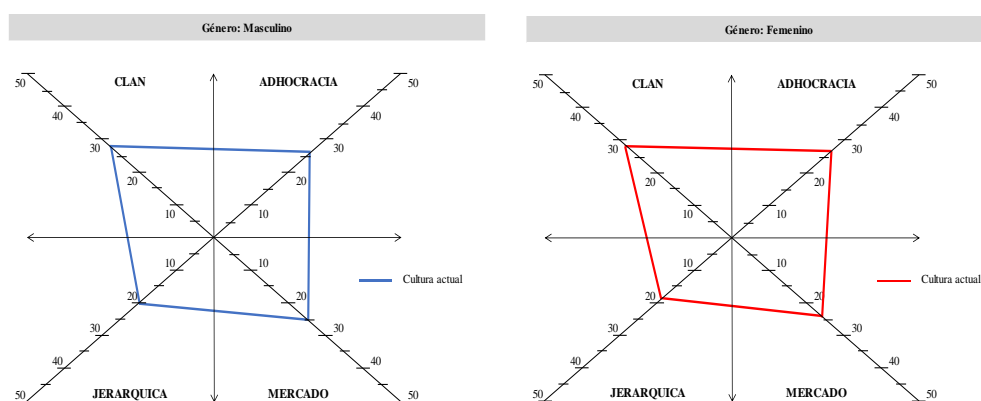
En la tabla 7 que se muestra a continuación se puede observar que en ambos géneros la cultura se distribuye de manera similar, es decir no hay diferencias significativas según el género tomando en cuenta la media, con mayor prevalencia del componente de la cultura Clan en el Banco Financiero de la Agencia Huancayo.

Tabla 8

*Tabla Descriptiva de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Organizacional en base al Género*

Género	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Masculino	Media	27.87	26.57	25.09	20.46
	Desv. Estándar	18.004	13.661	10.210	12.7448
Femenino	Media	28.86	27.27	24.92	18.94
	Desv. Estándar	13.553	14.602	12.964	8.111

Los resultados obtenidos de las medias se muestran en la Figura 03. Además, así como se realizó en la hipótesis H1, se graficó la distribución de la información de acuerdo al género por cada cultura, tal como se aprecia en el Apéndice H.



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

Después de realizar el análisis descriptivo de las muestras por cada componente, se realizó un análisis de las medias según género para cada dimensión de los componentes culturales, las cuales se muestran en el Apéndice J, se puede apreciar que la mayor variación se da en el componente Jerárquico, en su dimensión: Unión de la organización con 9.49 puntos de diferencia y en el componente Adhocrático en la dimensión: Criterios para el éxito con 9.4 puntos de diferencia.

Para el análisis de la prueba de normalidad se aplicó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de los cuales se obtuvo niveles de significancia menor a 0.05, lo que indica no poseen una distribución normal, por lo tanto, para poder realizar la validación de la hipótesis planteada es conveniente el uso de pruebas no paramétricas.

Tabla 9

*Prueba de distribución normal en base al género para cada cultura*

Género de la persona encuestada		Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clan	Masculino	.121	54	.048	.940	54	.009
	Femenino	.224	66	.000	.931	66	.001
Ad-hoc	Masculino	.111	54	.092	.970	54	.190
	Femenino	.168	66	.000	.950	66	.010
Mercado	Masculino	.185	54	.000	.950	54	.025
	Femenino	.181	66	.000	.920	66	.000
Jerárquica	Masculino	.218	54	.000	.914	54	.001
	Femenino	.158	66	.000	.944	66	.005

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la Tabla 9 se puede identificar que el nivel de significancia respecto al estadístico de Levene es mayor a .05 en los cuatro componentes, por lo que se confirma que todos los grupos según el género si poseen homogeneidad de varianzas.

Tabla 10

*Prueba de homogeneidad de varianzas para la H1*

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Clan	3.791	1	118	.054
Ad-hoc	.267	1	118	.606
Mercado	2.278	1	118	.134
Jerárquica	2.933	1	118	.089

Respecto a la validación de la hipótesis, se ha usado la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney para poder identificar si la percepción de la cultura actual posee diferencias debido al género. En base a los resultados que se pueden observar en la Tabla 10, se determinaron niveles de significancia mayores a .05, lo cual demuestra que no existen diferencias en la percepción de la cultura actual.

Tabla 11

*Prueba no paramétrica U de Mann – Whitney – H1*

	Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica
Ude Mann-Whitney	1729.000	1748.000	1651.000	1753.000
W de Wilcoxon	3214.000	3233.000	3862.000	3964.000
Z	-0.283	-0.182	-0.707	-0.156
Sig. Asintótica (bilateral)	.777	.856	.480	.876

a. Variable de agrupación: Género de la persona encuestada

Tabla 12

*Contraste de hipótesis H1*

Cultura	Hipótesis	Resultado
Clan	No existen diferencias en la distribución de clan según el género en la percepción de la cultura actual.	No rechazar hipótesis
Adhocrática	No existen diferencias en la distribución de Adhocrática según el género en la percepción de la cultura actual.	No rechazar hipótesis
Mercado	No existen diferencias en la distribución de Mercado según el género en la percepción de la cultura actual.	No rechazar hipótesis
Jerárquica	No existen diferencias en la distribución Jerárquica según el género en la percepción de la cultura actual.	No rechazar hipótesis

En base a los resultados respecto a las cuatro subculturas, se concluye en no rechazar la hipótesis H1.

Respecto a la percepción de la cultura organizacional según el género de los colaboradores, se identifica que no existe diferencia alguna, es decir tanto damas como varones perciben una cultura Clan, tomando en cuenta que en la investigación de Lázaro et al (2017) que sólo hubo diferencias entre el género femenino y masculino, en el Banco uno para la dimensión mercado de la cultura organizacional percibida actual.

#### 4.2.2. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de funciones

H2: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que tienen los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015.

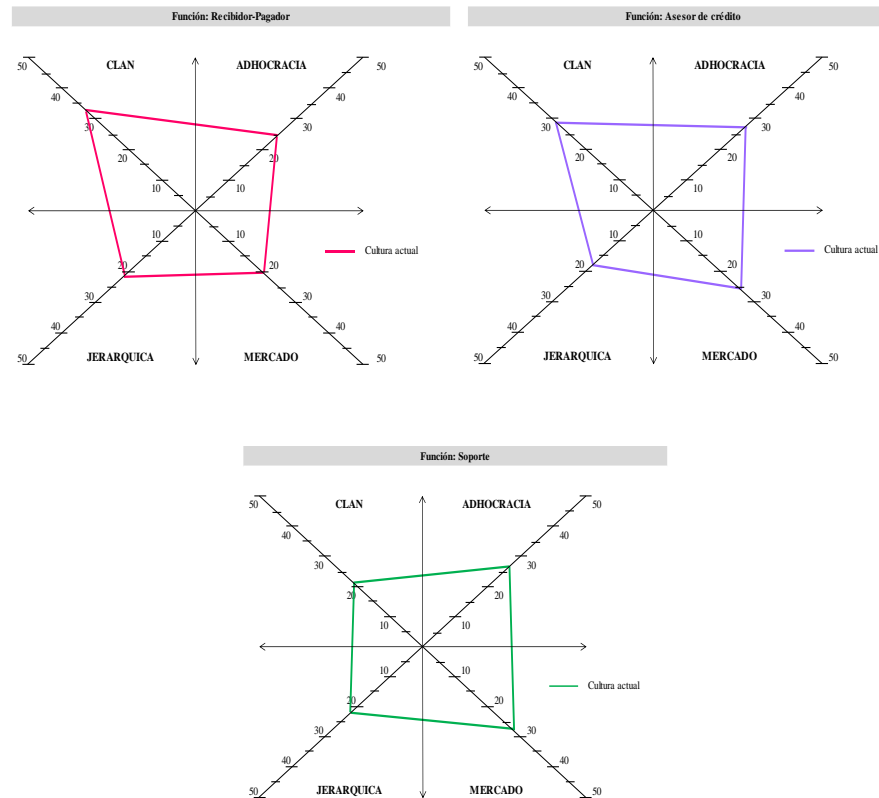
Para determinar la percepción de cultura actual en base a la variable funciones, se realizó un análisis descriptivo respecto a las medias. Se identificó que respecto a aquellos colaboradores que realizan la función de Recibidor-Pagador y Asesor de crédito tienen una tendencia hacia la cultura de Clan, mientras que los colaboradores con función de Soporte tienen tendencia hacia la cultura de Mercado.

Tabla 13

*Tabla Descriptiva de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Organizacional en base a las funciones*

Función	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Recibidor-Pagador	Media	33.17	25.17	20.17	21.50
	Desv. Estándar	15.618	14.413	10.462	13.905
Asesor de crédito	Media	29.50	27.67	25.83	17.00
	Desv. Estándar	15.857	13.669	12.861	7.490
Soporte	Media	21.50	27.33	28.17	23.00
	Desv. Estándar	15.651	14.132	11.757	10.435

En la Figura 04 se puede observar los resultados de las medias según las funciones que realizan los colaboradores. Por otro lado, la distribución de frecuencia de la información respecto a la variable funciones se aprecia en el apéndice J.



*Figura 4* Percepción de la cultura actual de acuerdo a las funciones

Acerca del análisis de las medias según las funciones que desempeñan los colaboradores por cada dimensión de los componentes culturales, se puede observar que existen mayores variaciones en el componente Clan en las dimensiones características dominantes y énfasis estratégico tal como se muestra en el Apéndice J.

Para realizar las pruebas de normalidad en base a las funciones que desempeñan los colaboradores se hizo el análisis con el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, los datos se pueden apreciar en la tabla 13, donde indican que no poseen una distribución normal ya que la mayoría de los valores de significancia son menores a .05, por lo tanto, para la validación de hipótesis se realizarán pruebas no paramétricas.

Tabla 14

*Prueba de distribución normal en base las funciones para cada cultura*

		<b>Pruebas de normalidad</b>					
Función de la persona encuestada		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Clan	Recibidor -Pagador	.214	30	.001	.953	30	.200
	Asesor de crédito	.154	60	.001	.930	60	.002
	Soporte	.160	30	.049	.940	30	.092
Ad-hoc	Recibidor -Pagador	.135	30	.169	.944	30	.117
	Asesor de crédito	.151	60	.002	.940	60	.006
	Soporte	.142	30	.128	.910	30	.015
Mercado	Recibidor -Pagador	.206	30	.002	.903	30	.010
	Asesor de crédito	.173	60	.000	.934	60	.003
	Soporte	.288	30	.000	.838	30	.000
Jerárquic a	Recibidor -Pagador	.171	30	9.926	.900	30	.009
	Asesor de crédito	.239	60	.000	.888	60	.000
	Soporte	.181	30	.013	.920	30	.026

a. Corrección de significación de Lilliefors



A través de la prueba de homogeneidad de varianzas de Levene, se identificó que según las funciones que desempeñan los colaboradores en las culturas Clan, Adhocrática y de Mercado se acepta esta homogeneidad de varianzas puesto que los valores de significancia son mayores a .05; sin embargo, en la cultura Jerárquica no existe homogeneidad de varianzas por el nivel de significancia menor a .05.

