

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento
de Lambayeque**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Luis Lázaro Pilco

Ronal Diómedes Romero Hernández

José Gerardo Saavedra Carrasco

Martín Vásquez Rubio

Asesor: José Antonio Espinoza

Surco, junio 2017

Agradecimientos

A nuestros asesores de tesis, el profesor José Antonio Espinoza y el profesor Daniel Guevara por su tiempo y aportes en la realización de este estudio.



Dedicatorias

A Dios por todas las bendiciones que ha derramado sobre nosotros.

Los autores



Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene por objetivo general analizar y caracterizar la cultura organizacional de tres empresas de banca comercial en el departamento de Lambayeque se hizo bajo la metodología del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) que tiene sus bases en el modelo Competing Values Framework (CVF) como herramienta de medición de la percepción de la cultura organizacional. Se aplicó el modelo conceptual de Cameron y Quinn (2006), se efectuó el análisis factorial, y luego la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad. La prueba de Levene, se usó para evaluar la homocedasticidad y así determinar el tipo de técnicas estadísticas a usar. Se probaron las hipótesis nulas mediante diagramas de caja y bigotes, son representaciones visuales donde se describe características importantes, y pruebas estadísticas paramétricas y no paramétricas para la percepción actual y deseada de cultura organizacional. La población está representada por 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.

Abstract

The present research aims to analyze and characterize the organizational culture of three commercial banking companies in the department of Lambayeque under the methodology of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), which is based on the Competing Values Framework (CVF) As a tool to measure the perception of organizational culture. We applied the conceptual model of Cameron & Quinn (2006), we performed the factorial analysis, and then the Kolmogorov-Smirnov test to evaluate normality. The Levene test was used to evaluate homoscedasticity and thus determine the type of statistical techniques to be used. Null hypotheses were tested using box and whisker diagrams, visual representations describing important features, and parametric and non-parametric statistical tests for the current and desired perception of organizational culture. The population is represented by 391 workers, but the sample is defined by 123 study participants.

The conclusions of the study refer to the absence of consensus in all dimensions of the two current and desired types of cultures evaluated in each bank, using 95% confidence intervals, presenting all percentages of responses within the range well below 70 %. It is also concluded that there is a widespread desire to work in institutions with Clan culture, an important fact for the top management of commercial banking organizations to reflect on the culture in which the staff of their organizations is developed.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del Problema	3
1.3. Propósito de la Investigación.....	5
1.4. Importancia de la Investigación.....	6
1.5. Naturaleza de la Investigación.....	7
1.6. Preguntas de Investigación	8
1.7. Marco Teórico	12
1.8. Marco Conceptual.....	20
1.9. Supuestos de la Investigación.....	21
1.10. Limitaciones de la Investigación	22
1.11. Delimitaciones de la Investigación.....	22
1.12. Resumen	22
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	24
2.1. Introducción.....	24
2.2. Revisión de Literatura.....	24
2.3. Resumen	29
2.4. Conclusión.....	30
Capítulo III: Metodología	31
3.1. Introducción.....	31
3.2. Diseño de la Investigación.....	32
3.3. Conveniencia del Diseño de la Investigación.....	32

3.4. Preguntas e Hipótesis De Investigación	33
3.5. Población y Participantes.....	36
3.6. Consentimiento Informado	37
3.7. Marco de Muestreo	37
3.8. Confidencialidad.....	37
3.9. Localización Geográfica.....	38
3.10. Instrumentación	38
3.11. Recolección de Datos	38
3.12. Análisis de Datos	41
3.13. Validez y Confiabilidad.....	43
3.13.1. Validez.....	44
3.13.2. Confiabilidad	46
3.14. Resumen	47
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	48
4.1. Existencia de consenso en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, en las muestras analizadas de cada organización.....	48
4.2. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el género de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.	53
4.3. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el área laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.	56
4.4. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con la ubicación geográfica de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.	60