Tabla 15

*Prueba de homogeneidad de varianzas para la H2*

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Clan	.364	2	117	.696
Ad-hoc	.759	2	117	.470
Mercado	.364	2	117	.099
Jerárquica	.289	2	117	.003

Por otro lado, se usó la prueba no paramétrica de Kruskal Wallis para poder validar la hipótesis, es decir analizar si se poseen diferencias sobre la percepción de la cultura actual en base a las funciones que desempeñan los colaboradores.

Según los resultados que se visualizan en la Tabla 15, se identificó que en la cultura Adhocrática no existe diferencias en la percepción ya que los niveles de significancia son mayores a .05 mientras que las culturas de Mercado, Clan y Jerárquica si poseen diferencias acerca de la percepción de la cultura actual debido a que los niveles de significancia son menores a .05.

Tabla 16

*Prueba no paramétrica Kruskal Wallis – H2*

	Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica
Chi cuadrado	8.606	1.088	10.801	6.943
G1	2	2	2	2
Sig. Asintótica	.014	.580	.005	.031

- a. Prueba Kruskal Wallis  
 b. Variable de agrupación: Área de trabajo

Tabla 17

*Contraste de hipótesis H2*

Cultura	Hipótesis	Resultado
Clan	Existen diferencias en la distribución de clan según funciones en la percepción de cultura actual.	Rechazar hipótesis
Adhocrática	No existen diferencias en la distribución de Adhocrática según funciones en la percepción de cultura actual.	No rechazar hipótesis
Mercado	Existen diferencias en la distribución de Mercado según funciones en la percepción de cultura actual.	Rechazar hipótesis
Jerárquica	Existen diferencias en la distribución de Jerárquica según funciones en la percepción de cultura actual.	Rechazar hipótesis

Respecto a los resultados basados en los cuatro componentes culturales se concluye en rechazar parcialmente la hipótesis H2.

Se puede identificar que la percepción de los trabajadores en base a sus funciones difiere, ya que mientras los recibidores pagadores y los asesores de crédito ven la cultura clan como predominante, los trabajadores de soporte perciben más la cultura de mercado; tomando en cuenta que en la investigación de Lázaro et al (2017) las sub muestras ajustadas a la distribución normal fueron sometidas a la comprobación de igualdad de varianzas mediante la prueba de Levene y a la prueba T de student para dos muestras independientes, determinando una diferencia significativa entre las medias de los trabajadores del Área comercial y la de Operaciones en el Banco 1 para la dimensión Adhoc de la cultura deseada, en el Banco 2 para la dimensión mercado de la cultura deseada, y en el Banco 3 para la dimensión Adhoc de la cultura percibida actual.

#### **4.2.3. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral**

H3: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015.

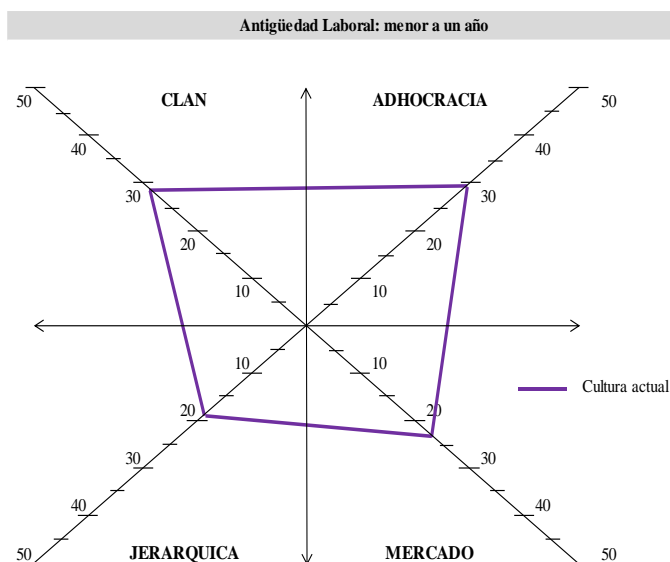
En base al análisis de los datos obtenidos para determinar la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad de los colaboradores, se puede apreciar en la Tabla 17 que los colaboradores con antigüedad laboral menor a un año están enfocados en el componente Adhocrático, mientras que los colaboradores con más de un año en la empresa están enfocados en el componente Clan.

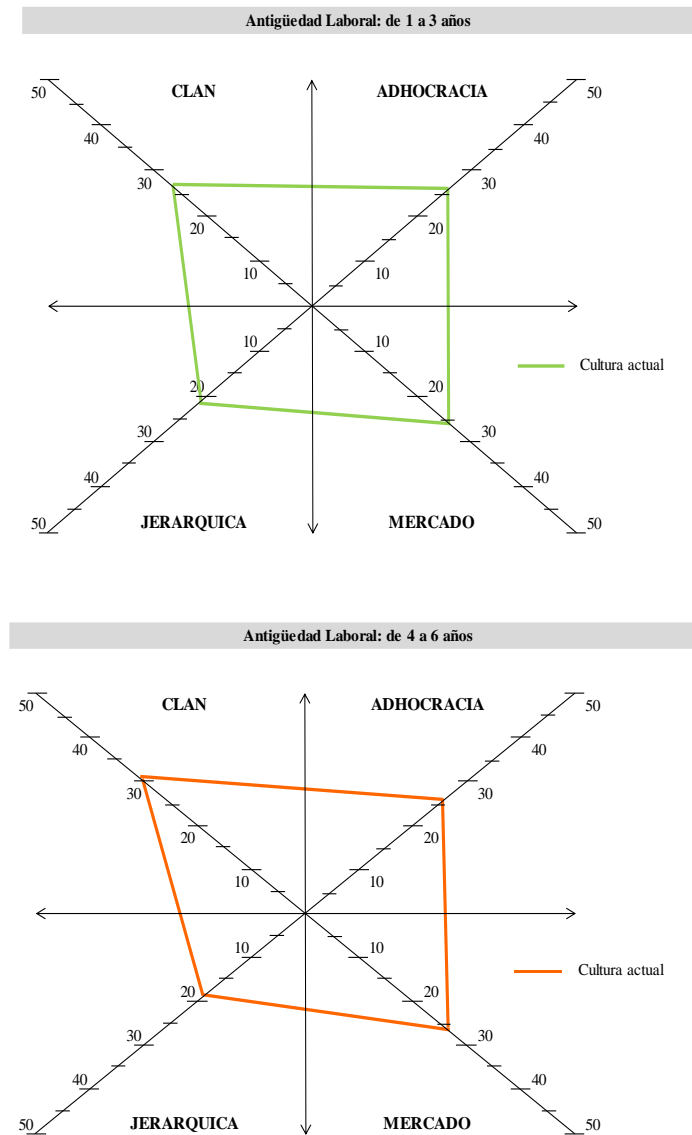
Tabla 18

*Tabla Descriptiva de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Organizacional en base a la antigüedad laboral*

Antigüedad Laboral	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
< A un año	Media	29.00	29.33	23.17	18.50
	Desv. Estándar	17.140	12.015	13.293	5.594
De 1 a 3 años	Media	26.94	26.76	25.46	20.83
	Desv. Estándar	12.416	14.346	12.025	11.726
De 4aa 6 años	Media	30.14	25.28	25.83	18.75
	Desv. Estándar	18.689	15.489	10.036	11.488

Asimismo, se puede observar gráficamente las medias según la antigüedad laboral de los colaboradores, las cuales se expresan en la Figura 5. La distribución de frecuencia de la información de acuerdo a la variable funciones desempeñadas por cada componente cultural, se aprecia en el Apéndice L.





*Figura 5* Percepción de la cultura actual de acuerdo a la antigüedad laboral

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 M se aprecia que las mayores diferencias se dan en el componente Clan en sus dimensiones de Estilo gerencial y Unión de la organización, así como el componente Adhocrático en su dimensión de liderazgo en la organización.

Para realizar el análisis de distribución normal se utilizó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de acuerdo a los resultados analizados en función a la antigüedad laboral, se obtuvo niveles de significancia de .05 variables, indicando que solo 3 de los variables respecto a .05, lo que indica que solo el componente de Mercado tiene una distribución normal y los otros componentes no poseen una distribución normal.

Tabla 19

*Prueba de distribución normal sobre la antigüedad laboral para cada sub cultura*

Función de la persona encuestada		Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clan	< a un año	.123	30	.200 <sup>o</sup>	.954	30	.223
	De 1 a 3 años	.218	54	.000	.920	54	.002
	De 4 a 6 años	.142	36	.065	.932	36	.028
Ad-hoc	< a un año	.278	30	.000	.882	30	.003
	De 1 a 3 años	.163	54	.001	.962	54	.082
	De 4 a 6 años	.120	36	.200 <sup>o</sup>	.944	36	.070
Mercado	< a un año	.227	30	.000	.927	30	.040
	De 1 a 3 años	.205	54	.000	.909	54	.001
	De 4 a 6 años	.244	36	.000	.911	36	.007
Jerárquica	< a un año	.239	30	.000	.894	30	.006
	De 1 a 3 años	.214	54	.000	.910	54	.001
	De 4 a 6 años	.127	36	.155	.950	36	.103

<sup>o</sup> Esto es un límite inferior de la significación verdadera

a. Corrección de significación de Lilliefors

Respecto a la homogeneidad de varianzas en base a la antigüedad laboral de los colaboradores, se ha identificado que se aceptó la homogeneidad para los componentes de Clan, Adhocrático y de Mercado por tener un valor de significancia mayor a .05, mientras que en el componente Jerárquico no posee homogeneidad de varianzas ya que su nivel de significancia es menor a .05.

Tabla 20

*Prueba de homogeneidad de varianzas para la H3*

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Clan	2.378	2	117	.097
Ad-hoc	2.543	2	117	.083
Mercado	.879	2	117	.418
Jerárquica	4.418	2	117	.014

Por otro lado, se utilizó la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, con la finalidad de conocer si existe diferencias en la percepción según la antigüedad laboral. De los resultados se determina que los niveles de significancia son mayores a .05, lo cual indica que no existen diferencias en la percepción de la cultura actual.

Tabla 21

*Prueba no paramétrica Kruskal Wallis – H3*

	Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica
Chi cuadrado	1-158	.574	2.120	.407
Gl	2	2	2	2
Sig. Asintótica	.561	.750	.346	.816

a. Prueba Kruskal Wallis

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

Tabla 22

*Contraste de hipótesis H3*

Cultura	Hipótesis	Resultado
Clan	No existen diferencias en la distribución de clan según antigüedad laboral en la percepción de cultura actual	No rechazar hipótesis
Adhocrática	No existen diferencias en la distribución de Adhocrática según antigüedad laboral en la percepción de cultura actual	No rechazar hipótesis
Mercado	No existen diferencias en la distribución de Mercado según antigüedad laboral en la percepción de cultura actual	No rechazar hipótesis
Jerárquica	No existen diferencias en la distribución de Jerárquica según antigüedad laboral en la percepción de cultura actual	No rechazar hipótesis

Respecto a la hipótesis planteada, no se rechaza la hipótesis H3. En base a la antigüedad laboral de los trabajadores, todos perciben al banco con una cultura clan que predomina más, lo cual coincide con la investigación de Lázaro et al (2017), ya que la contrastación de las medias de los grupos, según su ajuste o no al modelo de una distribución normal, se realizó debido al número de grupos a través de la Prueba ANOVA y la de Kruskall Wallis; no hallando en esta oportunidad diferencia significativa alguna respecto a la antigüedad laboral.

#### **4.2.4. Análisis de la percepción de la cultura organizacional actual y deseada**

H4: No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada, entre los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015.



Para poder analizar la hipótesis se evaluaron los niveles totales de cultura percibida tanto actual como deseada las cuales se pueden apreciar en la Tabla 22, en función a la media se puede identificar que la percepción cultural de mayor intensidad en el escenario actual es de Clan al igual que en la percepción deseada en mayor proporción.

Tabla 23

*Tabla Descriptiva de Media y Desviación Estándar de acuerdo a la Percepción de la Cultura Organizacional actual y deseada*

Medida	Cultura actual				Cultura deseada			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Media	28.42	26.96	25.00	19.62	33.91	27.99	20.12	17.98
Desv. Estándar	15.651	14.132	11.757	10.435	15.732	12.924	10.173	12.392

Al realizar la comparación de la percepción de cultura actual con la deseada, se ha identificado que hay un incremento significativo en la cultura Clan, pasando a ser la cultura de mayor percepción. En la figura 06 se aprecia un incremento de 5.49 puntos en la cultura Clan, 0.97 puntos en la cultura Adhocrática y la disminución de las medias en el caso de la cultura Mercado 4.88 puntos, y en la Jerárquica en 1.64 puntos.

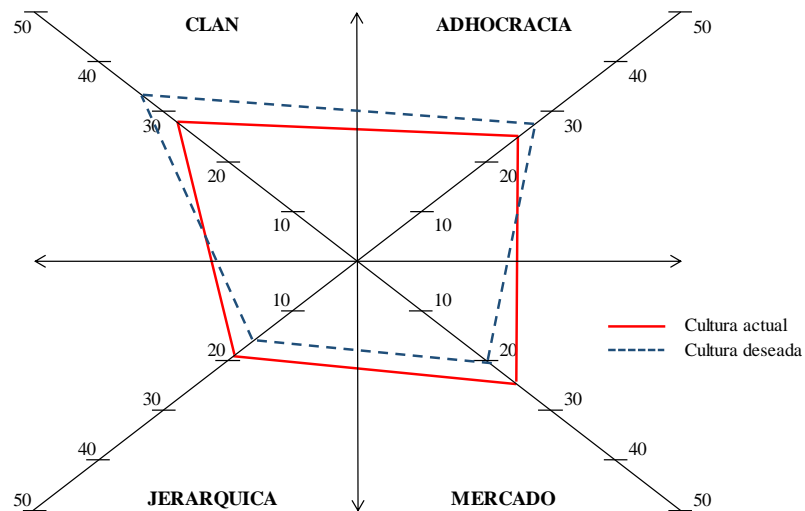


Figura 6 Percepción de la cultura actual y deseada de la organización

En base a los resultados, se utilizó la prueba no paramétrica para las muestras relacionadas por pares de Wilcoxon, para determinar si las diferencias entre la percepción de la cultura actual y deseada, son significativas. Los resultados mostrados en la tabla 23 indican que no existen diferencias entre la percepción de la cultura actual y deseada según el componente Adhocrático y Jerárquico ya que los niveles de significancia son mayores a .05. Por otro lado si existe diferencia entre la percepción de la cultura actual y deseada en función al componente Clan y Mercado.

Tabla 24

*Prueba de Wilcoxon H4*

	Clan – Clan	Ad-hoc – Ad-hoc	Mercado Mercado	Jerárquica - Jerárquica.
Z	-2.817 <sup>b</sup>	-0.551 <sup>b</sup>	-3.584 <sup>c</sup>	-1.655 <sup>c</sup>
Sig. Asintótica (bilateral)	.005	.581	.000	.098

- Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo
- Se basa en rangos negativos
- Se basa en rangos positivos.

Tabla 25

*Contraste de hipótesis H4*

Cultura	Hipótesis	Resultado
Clan	Existen diferencias en la distribución de clan según percepción de cultura actual respecto a la deseada	Rechazar la hipótesis
Adhocrática	No existen diferencias en la distribución de clan según percepción de cultura actual respecto a la deseada	No rechazar la hipótesis
Mercado	Existen diferencias en la distribución de clan según percepción de cultura actual respecto a la deseada	Rechazar la hipótesis
Jerárquica	No existen diferencias en la distribución de clan según percepción de cultura actual respecto a la deseada	No rechazar la hipótesis

En base a los resultados respecto a los cuatro componentes culturales se concluye en rechazar parcialmente la hipótesis H4, ya que en la cultura organizacional actual se puede identificar que predomina más la de mercado a nivel general, mientras que en la cultura organizacional deseada predomina más la cultura clan. Por otro lado, podemos identificar que en la investigación de Lázaro et al (2017) el Banco uno el tipo de cultura actualmente percibida por la mayoría es del tipo Clan, en el Banco dos perciben también una cultura tipo Clan y en el Banco tres perciben una cultura tipo Mercado. Por otro lado, los datos recolectados indican que en el Banco uno la cultura deseada es la cultura Clan al igual sucede con el Banco dos y el Banco tres.

#### 4.2.5. Resumen de todas las hipótesis específicas

Los resultados encontrados indican las diversas opiniones que se tienen respecto a la percepción de la cultura actual y deseada en los colaboradores, la tabla 25 resume la validación de las hipótesis planteadas.

Tabla 26

*Resumen de la validación de las hipótesis planteadas en la población analizada*

Hipótesis	Resultado
No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI.	No rechazar hipótesis
No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que tienen los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015.	Rechazar hipótesis
No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015.	No rechazar hipótesis
No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada, entre los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015.	Rechazar la hipótesis

En función a los resultados la hipótesis general, donde se plantea que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la agencia principal del Banco es rechazada parcialmente, ya que no hay unanimidad en el resultado de las hipótesis específicas.

## Conclusiones

- a) En base a los resultados se concluye en no rechazar la hipótesis H1, lo cual significa que No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI. Tanto varones como mujeres perciben que la cultura clan es la más significativa en la actualidad.
- b) Respecto a los resultados basados en los cuatro componentes culturales se concluye en rechazar parcialmente la hipótesis H2, es decir existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que tienen los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015. Los recibidores pagadores y los asesores de crédito logran identificar una cultura clan como predominantes, mientras que los de soporte identifican más una cultura de mercado.
- c) Respecto a los resultados, no se rechaza la hipótesis H3, lo cual significa que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015. No importa el tiempo que tengan laborando en la empresa, ya que desde los más antiguos hasta los más recientes trabajadores perciben una cultura clan.
- d) Se concluye en rechazar parcialmente la hipótesis H4, es decir que existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada, entre los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015; ya que no hay unanimidad en el resultado de las hipótesis específicas. Asimismo se puede apreciar que la cultura organizacional en la Agencia principal del Banco presenta una mezcla en diferente nivel de los componentes propuestos por Cameron y Quinn.

### Recomendaciones

- a) Para mejorar la percepción en cuanto a la variable de género, se recomienda trabajar teniendo en cuenta en el componente Clan específicamente en lo que respecta a la dimensión de Liderazgo en la organización, capacitar a los líderes para poder sentirlos más como guías, que puedan enseñar y facilitar la labor de los demás; Unión en la organización, sentir mayor confianza y compromiso con el banco; y criterios para el éxito como el trabajo en equipo. Realizar días de integración donde puedan elaborar dinámicas que los ayude a interactuar más como familia.
- b) Debido a las diferencias encontradas en la percepción de cultura respecto a las funciones que desempeñan los trabajadores, se recomienda diagnosticar las necesidades de los recibidores pagadores y los asesores de crédito para tener capacitación en cada área y realizar programas que cubran estas necesidades, teniendo el enfoque en las características dominantes, el liderazgo en la organización y la unión en la organización, pero adaptando las características de la cultura de mercado para que los trabajadores de soporte se puedan adaptar de forma que haya un equilibrio entre las metas de cada área sin dejar de lado la percepción de familia.
- c) Si bien es cierto no existen diferencias respecto a la percepción de los colaboradores en base a la antigüedad laboral, sin embargo se sugiere crear un sistema de inducción y monitoreo para los nuevos empleados para facilitar su trabajo y se involucren de manera sencilla y rápida con los objetivos, así como utilizar procesos de gestión de conocimiento para capacitar a los nuevos empleados e incentivar la permanencia de los trabajadores en las organizaciones, además de reconocer los logros, y fomentar el apoyo entre colaboradores.

- d) En base a los resultados en la percepción de las muestras analizadas existe una tendencia entre lo actual y lo deseado el cual se alinea a la cultura Clan y Mercado, es por ello que se tiene que dar prioridad en mantener la organización como un lugar familiar sin dejar de lado el hecho de llegar a ser líderes en el mercado, priorizando los resultados que van logrando. Para ello se debe generar ciertas actividades que puedan desarrollar las habilidades de competitividad positiva y sana entre los trabajadores, asignándoles retos que también fomenten el trabajo en equipo.
- e) Al tener un diagnóstico del perfil cultural se recomienda aplicar los 6 pasos para iniciar ciertas modificaciones en la cultura organizacional teniendo como guía la metodología de 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. Si bien esta investigación se basó en los puntos (a) y (b) se recomienda a la entidad financiera a que desarrolle los puntos (c), (d), y (e) para llegar a un cambio cultural. Las recomendaciones que se plantean a continuación es teniendo como supuesto que el perfil deseado es lo que también quiere la organización.
- f) Finalmente se recomienda realizar estudios externos continuos puesto que estos permitirán contrastar las realidades presentadas y nos permitirá obtener una gama de opciones para mejorar la gestión de la organización.