4.5. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.	64
4.6. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el rango de edad de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.	68
4.7. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, entre la actual y la deseada, en las muestras analizadas de cada organización.	73
4.8. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, entre las muestras analizadas de las organizaciones del mismo sector.	76
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	81
5.1. Conclusiones.....	81
5.2. Recomendaciones	85
Referencias.....	92
Apéndice A: Mapa Departamental de Lambayeque	97
Apéndice B: Consentimiento Informado para los Participantes en la Investigación	
“Culturas Empresariales en el Perú”	98
Apéndice C: Encuesta.....	99
Apéndice D: Diagramas de Cajas de la Cultura Actual y Deseada.....	107
Apéndice E: Varianza Total Explicada.....	113
Apéndice F: Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida	
Actual y Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria	115
Apéndice G: Perfil de la Cultura Organizacional Percibida Actualmente y Deseada	
Según Género en el Banco 2 y 3.....	117

Apéndice H: Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión, Género y Entidad Bancaria	119
Apéndice I: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal según Género para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión	120
Apéndice J: Perfil de la Cultura Organizacional Percibida Actualmente y Deseada Según Área Laboral en el Banco 2 y 3	122
Apéndice K: Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Área Laboral	124
Apéndice L: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal según Área laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión.....	125
Apéndice M: Perfil de la Cultura Organizacional Percibida Actualmente y Deseada Según Ubicación Geográfica en el Banco 2 y 3	127
Apéndice N: Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Ubicación Geográfica en el Banco 1, 2 y 3.....	129
Apéndice O: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1, 2 y 3.....	132

Apéndice P: Perfil de la Cultura Organizacional Percibida Actualmente y Deseada según Antigüedad laboral en el Banco 2 y 3.....	137
Apéndice Q: Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Antigüedad laboral en el Banco 1, 2 y 3	139
Apéndice R: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal según Antigüedad laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1, 2 y 3.....	142
Apéndice T: Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Rango de Edad en el Banco 1, 2 y 3.....	147
Apéndice U: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal según Rango de Edad para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1 y 3	150
Apéndice V: Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria.....	153
Apéndice W: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal entre la Percepción de la Cultura Organizacional Actual y la Deseada por Entidad Bancaria	154
Apéndice X: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal entre la Percepción Actual de la Cultura Organizacional entre las Entidades Bancarias	155

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Distribución de la Población por Empresa, Agencia y Distrito. Muestra</i>	36
Tabla 2	<i>Distribución de la Muestra por Empresa</i>	37
Tabla 3	<i>Características Sociales Laborales de la Muestra de Entidades Bancarias</i>	40
Tabla 4	<i>Análisis de Confiabilidad: Alpha de Cronbach según la Cultura Percibida Actual y la Deseada y por Dimensión</i>	46
Tabla 5	<i>Porcentaje de Respuestas Pertenecientes al Intervalo de Confianza de la Media del 95% para la Cultura Percibida Actual según Dimensión</i>	52
Tabla 6	<i>Porcentaje de Respuestas Pertenecientes al Intervalo de Confianza de la Media del 95% para la Cultura Deseada según Dimensión</i>	52
Tabla 7	<i>Pruebas de Normalidad, Homogeneidad de Varianzas y Pruebas de Medias según la Cultura Percibida Actual y la Deseada por Dimensión y Sexo</i>	53
Tabla 8	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, Entidad Bancaria y Género</i>	54
Tabla 9	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión, Entidad Bancaria y Género</i>	55
Tabla 10	<i>Pruebas de Normalidad. Homogeneidad de Varianzas y Pruebas de Medias según la Cultura Percibida Actual y la Deseada por Dimensión y Área Laboral</i>	57
Tabla 11	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, Entidad Bancaria y Área Laboral</i>	58
Tabla 12	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión, Entidad Bancaria y Área Laboral</i>	58
Tabla 13	<i>Pruebas de Normalidad. Homogeneidad de Varianzas y Prueba Estadística Seleccionada según la Cultura Percibida Actual y la Deseada según Dimensión</i>	