### **Sugerencias para futuras investigaciones**

- a) Aplicar la metodología OCAI, ya que sirve de ayuda para poder realizar una evaluación de la cultura organizacional en diferentes tipos de empresas y ayuda a contrastar resultados de una forma sencilla y comprensible tanto para el investigador como para los beneficiarios.
- b) Identificar otras variables que puedan estar relacionadas a la cultura organizacional para futuras investigaciones, ello dependerá de lo que se desee identificar, en función al rubro de la empresa, el área que se desea evaluar y al tamaño de esta.
- c) Analizar la cultura organizacional de una entidad financiera es un trabajo complejo que en muchos casos no solo basta con la aplicación de un cuestionario, sino que se conoce tomando en cuenta otras fuentes de información como observaciones, revisión de documentos, entrevistas, por lo que se sugiere tomar en cuenta estas fuentes para futuras investigaciones.



### Referencias Bibliográficas

- Alles, M, (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Argentina: Granica.
- Baeza, B.; Díaz, N. y Salinas, G. (2013). *Cultura y liderazgo femenino en la administración pública municipal*. Investigación presentada en el XVII Congreso Internacional de Investigación de Ciencias Administrativas, México.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Entidades Financieras*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>.
- Banco Financiero del Perú. (2016) *Historia*. Recuperado de <https://www.financiero.pe/portal/conoce-sobre-nosotros/nuestra-historia/historia>
- Bateman, T.; Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- 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. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Cruz, D. y Torres, E. (2016). *Caracterización de la cultura organizacional dominante en las empresas familiares de servicios de ciudad Victoria Tamaulipas*. *Revista UMR Upgto Management Review*; 1(3): 64-83.

- Cunningham, Tonya. (2018) "Importancia de la cultura organizacional." Cuida tu dinero. Recuperado de: <http://www.cuidatudinero.com/13128389/importancia-de-la-cultura-organizacional>.
- Daft, R. (2007) *Teoría y diseño organizacional*. México: Edit. Internacional Thomson Editores.
- Díaz, G. y Alvarado, K. (2013). *Análisis y propuesta de la mejora del impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las pequeñas empresas: un estudio empírico en la ciudad de Quito*. Tesis doctoral, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.
- Esparza, J. y García, D. (2011). *La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica*. Tesis doctoral, Universidad de Cantabria, México.
- Franco, K.; Paitán, R.; Risco, M.; Santillán, N. (2014). *Percepción de la cultura organizacional e tres clínicas de la ciudad de Huancayo*. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- García, L.; Reyes, G.; Hernández, T. *Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas*. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática; 4(10): 21-42.
- Garza, A. (2007) *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México: El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.

- Hernández, R; Fernández, C.; Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Icart, T; Fuentelsaz, C; Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: Salud Pública.
- Jaramillo, C. y Pérez, N. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional de GENSA SA ESP de la Sede Manizales*. Tesis para optar por el título de Especialista en Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales, Colombia.
- Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Lázaro, L.; Romero, R.; Saavedra, J.; Vásquez, Rubio. (2017). *La cultura organizacional en tres bancos comerciales del departamento de Lambayeque*. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Louffat, E. (2012) *Administración del Potencial Humano*. Argentina: Cengage Learning.
- Morales, O. (2011) *La cultura organizacional sí importa*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/11/11/la-cultura-organizacional-si-importa/>
- Parra, C. (2014). *Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. en el Municipio de Manizales*. Tesis para optar por el título de Especialista en Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales, Colombia.

- Pérez, R; Caso, C; Río, M; López, A. (2012). *Introducción a la Estadística Económica*. España: Universidad de Oviedo.
- Prieto, J. (2008). *Gestión estratégica organizacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S.; Judge, T. (2013) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Rodríguez, E. (2005) *Metodología de la investigación. La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son los factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, J.; Forero, C. y Mora, F. (2014). *Diagnóstico de la cultura organizacional de Compañía General de Aceros*. Tesis Doctoral, Universidad de la Sabana, Colombia.
- Rodríguez, L.; Calvo, A.; Parejo, J.; Cuervo, A. (2008). *Manual de sistema financiero español*. España: Ariel.
- Sánchez, M. y De la Garza, M. (2013) *Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior*. Revista Educere, 17(58), 487-499.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Colombia: Panamericana Editorial.
- Sperling, A. (2004) *Psicología simplificada*. México: Selector Autoridad Editorial.
- Superintendencia de banca, seguros y AFP. República del Perú. (2016) *Ley General del Sistema Financiero y Sistema de seguros. (Ley n° 26702)*. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/2588/c-2588>
- Valderrama, S. (2004). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*” Perú: Editorial San Marcos.

Ynzunza, C; Izar, J y Ávila, R. (2013). *Cultura Organizacional, gestión de conocimiento y desempeño laboral*. Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas; 19 (84): 77-88.

## Apéndice A

### Matriz De Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Percepción de la Cultura Organizacional del Banco Financiero de la Agencia Huancayo - 2015 según la metodología OCAI	<p style="text-align: center;"><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI?</p> <p style="text-align: center;"><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI?</p> <p>b) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que tienen los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015?</p>	<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI.</p> <p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI.</p> <p>b) Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que tienen los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015.</p>	<p style="text-align: center;"><b>HIPOTESIS GENERAL</b></p> <p>No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI.</p> <p style="text-align: center;"><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI.</p> <p>b) No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones que tienen los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015.</p>	<p style="text-align: center;"><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Variables ocupacionales</p> <p style="text-align: center;"><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Cultura Organizacional</p>	<p style="text-align: center;"><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>Científico – Deductivo</p> <p style="text-align: center;"><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>Descriptivo</p> <p style="text-align: center;"><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>Básica</p> <p style="text-align: center;"><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>No Experimental - Transeccional</p>

- 
- |   |   |   |
|---|---|---|
| c) ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015?  | c) Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015.                    | c) No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015.                    |
| d) ¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada, entre los miembros de la muestra analizada del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015? | d) Identificar si existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada, entre los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015. | d) No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada, entre los miembros del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015. |
- 

**POBLACIÓN:**

20 Colaboradores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo

**MUESTRA:**

20 Colaboradores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo

---

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



**Objetivo**

La presente encuesta tiene como único objetivo conocer las percepciones que los trabajadores tienen sobre su organización como un todo.

Es anónima y voluntaria. Solamente se piden algunos datos de su puesto con fines estadísticos.

Los resultados servirán para hacer un diagnóstico sobre ciertas características de la cultura organizacional de su organización.

**Importante**

No ponga su nombre ni firme, la encuesta es anónima

Usted encontrará grupos de cuatro afirmaciones cada uno identificadas con una letra y un número. Por ejemplo 1.A, 1.B, 1.C, 1.D

Lea cuidadosamente las cuatro afirmaciones y piense que tan frecuentemente ellas ocurren en su organización, luego reparta 100 puntos entre las cuatro dependiendo de la frecuencia con la que usted siente que ocurren en su organización.

Lógicamente a mayor frecuencia usted le asignará mayor puntaje.

Por ejemplo podría quedar así:

		Ejemplo:		
		Actual		
<b>1</b>	1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	30	Tienen que sumar 100
	1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	15	
	1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	50	
	1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ..	5	
			100	
		O así:		
		Actual		
<b>2</b>	2.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	0	Tienen que sumar 100
	2.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	70	
	2.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	15	
	2.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ..	15	
			100	
		O así:		
		Actual		
<b>3</b>	3.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	0	Tienen que sumar 100
	3.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	75	
	3.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	0	
	3.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ..	25	
			100	

Usted puede ponerle el puntaje que le parezca a cada una con tal que sumen 100 y que cumplan con reflejar las frecuencias con la que ocurren.

Luego de haber completado para 1.A, 1.B, 1.C, y 1.D, hágalo para los restantes grupos. O sea para 2.A, 2.B, 2.C, 2.D, y luego para 3.A, 3.B, 3.C, 3.D, etc.

Recuerde considerar cómo es la realidad "Actual" y no en cómo usted quisiera que fuera. Luego siga las instrucciones del encuestador.

Al final por favor indique el área en la que trabaja y la cantidad de años que lleva trabajando en esta organización.

**Por favor voltee la página y comience la primera parte.**



Piense desde el punto de vista de su empresa como un todo, no desde el punto de vista únicamente de su área de trabajo.

Califique a su empresa en su estado actual "Ahora" que está en la columna de color gris. Recuerde que tiene repartir 100 puntos entre las cuatro afirmaciones.

84

Cuando termine de calificar todas las afirmaciones de la columna gris espere las indicaciones del encuestador.

<b>1</b>	<b>Características dominantes</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.		
B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.		
C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.		
D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.		
Total:		100	100
<b>2</b>	<b>Liderazgo en mi organización</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
A	En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.		
B	En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio		
C	En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.		
D	En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todo funcione de manera eficaz y fluida.		
Total:		100	100
<b>3</b>	<b>Estilo gerencial</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
A	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.		
C	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.		
D	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la conformidad, porque todo sea predecible y por la estabilidad en las relaciones interpersonales.		
Total:		100	100
<b>4</b>	<b>Unión en la organización</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
A	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B	Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.		
C	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.		
D	Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.		
Total:		100	100
<b>5</b>	<b>Énfasis estratégico</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
A	Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.		
B	Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades		
C	Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.		
D	Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.		
Total:		100	100
<b>6</b>	<b>Criterio para el éxito</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
A	Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.		
B	Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.		
C	Mi organización define como "éxito" la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado.		
D	Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.		
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 C

### Consentimiento Informado

#### Consentimiento Informado para los participantes en la investigación “Cultura Organizacional”

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por los investigadores de la UNIVERSIDAD CONTINENTAL de la Carrera Profesional de Administración. He sido informado/a de que el objetivo de este estudio es recolectar datos que permitan describir características de la cultura organizacional, es decir los valores y creencias que los colaboradores tienen sobre el centro de trabajo, para lo cual tendré que responder una encuesta.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente anónima y no será usada para ningún otro propósito. Los datos que dé sobre mi persona solamente serán usados de manera agrupada y para fines estadísticos.

De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo realizarlas directamente con la Srta. Paola Solis Santos.

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

(En letras de imprenta)

Género: M\_\_\_ F\_\_\_

Edad: \_\_\_

Función y área en la que trabaja: \_\_\_\_\_

## Apéndice D

### Guía de preguntas – Entrevista al Gerente de la Agencia

Guía de entrevista a ser aplicada para la primera reunión pactada con el Gerente de la Agencia Huancayo del Banco Financiero.

Introducción: Se da inicio a la reunión indicando el motivo de la visita, el objetivo del estudio y lo que se desea llegar a obtener.

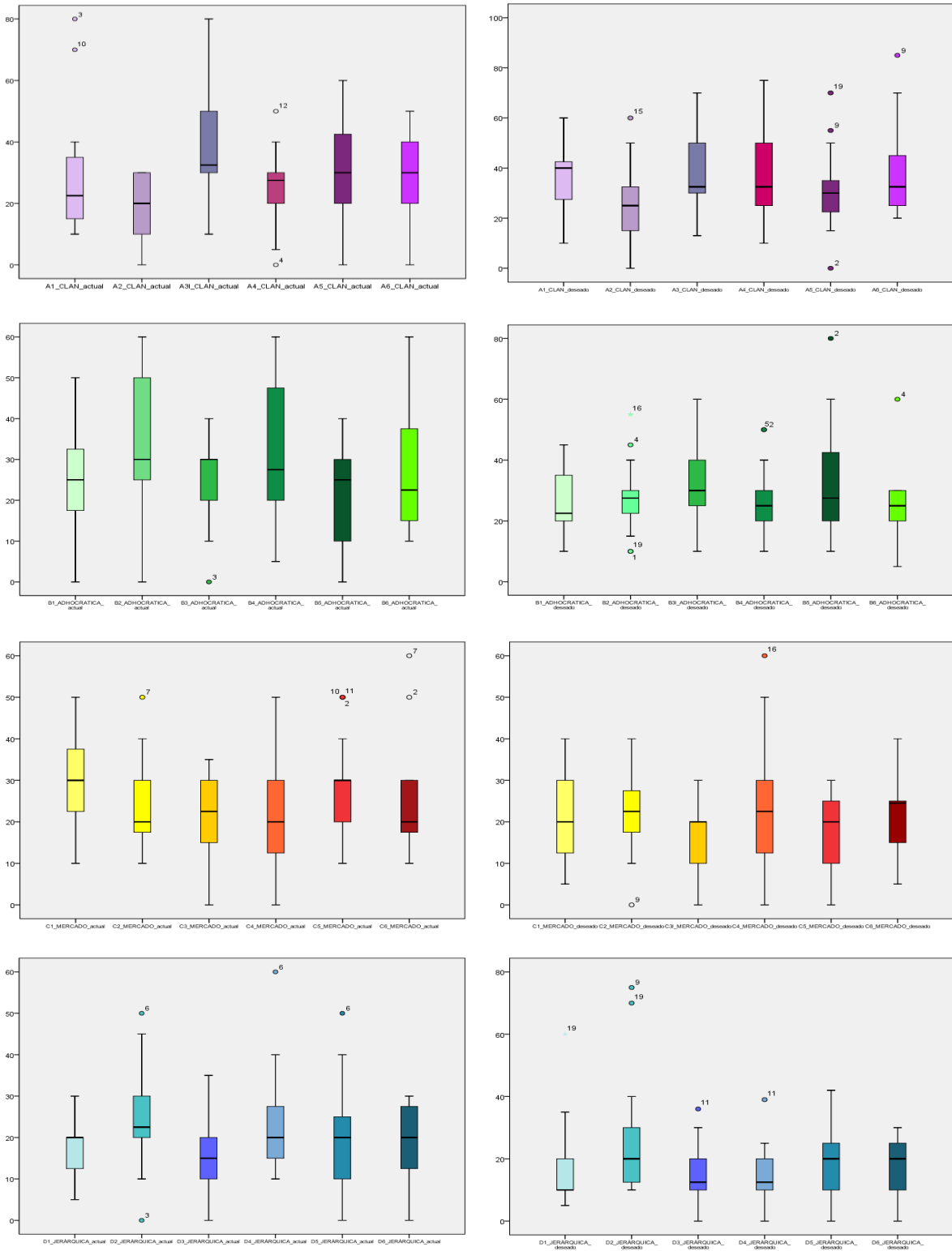
Preguntas clave.

- ¿Sabe que es la cultura organizacional?
- ¿El banco se preocupa por la medición de la cultura organizacional?
- ¿Ha identificado en algún momento cual es la percepción de sus colaboradores respecto a su cultura?

Enfocar en base a las respuestas a donde se desea llegar con la investigación, llegar a un acuerdo para poder investigar la Agencia, identificar las fechas en las cuales se puede autorizar la aplicación de la encuesta.

## Apéndice E

### Diagrama de cajas y bigotes



## Apéndice F Matriz de 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	.119	.534	.301	.274	.318	-.530	.324	-.441	.154	-.319	-.172	-.723	-.202	-.355	-.252	.143	.024	-.434	-.406	-.098	-.253	-.154	-.261
A2_ actual	.119	1.000	.355	.222	.371	.242	-.012	-.606	-.260	-.208	-.067	.036	-.239	.002	-.360	-.090	-.307	-.217	.112	-.086	.037	.142	-.087	-.152
A3_ actual	.534	.355	1.000	.356	.296	.549	-.158	.125	-.513	-.037	-.401	-.275	-.514	-.303	-.737	-.270	.078	-.360	-.264	-.247	-.405	-.037	-.021	.018
A4_ actual	.301	.222	.356	1.000	.693	.303	-.101	-.004	-.261	-.307	-.486	-.076	-.270	-.239	-.388	-.337	-.036	-.179	-.157	.015	.066	-.264	-.330	-.127
A5_ actual	.274	.371	.296	.693	1.000	.436	-.043	-.038	-.242	-.002	-.364	.131	-.267	-.352	-.184	-.629	-.534	-.475	-.208	.026	-.070	-.058	-.339	-.266
A6_ actual	.318	.242	.549	.303	.436	1.000	-.096	.195	-.086	.278	-.229	-.373	-.248	-.548	-.439	-.585	-.012	-.453	-.256	-.007	-.373	-.079	-.305	-.409
B1_ actual	-.530	-.012	-.158	-.101	-.043	-.096	1.000	.118	.561	.362	.166	.514	-.129	-.362	.050	-.342	.080	-.338	-.349	.180	-.323	-.026	-.218	-.191
B2_ actual	.324	-.606	.125	-.004	-.038	.195	.118	1.000	.186	.513	.096	.021	-.317	-.463	-.134	-.265	.266	-.066	-.588	-.450	-.244	-.404	-.344	-.245
B3_ actual	-.441	-.260	-.513	-.261	-.242	-.086	.561	.186	1.000	.473	.557	.181	.152	-.043	.199	-.002	.118	.027	-.187	.020	-.303	-.359	-.437	-.170
B4_ actual	.154	-.208	-.037	-.307	-.002	.278	.362	.513	.473	1.000	.441	.254	-.293	-.404	-.079	-.483	.021	-.172	-.656	-.174	-.304	-.519	-.521	-.584
B5_ actual	-.319	-.067	-.401	-.486	-.364	-.229	.166	.096	.557	.441	1.000	.310	.346	.317	.201	.336	-.237	.097	-.057	-.377	-.072	-.436	-.396	-.229
B6_ actual	-.172	.036	-.275	-.076	.131	-.373	.514	.021	.181	.254	.310	1.000	-.117	-.078	.382	-.311	-.384	-.449	-.369	.008	-.119	.059	-.113	-.345
C1_ actual	-.723	-.239	-.514	-.270	-.267	-.248	-.129	-.317	.152	-.293	.346	-.117	1.000	.550	.454	.518	-.174	.220	.526	.184	.234	.133	.147	.275
C2_ actual	-.202	.002	-.303	-.239	-.352	-.548	-.362	-.463	-.043	-.404	.317	-.078	.550	1.000	.382	.806	-.046	.458	.342	-.264	.140	-.048	.157	.380
C3_ actual	-.355	-.360	-.737	-.388	-.184	-.439	.050	-.134	.199	-.079	.201	.382	.454	.382	1.000	.181	-.156	.087	.093	.190	-.024	.313	.182	-.003
C4_ actual	-.252	-.090	-.270	-.337	-.629	-.585	-.342	-.265	-.002	-.483	.336	-.311	.518	.806	.181	1.000	.216	.681	.495	-.281	.262	-.041	.221	.500
C5_ actual	.143	-.307	.078	-.036	-.534	-.012	.080	.266	.118	.021	-.237	-.384	-.174	-.046	-.156	.216	1.000	.448	-.257	-.050	-.076	-.214	-.095	.025
C6_ actual	.024	-.217	-.360	-.179	-.475	-.453	-.338	-.066	.027	-.172	.097	-.449	.220	.458	.087	.681	.448	1.000	.242	-.122	.488	-.288	.038	.106
D1_ actual	-.434	.112	-.264	-.157	-.208	-.256	-.349	-.588	-.187	-.656	-.057	-.369	.526	.342	.093	.495	-.257	.242	1.000	.438	.524	.522	.615	.634
D2_ actual	-.406	-.086	-.247	.015	.026	-.007	.180	-.450	.020	-.174	-.377	.008	.184	-.264	.190	-.281	-.050	-.122	.438	1.000	.193	.505	.446	.152
D3_ actual	-.098	.037	-.405	.066	-.070	-.373	-.323	-.244	-.303	-.304	-.072	-.119	.234	.140	-.024	.262	-.076	.488	.524	.193	1.000	.067	.255	.135
D4_ actual	-.253	.142	-.037	-.264	-.058	-.079	-.026	-.404	-.359	-.519	-.436	.059	.133	-.048	.313	-.041	-.214	-.288	.522	.505	.067	1.000	.799	.392
D5_ actual	-.154	-.087	-.021	-.330	-.339	-.305	-.218	-.344	-.437	-.521	-.396	-.113	.147	.157	.182	.221	-.095	.038	.615	.446	.255	.799	1.000	.584
D6_ actual	-.261	-.152	.018	-.127	-.266	-.409	-.191	-.245	-.170	-.584	-.229	-.345	.275	.380	-.003	.500	.025	.106	.634	.152	.135	.392	.584	1.000

a. Determinante = .000

b. Esta matriz no es cierta positiva

## Apéndice G

### Análisis factorial

	Inicial	Extracción
A1_CLAN_actual	1.000	.916
A2_CLAN_actual	1.000	.931
A3_CLAN_actual	1.000	.927
A4_CLAN_actual	1.000	.951
A5_CLAN_actual	1.000	.925
A6_CLAN_actual	1.000	.913
B1_ADHOCRATICA_actual	1.000	.929
B2_ADHOCRATICA_actual	1.000	.832
B3_ADHOCRATICA_actual	1.000	.820
B4_ADHOCRATICA_actual	1.000	.902
B5_ADHOCRATICA_actual	1.000	.921
B6_ADHOCRATICA_actual	1.000	.935
C1_MERCADO_actual	1.000	.869
C2_MERCADO_actual	1.000	.880
C3_MERCADO_actual	1.000	.786
C4_MERCADO_actual	1.000	.976
C5_MERCADO_actual	1.000	.845
C6_MERCADO_actual	1.000	.899
D1_JERÁRQUICA_actual	1.000	.914
D2_JERÁRQUICA_actual	1.000	.848
D3_JERÁRQUICA_actual	1.000	.833
D4_JERÁRQUICA_actual	1.000	.910
D5_JERÁRQUICA_actual	1.000	.929
D6_JERÁRQUICA_actual	1.000	.747