	<i>y Ubicación Geográfica</i>	61
Tabla 14	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, Entidad Bancaria y Ubicación Geográfica</i>	62
Tabla 15	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión, Entidad Bancaria y Ubicación Geográfica</i>	62
Tabla 16	<i>Pruebas de Normalidad. Homogeneidad de Varianzas y Prueba Estadística Seleccionada Según La Cultura Percibida Actual y la Deseada Según Dimensión y Antigüedad Laboral</i>	65
Tabla 17	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, Entidad Bancaria y Antigüedad Laboral</i>	66
Tabla 18	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión, Entidad Bancaria y Antigüedad Laboral</i>	66
Tabla 19	<i>Pruebas de Normalidad. Homogeneidad de Varianzas y Prueba Estadística Seleccionada Según La Cultura Percibida Actual y la Deseada Según Dimensión y Rango de Edad H06</i>	69
Tabla 20	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, Entidad Bancaria y Rango de Edad</i>	70
Tabla 21	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión, Entidad Bancaria y Rango de Edad</i>	70
Tabla 22	<i>Pruebas de Normalidad y Prueba Estadística Seleccionada Según la Comparación entre la Cultura Percibida Actual y la Deseada</i>	73
Tabla 23	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, y Entidad Bancaria</i>	74
Tabla 24	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria</i>	74

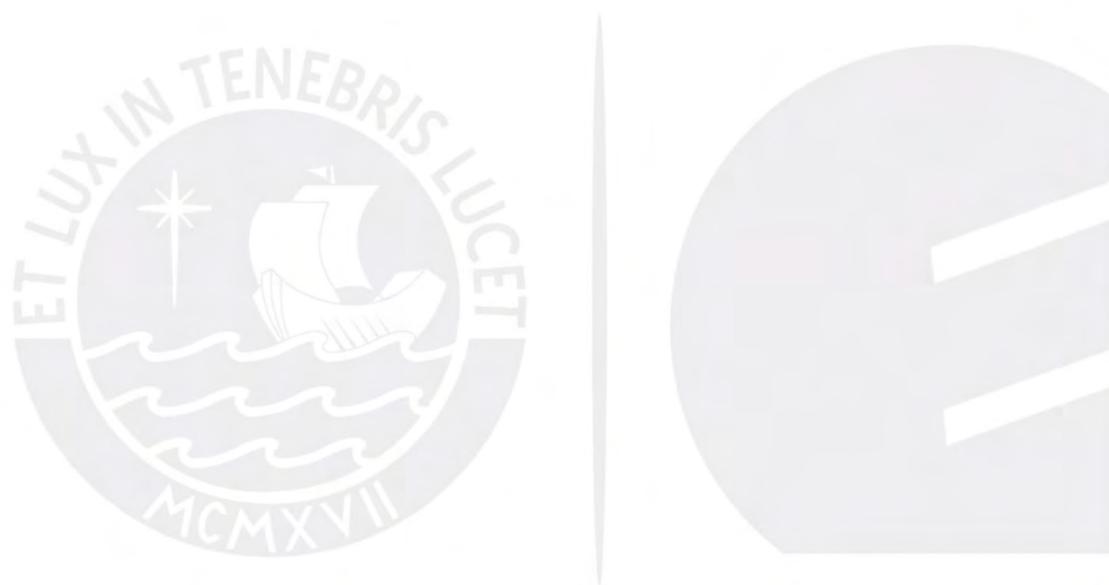
Tabla 25	<i>Pruebas de Normalidad y Prueba Estadística Seleccionada según la Comparación entre la Cultura Percibida Actual y la Deseada</i>	77
Tabla 26	<i>Varianza Total Explicada. Método de Componentes Principales</i>	113
Tabla 27	<i>Matriz de Componentes Rotados</i>	114
Tabla 28	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión y Entidad Bancaria</i>	115
Tabla 29	<i>Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria</i>	116
Tabla 30	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión, Género y Entidad Bancaria</i>	119
Tabla 31	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Género para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión</i>	120
Tabla 32	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Género para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión</i>	121
Tabla 33	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Área Laboral</i>	124
Tabla 34	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Área Laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión</i>	125
Tabla 35	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Área laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión</i>	126
Tabla 36	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida</i>	