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6.113	25.469	25.469	6.113	25.469	25.469	4.062	16.925	16.925
2	4.378	18.242	43.711	4.378	18.242	43.711	3.915	16.313	33.238
3	3.226	13.440	57.150	3.226	13.440	57.150	2.914	12.143	45.381
4	2.159	8.996	66.146	2.159	8.996	66.146	2.290	9.543	54.924
5	1.572	6.548	72.695	1.572	6.548	72.695	2.213	9.222	64.145
6	1.521	6.338	79.032	1.521	6.338	79.032	2.079	8.661	72.806
7	1.230	5.127	84.159	1.230	5.127	84.159	1.972	8.217	81.024
8	1.137	4.739	88.898	1.137	4.739	88.898	1.890	7.875	88.898
9	.915	3.812	92.710						
10	.533	2.223	94.933						
11	.423	1.761	96.694						
12	.301	1.254	97.948						
13	.211	.877	98.825						
14	.139	.578	99.402						
15	.085	.355	99.757						
16	.041	.172	99.929						
17	.012	.048	99.977						
18	.005	.023	100.000						
19	3.197E-16	1.332E-15	100.000						
20	1.970E-16	8.208E-16	100.000						
21	-7.527E-17	-3.136E-16	100.000						
22	-1.413E-16	-5.888E-16	100.000						
23	-3.510E-16	-1.462E-15	100.000						
24	-4.064E-16	-1.693E-15	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A1_CLAN_actual	-.542	.352	-.519	.007	-.247	-.380	-.052	-.145
A2_CLAN_actual	-.152	.439	.146	.577	-.118	.324	.339	-.356
A3_CLAN_actual	-.544	.578	-.257	-.062	-.334	.331	.048	.057
A4_CLAN_actual	-.422	.476	-.066	.287	.444	-.127	.204	.452
A5_CLAN_actual	-.544	.419	.308	.451	.212	-.180	-.123	.250
A6_CLAN_actual	-.658	.307	.013	-.038	.150	.379	-.458	-.088
B1_ADHOCRATICA_actual	-.245	-.471	.540	-.216	.071	.258	.480	.078
B2_ADHOCRATICA_actual	-.521	-.374	-.307	-.408	-.062	-.231	-.255	.191
B3_ADHOCRATICA_actual	-.048	-.782	.168	-.063	.248	.325	.050	.074
B4_ADHOCRATICA_actual	-.593	-.619	.032	-.103	-.015	.004	-.196	-.343
B5_ADHOCRATICA_actual	.127	-.774	-.046	.408	-.169	.204	-.159	-.204
B6_ADHOCRATICA_actual	-.162	-.395	.594	.223	-.311	-.390	.318	.026
C1_MERCADO_actual	.695	-.230	.123	.206	.208	.192	-.384	.219
C2_MERCADO_actual	.692	-.137	-.311	.419	-.252	.014	.045	.209
C3_MERCADO_actual	.465	-.401	.367	-.003	-.129	-.428	-.184	.201
C4n_MERCADO_actual	.776	-.145	-.517	.154	-.144	.153	.107	.080
C5_MERCADO_actual	-.024	-.136	-.540	-.599	.190	.112	.353	.050
C6_MERCADO_actual	.495	-.172	-.659	-.027	.316	-.174	.147	-.191
D1_JERÁRQUICA_actual	.792	.389	.123	.063	.180	.193	-.168	-.138
D2_JERÁRQUICA_actual	.266	.253	.607	-.359	.446	.011	.003	-.132
D3_JERÁRQUICA_actual	.462	.201	-.122	.168	.467	-.407	.071	-.383
D4_JERÁRQUICA_actual	.420	.485	.554	-.313	-.285	-.033	-.058	-.088
D5_JERÁRQUICA_actual	.601	.467	.224	-.419	-.294	-.113	-.036	-.153
D6_JERÁRQUICA_actual	.624	.329	-.074	-.236	-.165	.215	.046	.335

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 8 componentes extraídos.



	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A1_CLAN_actual	-.197	-.186	-.899	-.124	-.010	-.109	-.078	-.030
A2_CLAN_actual	-.004	-.035	-.139	-.116	-.039	-.004	.189	.927
A3_CLAN_actual	.054	-.162	-.539	-.209	-.546	-.362	-.153	.332
A4_CLAN_actual	-.154	-.109	-.134	-.934	.011	-.094	-.016	.124
A5_CLAN_actual	-.126	-.348	-.152	-.701	-.098	.000	.488	.158
A6_CLAN_actual	-.157	-.558	-.118	-.141	-.325	-.625	.191	.099
B1_ADHOCRATICA_actual	-.121	-.364	.583	.041	-.334	.477	-.294	.120
B2_ADHOCRATICA_actual	-.397	-.290	-.256	.075	-.242	-.039	-.213	-.642
B3_ADHOCRATICA_actual	-.462	-.082	.684	.245	-.122	.115	-.146	-.150
B4_ADHOCRATICA_actual	-.598	-.559	.020	.428	-.122	.073	.016	-.167
B5_ADHOCRATICA_actual	-.584	.260	.302	.576	-.010	.132	.267	.043
B6_ADHOCRATICA_actual	-.110	-.181	.094	.050	-.132	.888	.267	.038
C1_MERCADO_actual	.110	.509	.583	.110	.189	-.201	.359	-.204
C2_MERCADO_actual	-.012	.905	.033	.130	.125	.085	.135	.041
C3_MERCADO_actual	.175	.228	.271	.177	.145	.478	.347	-.479
C4_MERCADO_actual	.036	.898	.064	.268	.212	-.107	-.188	.023
C5_MERCADO_actual	-.080	.032	-.034	.045	.031	-.160	-.873	-.213
C6_MERCADO_actual	-.159	.458	-.055	.154	.655	-.151	-.413	-.119
D1_JERÁRQUICA_actual	.603	.375	.288	.068	.380	-.323	.191	.193
D2_JERÁRQUICA_actual	.605	-.392	.485	-.121	.278	-.018	.001	.004
D3_JERÁRQUICA_actual	.161	.106	-.034	-.071	.883	-.015	.025	.098
D4_JERÁRQUICA_actual	.914	-.069	.044	.109	-.067	.109	.188	.071
D5_JERÁRQUICA_actual	.914	.132	-.104	.228	.107	.022	-.013	-.030
D6_JERÁRQUICA_actual	.598	.546	.110	-.050	-.127	-.168	-.170	-.059

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8
1	.490	.667	.316	.244	.391	.018	.030	-.048
2	.604	-.058	-.424	-.463	.025	-.343	.073	.337
3	.396	-.435	.498	-.051	-.161	.420	.433	.118
4	-.451	.350	-.033	-.223	.142	.103	.597	.485
5	-.182	-.258	.479	-.452	.582	-.314	-.158	-.067
6	-.047	.093	.457	.179	-.487	-.528	-.160	.454
7	-.005	.096	.039	-.215	.028	.558	-.632	.481
8	-.008	.394	.179	-.625	-.473	.074	-.005	-.439

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

## Apéndice H

### Coeficientes de Correlación de Spearman

		A1_actual	A2_actual	A3_actual	A4_actual	A5_actual	A6_actual
A1_actual	Coeficiente de correlación	1.000	.173	.297	.234	.267	.219
	Sig. (bilateral)		.465	.203	.320	.256	.354
	N	20	20	20	20	20	20
A2_actual	Coeficiente de correlación	.173	1.000	.356	.253	.381	.146
	Sig. (bilateral)	.465		.123	.282	.098	.539
	N	20	20	20	20	20	20
A3_actual	Coeficiente de correlación	.297	.356	1.000	.464*	.271	.605**
	Sig. (bilateral)	.203	.123		.039	.247	.005
	N	20	20	20	20	20	20
A4_actual	Coeficiente de correlación	.234	.253	.464*	1.000	.668**	.255
	Sig. (bilateral)	.320	.282	.039		.001	.278
	N	20	20	20	20	20	20
A5_actual	Coeficiente de correlación	.267	.381	.271	.668**	1.000	.400
	Sig. (bilateral)	.256	.098	.247	.001		.081
	N	20	20	20	20	20	20
A6_actual	Coeficiente de correlación	.219	.146	.605**	.255	.400	1.000
	Sig. (bilateral)	.354	.539	.005	.278	.081	
	N	20	20	20	20	20	20

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

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

		B1_actual	B2_actual	B3_actual	B4_actual	B5_actual	B6_actual
B1_actual	Coefficiente de correlación	1.000	-.030	.408	.316	.133	.468*
	Sig. (bilateral)		.900	.074	.174	.577	.038
	N	20	20	20	20	20	20
B2_actual	Coefficiente de correlación	-.030	1.000	.247	.533*	.110	-.018
	Sig. (bilateral)	.900		.294	.015	.644	.939
	N	20	20	20	20	20	20
B3_actual	Coefficiente de correlación	.408	.247	1.000	.451*	.479*	.167
	Sig. (bilateral)	.074	.294		.046	.033	.482
	N	20	20	20	20	20	20
B4_actual	Coefficiente de correlación	.316	.533*	.451*	1.000	.439	.132
	Sig. (bilateral)	.174	.015	.046		.053	.579
	N	20	20	20	20	20	20
B5_actual	Coefficiente de correlación	.133	.110	.479*	.439	1.000	.245
	Sig. (bilateral)	.577	.644	.033	.053		.299
	N	20	20	20	20	20	20
B6_actual	Coefficiente de correlación	.468*	-.018	.167	.132	.245	1.000
	Sig. (bilateral)	.038	.939	.482	.579	.299	
	N	20	20	20	20	20	20

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

		C1_actual	C2_actual	C3_actual	C4_actual	C5_actual	C6_actual
C1_actual	Coefficiente de correlación	1.000	,496*	.408	,481*	-.153	.081
	Sig. (bilateral)		.026	.074	.032	.521	.735
	N	20	20	20	20	20	20
C2_actual	Coefficiente de correlación	,496*	1.000	.392	,789**	.053	.229
	Sig. (bilateral)	.026		.087	.000	.824	.331
	N	20	20	20	20	20	20
C3_actual	Coefficiente de correlación	.408	.392	1.000	.189	-.116	-.145
	Sig. (bilateral)	.074	.087		.426	.627	.542
	N	20	20	20	20	20	20
C4_actual	Coefficiente de correlación	,481*	,789**	.189	1.000	.227	,460*
	Sig. (bilateral)	.032	.000	.426		.335	.041
	N	20	20	20	20	20	20
C5_actual	Coefficiente de correlación	-.153	.053	-.116	.227	1.000	,619**
	Sig. (bilateral)	.521	.824	.627	.335		.004
	N	20	20	20	20	20	20
C6_actual	Coefficiente de correlación	.081	.229	-.145	,460*	,619**	1.000
	Sig. (bilateral)	.735	.331	.542	.041	.004	
	N	20	20	20	20	20	20

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

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

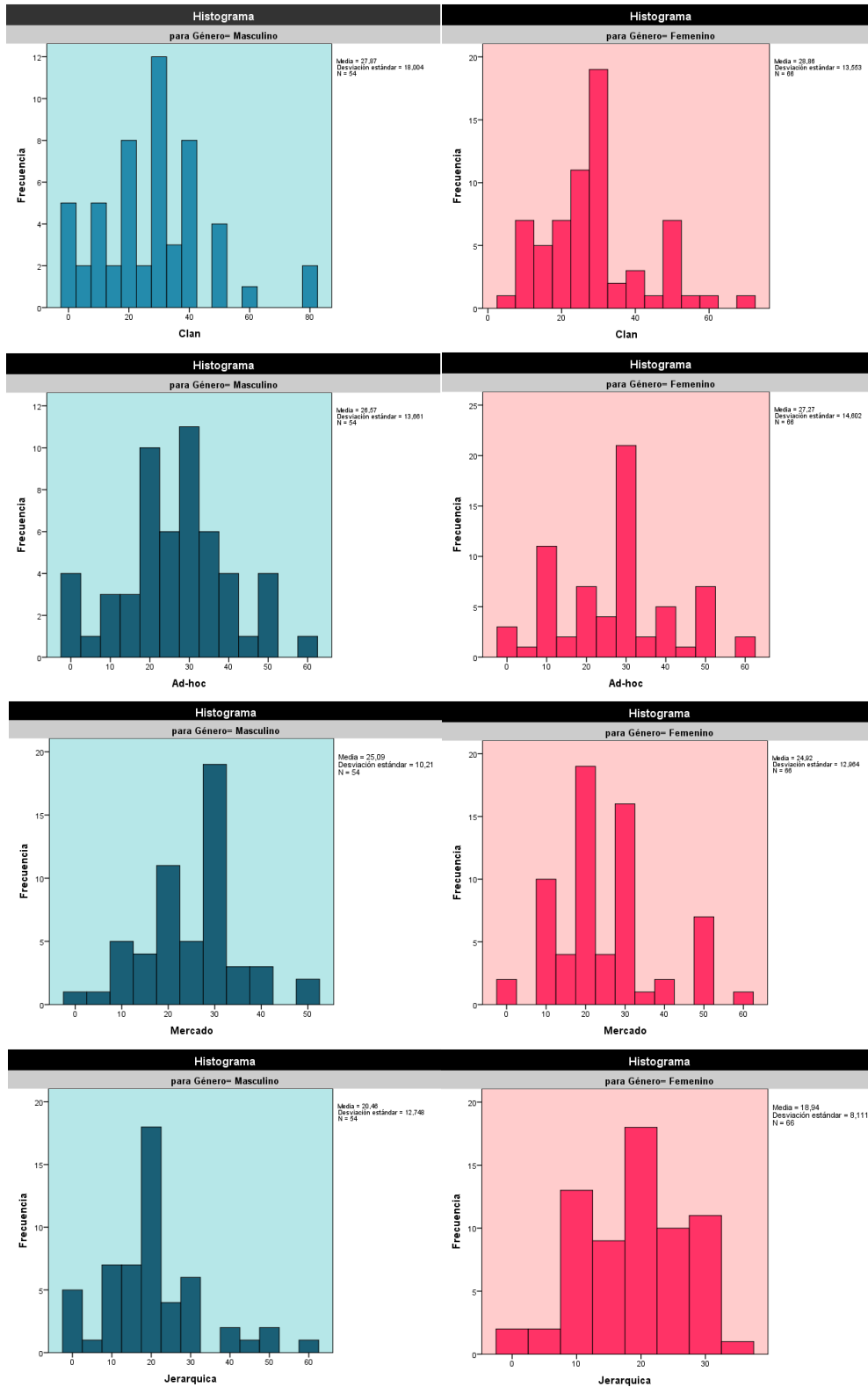
		D1_actual	D2_actual	D3_actual	D4_actual	D5_actual	D6_actual
D1_actual	Coefficiente de correlación	1.000	.350	,510*	,484*	,620**	,639**
	Sig. (bilateral)		.130	.022	.031	.004	.002
	N	20	20	20	20	20	20
D2_actual	Coefficiente de correlación	.350	1.000	.271	.138	.123	.174
	Sig. (bilateral)	.130		.247	.563	.607	.464
	N	20	20	20	20	20	20
D3_actual	Coefficiente de correlación	,510*	.271	1.000	-.084	.242	.115
	Sig. (bilateral)	.022	.247		.725	.303	.630
	N	20	20	20	20	20	20
D4_actual	Coefficiente de correlación	,484*	.138	-.084	1.000	,718**	,614**
	Sig. (bilateral)	.031	.563	.725		.000	.004
	N	20	20	20	20	20	20
D5_actual	Coefficiente de correlación	,620**	.123	.242	,718**	1.000	,735**
	Sig. (bilateral)	.004	.607	.303	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20
D6_actual	Coefficiente de correlación	,639**	.174	.115	,614**	,735**	1.000
	Sig. (bilateral)	.002	.464	.630	.004	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

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

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

## Apéndice I

### Dimensiones de los componentes por cultura actual según género



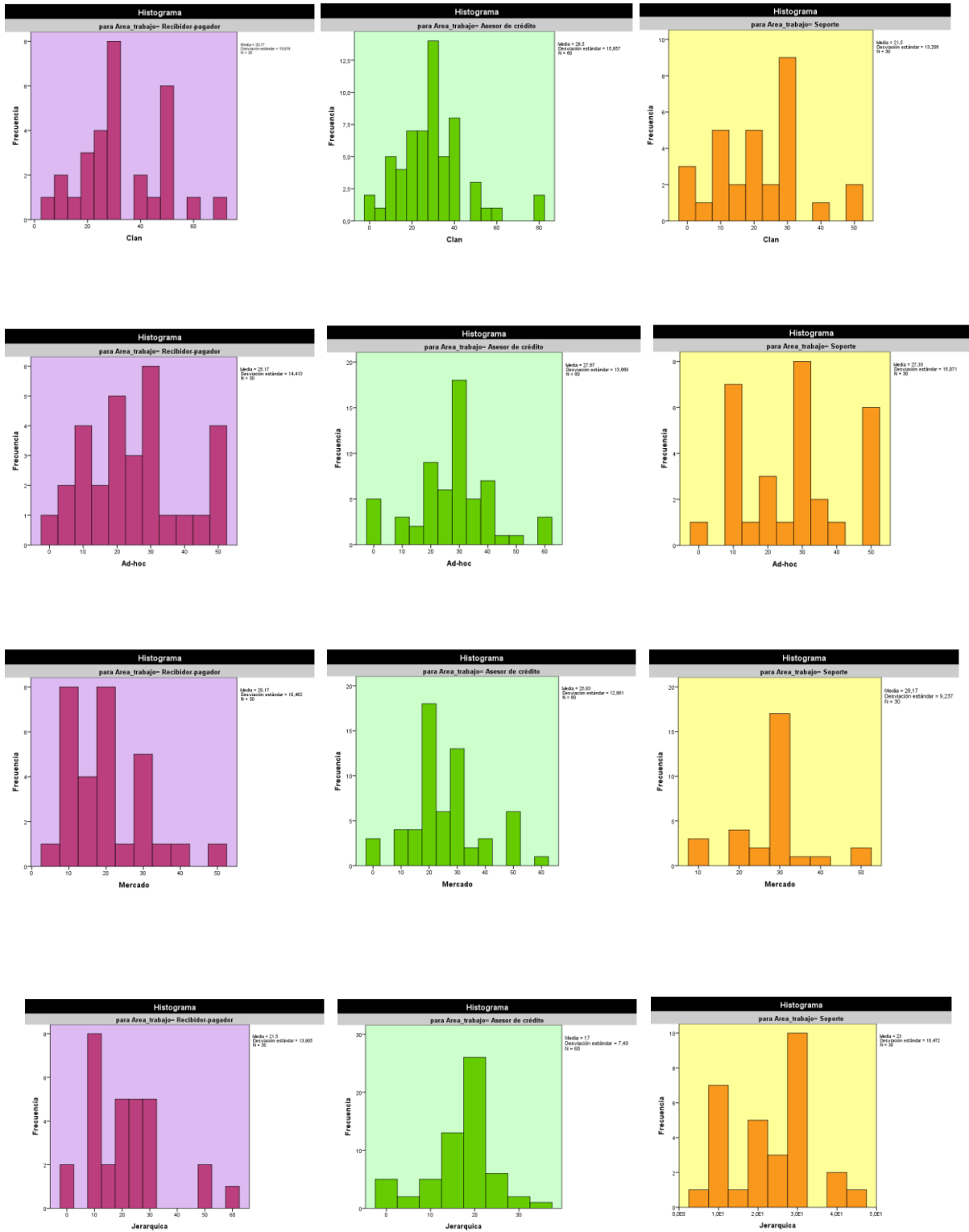
## Apéndice J

### Dimensiones de los componentes por cultura actual según género

Dimensión de la cultura	Género	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Masculino	Media	29.44	25.56	27.78	17.22
		Desviación estándar	22.562	11.024	9.052	6.180
		Media	26.36	23.64	31.82	18.18
	Femenino	Desviación estándar	16.139	16.293	13.833	7.508
		Media	18.33	32.78	26.11	22.78
		Desviación estándar	12.247	18.559	9.280	15.635
Liderazgo en la organización	Masculino	Media	19.55	32.73	22.27	25.45
		Desviación estándar	9.863	14.894	11.261	5.222
		Media	40.56	23.33	25.00	11.11
	Femenino	Desviación estándar	20.378	11.180	11.726	8.937
		Media	34.55	28.18	19.09	18.18
		Desviación estándar	13.866	7.833	9.700	10.068
Estilo gerencial	Masculino	Media	23.89	26.11	22.78	27.22
		Desviación estándar	14.313	14.093	10.035	14.601
		Media	27.27	34.55	20.45	17.73
	Femenino	Desviación estándar	10.090	16.348	13.866	6.842
		Media	27.78	20.00	27.78	24.44
		Desviación estándar	17.159	14.142	10.639	14.884
Énfasis estratégico	Masculino	Media	32.73	22.27	28.64	16.36
		Desviación estándar	13.484	12.321	13.801	5.954
		Media	27.22	31.67	21.11	20.00
	Femenino	Desviación estándar	16.415	10.607	11.396	9.682
		Media	32.73	22.27	27.27	17.73
		Desviación estándar	13.668	16.026	12.523	10.090
Criterios para el éxito	Masculino	Media	27.22	31.67	21.11	20.00
		Desviación estándar	16.415	10.607	11.396	9.682
		Media	32.73	22.27	27.27	17.73
	Femenino	Desviación estándar	13.668	16.026	12.523	10.090