	<i>Actual y Deseada según Dimensión y Ubicación Geográfica en el Banco 1.....</i>	129
Tabla 37	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Ubicación Geográfica en el Banco 2.....</i>	130
Tabla 38	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Ubicación Geográfica en el Banco 3.....</i>	131
Tabla 39	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1</i>	132
Tabla 40	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1</i>	133
Tabla 41	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 2</i>	134
Tabla 42	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 2</i>	135
Tabla 43	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 3</i>	135
Tabla 44	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 3</i>	136

Tabla 45	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Antigüedad laboral en el Banco 1</i>	139
Tabla 46	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Antigüedad laboral en el Banco 2</i>	140
Tabla 47	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Antigüedad Laboral en el Banco 3</i>	141
Tabla 48	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Antigüedad Laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1</i>	142
Tabla 49	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Antigüedad laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 2</i>	143
Tabla 50	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Antigüedad Laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 3</i>	143
Tabla 51	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Antigüedad Laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión y Entidad Bancaria</i>	144
Tabla 52	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Antigüedad Laboral para la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria</i>	144
Tabla 53	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional</i>	

	<i>Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Rango de Edad en el Banco 1 ..</i>	147
Tabla 54	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional</i>	
	<i>Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Rango de Edad en el Banco 2 ..</i>	148
Tabla 55	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional</i>	
	<i>Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Rango de Edad en el Banco 3 ..</i>	149
Tabla 56	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con</i>	
	<i>Distribución Normal según Rango de Edad para la Cultura Organizacional</i>	
	<i>Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1</i>	150
Tabla 57	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con</i>	
	<i>Distribución Normal según Rango de Edad para la Cultura Organizacional</i>	
	<i>Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 3</i>	151
Tabla 58	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin</i>	
	<i>Distribución Normal según Rango de Edad para la Cultura Organizacional</i>	
	<i>Percibida Actual según Dimensión y Entidad Bancaria</i>	151
Tabla 59	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin</i>	
	<i>Distribución Normal según Rango de Edad para la Cultura Organizacional</i>	
	<i>Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria</i>	152
Tabla 60	<i>Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional</i>	
	<i>Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria</i>	153
Tabla 61	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con</i>	
	<i>Distribución Normal entre la Percepción de la Cultura Organizacional</i>	
	<i>Actual y la Deseada por Entidad Bancaria</i>	154
Tabla 62	<i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin</i>	
	<i>Distribución Normal entre la Percepción de la Cultura Organizacional</i>	
	<i>Actual y la Deseada por Entidad Bancaria</i>	154

Tabla 63 <i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal entre la Percepción Actual de la Cultura Organizacional entre las Entidades Bancarias</i>	155
Tabla 64 <i>Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal entre la Percepción Actual de la Cultura Organizacional entre las Entidades Bancarias</i>	155



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la literatura	25
<i>Figura 2.</i> Flujograma de análisis	31
<i>Figura 3.</i> Gráfico de sedimentación de todas las muestras para el instrumento (OCAI)	45
<i>Figura 4.</i> Perfil de la cultura organizacional actual en el Banco 1	49
<i>Figura 5.</i> Perfil de la cultura organizacional actual en el Banco 2	49
<i>Figura 6.</i> Perfil de la cultura organizacional actual en el Banco 3	50
<i>Figura 7.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada en el Banco 1	50
<i>Figura 8.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada en el Banco 2	51
<i>Figura 9.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada en el Banco 3	51
<i>Figura 10.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según género en el Banco 1	54
<i>Figura 11.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según género en el Banco 1	55
<i>Figura 12.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según área laboral en el Banco 1	59
<i>Figura 13.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según área laboral en el Banco 1	59
<i>Figura 14.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según ubicación geográfica en el Banco 1	63
<i>Figura 15.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según ubicación geográfica en el Banco 1	63
<i>Figura 16.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según antigüedad laboral en el Banco 1	67
<i>Figura 17.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según antigüedad laboral en el Banco 1	67