## Apéndice K

### Dimensiones de los componentes por cultura actual según funciones





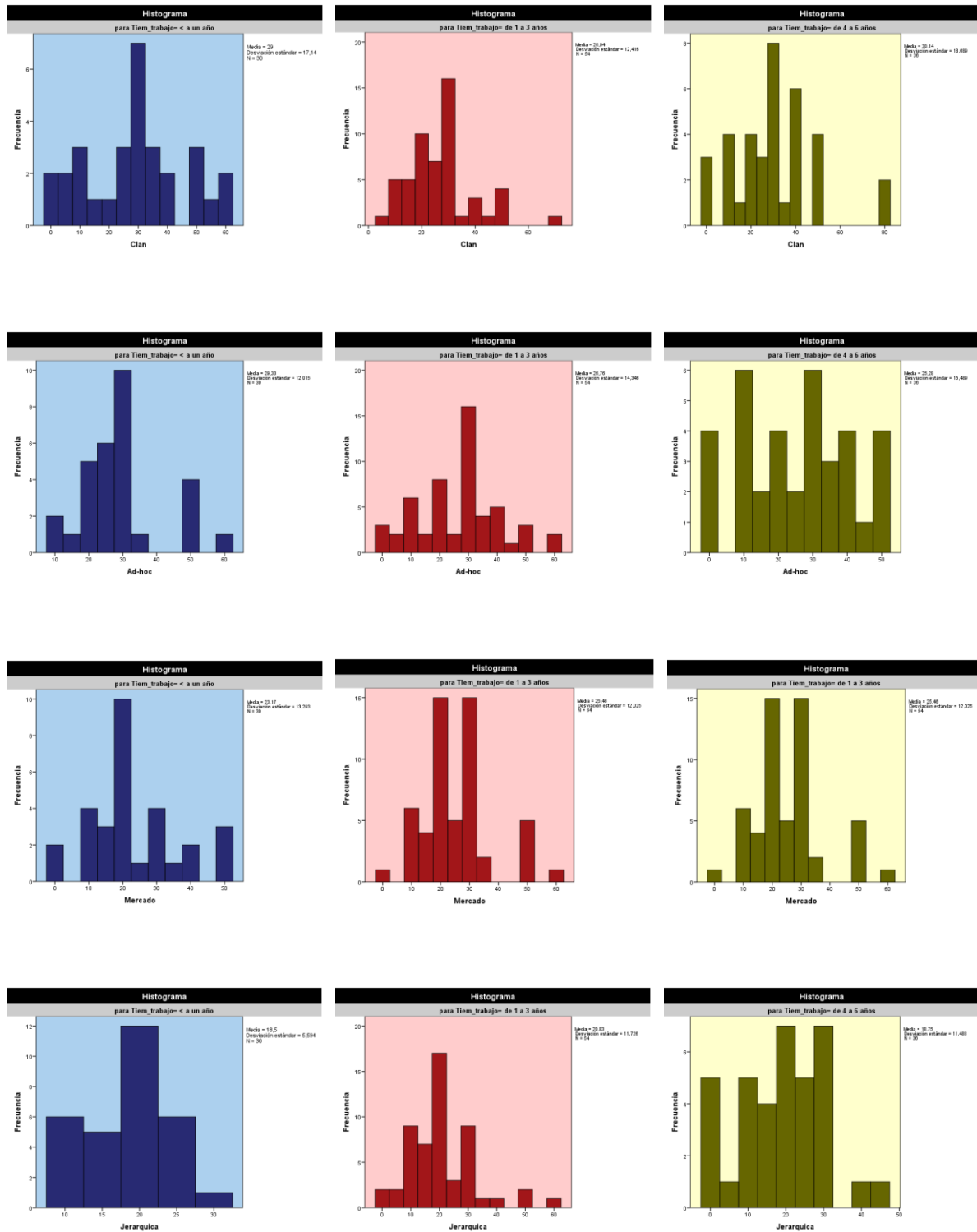
## Apéndice L

### Dimensiones de los componentes por cultura actual según funciones

Dimensión de la cultura	Función	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	recibidor-pagador	Media	29.17	25.00	28.33	17.50
		Desviación estándar	23.327	8.367	12.111	7.583
	Asesor de crédito	Media	32.78	21.11	28.33	17.78
		Desviación estándar	19.543	14.530	13.463	7.546
	Soporte	Media	17.00	30.00	35.00	18.00
		Desviación estándar	5.701	18.371	8.660	5.701
Liderazgo en la organización	recibidor-pagador	Media	20.00	31.67	19.17	29.17
		Desviación estándar	10.488	20.412	11.143	11.143
	Asesor de crédito	Media	23.33	32.22	26.11	18.33
		Desviación estándar	10.308	15.635	10.541	9.014
	Soporte	Media	10.00	35.00	26.00	29.00
		Desviación estándar	7.071	15.000	8.944	10.247
Estilo gerencial	recibidor-pagador	Media	38.33	26.67	23.33	11.67
		Desviación estándar	10.328	7.528	8.165	11.255
	Asesor de crédito	Media	37.22	26.11	18.33	18.33
		Desviación estándar	23.863	11.932	12.990	9.354
	Soporte	Media	36.00	25.00	26.00	13.00
		Desviación estándar	8.944	8.660	8.944	9.747
Unión en la organización	recibidor-pagador	Media	32.50	25.83	15.83	25.83
		Desviación estándar	10.840	17.725	8.612	18.280
	Asesor de crédito	Media	25.00	33.33	24.44	17.22
		Desviación estándar	9.354	13.919	15.092	2.635
	Soporte	Media	19.00	32.00	23.00	26.00
		Desviación estándar	15.166	17.889	8.367	11.402
Énfasis estratégico	recibidor-pagador	Media	42.50	15.00	25.00	20.00
		Desviación estándar	11.726	12.649	15.166	8.367
	Asesor de crédito	Media	27.78	27.22	26.67	27.78
		Desviación estándar	15.833	11.487	10.897	16.223
	Soporte	Media	21.00	18.00	35.00	24.00
		Desviación estándar	7.416	13.038	10.000	5.477
Criterios para el éxito	recibidor-pagador	Media	34.17	29.17	17.50	16.67
		Desviación estándar	12.813	12.007	17.248	10.801
	Asesor de crédito	Media	30.00	26.11	18.33	16.11
		Desviación estándar	15.207	15.767	5.590	8.207
	Soporte	Media	26.00	24.00	26.00	26.00
		Desviación estándar	18.166	16.733	10.840	8.944

## Apéndice M

### Dimensiones de los componentes por cultura actual según antigüedad laboral



## Apéndice N

### Dimensiones de los componentes por cultura actual según antigüedad laboral

Dimensión de la cultura	Antigüedad laboral	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	< a un año	Media	25.00	30.00	27.00	18.00
		Desviación estándar	12.748	11.726	8.367	5.701
	de 1 a 3 años	Media	26.67	23.89	30.56	18.89
		Desviación estándar	18.028	13.642	13.097	8.207
	de 4 a 6 años	Media	31.67	20.83	31.67	15.83
		Desviación estándar	25.820	16.558	13.663	5.845
Liderazgo en la organización	< a un año	Media	15.00	44.00	19.00	22.00
		Desviación estándar	14.142	13.416	7.416	7.583
	de 1 a 3 años	Media	22.78	26.67	23.89	26.67
		Desviación estándar	7.120	15.000	11.667	10.308
	de 4 a 6 años	Media	16.67	32.50	28.33	22.50
		Desviación estándar	12.111	17.248	9.832	14.748
Estilo gerencial	< a un año	Media	40.00	28.00	13.00	19.00
		Desviación estándar	21.506	5.701	14.832	5.477
	de 1 a 3 años	Media	31.11	28.89	23.33	16.67
		Desviación estándar	11.667	7.407	7.500	10.308
	de 4 a 6 años	Media	44.17	20.00	26.67	9.17
		Desviación estándar	19.083	13.038	8.165	11.143
Unión en la organización	< a un año	Media	33.00	30.00	21.00	16.00
		Desviación estándar	10.954	11.726	11.402	4.183
	de 1 a 3 años	Media	20.56	33.89	21.11	24.44
		Desviación estándar	8.819	17.638	14.743	16.287
	de 4 a 6 años	Media	27.50	26.67	22.50	23.33
		Desviación estándar	14.748	16.633	9.874	6.055
Énfasis estratégico	< a un año	Media	30.00	21.00	32.00	17.00
		Desviación estándar	21.213	8.944	17.889	4.472
	de 1 a 3 años	Media	29.44	22.22	27.22	21.11
		Desviación estándar	11.577	14.167	10.929	12.937
	de 4 a 6 años	Media	32.50	20.00	26.67	20.83
		Desviación estándar	16.658	15.492	9.832	13.934
Criterios para el éxito	< a un año	Media	31.00	23.00	27.00	19.00
		Desviación estándar	17.103	8.367	13.964	6.519
	de 1 a 3 años	Media	31.11	25.00	26.67	17.22
		Desviación estándar	13.642	16.956	13.919	10.341
	de 4 a 6 años	Media	28.33	31.67	19.17	20.83
		Desviación estándar	17.224	14.720	6.646	12.007