<i>Figura 18.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según rango de edad en el Banco 1	71
<i>Figura 19.</i> Perfil de cultura organizacional deseada según rango de edad en el Banco1	71
<i>Figura 20.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actual y la deseada en el Banco 1 ...	75
<i>Figura 21.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actual y la deseada en el Banco 2 ...	75
<i>Figura 22.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actual y la deseada en el Banco 3 ...	76
<i>Figura 23.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente por las tres entidades bancarias.....	77
<i>Figura 24.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada por las tres entidades bancarias.....	78
<i>Figura 25.</i> Mapa departamental de Lambayeque	97
<i>Figura 26.</i> Diagrama de Caja de la cultura actual en el Banco 1	107
<i>Figura 27.</i> Diagrama de Caja de la cultura actual en el Banco 2	108
<i>Figura 28.</i> Diagrama de Caja de la cultura actual en el Banco 3	109
<i>Figura 29.</i> Diagrama de Caja de la cultura deseada en el Banco 1	110
<i>Figura 30.</i> Diagrama de Caja de la cultura deseada en el Banco 2	111
<i>Figura 31.</i> Diagrama de Caja de la cultura deseada en el Banco 3	112
<i>Figura 32.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según género en el Banco 2	117
<i>Figura 33.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según género en el Banco 3	117
<i>Figura 34.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según género en el Banco 2	118
<i>Figura 35.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según género en el Banco 3	118
<i>Figura 36.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según área laboral en el Banco 2.....	122

<i>Figura 37.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según área laboral en el Banco 3.....	122
<i>Figura 38.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según área laboral en el Banco 2.....	123
<i>Figura 39.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según área laboral en el Banco 3.....	123
<i>Figura 40.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según ubicación geográfica en el Banco 2.....	127
<i>Figura 41.</i> Perfil de la Cultura Organizacional Percibida Actualmente según Ubicación Geográfica en el Banco 3.....	127
<i>Figura 42.</i> Perfil de la Cultura Organizacional Deseada según Ubicación Geográfica en el Banco2.....	128
<i>Figura 43.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según ubicación geográfica en el Banco 3.....	128
<i>Figura 44.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según antigüedad laboral en el Banco 3.....	137
<i>Figura 45.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según antigüedad laboral en el Banco 2.....	137
<i>Figura 46.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según antigüedad laboral en el Banco2.....	138
<i>Figura 47.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según antigüedad laboral en el Banco 3.....	138
<i>Figura 48.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según rango de edad en el Banco 2.....	145
<i>Figura 49.</i> Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según rango de edad en el Banco 3.....	145
<i>Figura 50.</i> Perfil de la cultura organizacional deseada según rango de edad en el Banco2..	146

Figura 51. Perfil de la cultura organizacional deseada según rango de edad en el Banco 3.146



Capítulo I: Introducción

La presente investigación se desarrolla en cinco capítulos con la finalidad de identificar ciertos aspectos clave en relación a la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de los Bancos Financiero, BBVA y Crédito del Perú. El primer capítulo plantea el problema y objetivo a desarrollar; el segundo, las teorías, conceptos y revisión de la literatura; el tercer capítulo contiene la metodología empleada, el diseño de la investigación, los resultados de la investigación, los detalles de la población y el análisis estadístico; en el cuarto capítulo se analizan los resultados de la investigación, que incluye la prueba de hipótesis nulas por cada empresa de cultura actual y deseada; y el capítulo cinco muestra las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1.1. Antecedentes

Varios estudios sugieren que la razón más frecuente por la que fracasan las organizaciones se debe a un descuido en su cultura (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010; Neagu & Nicula, 2012). Ello evidencia la importancia de dicho concepto. Se habla de cultura organizacional a partir de los años ochenta, periodo que representó para el mundo una época con grandes cambios. Entre esos cambios se destaca que la apertura de las economías obligó al sector industrial a orientarse hacia la competitividad, y con ello todo el conocimiento que ayudó a cumplir ese objetivo fue asimilado rápidamente. En este momento la cultura organizacional pasó a ser estudiada como una variable más dentro de la dirección de las organizaciones, permitiendo así relacionarla con la efectividad, calidad, internalización y productividad (Dávila, Martínez & Mansilla, 1999). Es importante destacar que la cultura se ve afectada a nivel macro (país o región) y meso (estado o ciudad). House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta (2004) presentaron los resultados del proyecto Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE), este proyecto tiene entre sus principales objetivos conocer cómo los atributos de la cultura y liderazgo influyen sobre las prácticas de

las organizaciones. La metodología del estudio incluye la aplicación de cuestionarios que se enfocan en nueve atributos de la cultura, cada uno de estos es medido en una escala del 1 al 7. Los resultados del estudio se presentaron en forma cuantitativa en base a las respuestas de 17,000 gerentes de 951 organizaciones que operan en 62 países alrededor del mundo.

La extensa investigación realizada por el proyecto GLOBE, mostró que las regiones geográficas influyen en las diversas dimensiones de la construcción de la cultura, encontrándose que la cultura de las organizaciones refleja la sociedad en la cual estas se desempeñan. Así por ejemplo, por lo general sociedades con orientaciones de alto rendimiento se conforman por organizaciones que también tienen orientaciones de alto rendimiento (House et al., 2004).

Los atributos de cultura propuestos por House et al. (2004) son nueve: (a) orientación en el desempeño, nivel en que se fomenta y premia a los miembros de un grupo por la mejora en el desempeño y la excelencia; (b) evasión de la incertidumbre, nivel en que una sociedad, organización o grupo confía en las normas sociales, reglas y procesos que alivian la impredecibilidad de sucesos futuros; (c) orientación humana, nivel que se premia a individuos justos, altruistas y generosos; (d) colectivismo institucional, nivel en que las organizaciones fomentan prácticas y premios de distribución colectiva de recursos; (e) colectivismo grupal, nivel en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones y familias; (f) equidad de género, nivel en que se minimiza la discriminación por género; (g) asertividad, nivel en que los individuos son asertivos en sus relaciones con los otros; (h) orientación a futuro, nivel en que los colaboradores se comprometen en conductas orientadas al futuro tales como planeación e inversión; e (i) distancia del poder, nivel en que los miembros de un grupo o sociedad esperan que el poder sea distribuido equitativamente. Los resultados del estudio sugieren que existe una fuerte relación entre los atributos de la cultura y las prácticas organizacionales. Por último, se evidencia que la cultura organizacional

es más un reflejo de la sociedad en la que se desarrolla que de su contexto industrial; ello evidencia el papel de las nacionalidades o regiones geográficas en las diversas dimensiones de la construcción de la cultura.

A nivel meso, se han encontrado diferencias culturales entre empresas dentro de una misma región, explicadas por el origen étnico de los trabajadores que laboran en cada una de las organizaciones (Morris & Schindehutte, 2005). Es importante que las organizaciones identifiquen los atributos de su cultura, ello proporciona datos más fiables para gestionar eficientemente las organizaciones e identificar prioridades de acción dentro de las mismas (Al-Khalifa y Aspinwall, 2001). En el mismo sentido Schein (2010) recalcó la importancia de reconocer las fuerzas que configuran la cultura, sostuvo que “si no entendemos el funcionamiento de estas fuerzas, nos convertiremos en sus víctimas” (p. 7).

Debido a la importancia del tema, esta investigación busca conocer la percepción de la cultura organizacional en los colaboradores de tres Bancos comerciales en el departamento de Lambayeque, con ello se logra tener una idea respecto, tanto de la cultura dominante percibida como la deseada de cada Banco, y cómo ésta varía si se relaciona con factores como género, área laboral, ubicación geográfica, antigüedad laboral y rango de edad. Para realizar este estudio se usó el Organizational Culture Assessment Instrument [OCAI] propuesto por Cameron y Quinn (2006).

1.2. Definición del Problema

El poder de una cultura organizacional fuerte reside en que sea única, reduciendo incertidumbres colectivas, creando orden social, continuidad y compromiso de sus miembros hacia una misma visión del futuro (Cameron & Quinn, 2006). En contraste con el enfoque cultural se concentra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional. La cultura organizacional contiene los elementos esenciales de valores entendidos y significados históricamente

constituidos, que involucran las acciones con propósitos y validez consensuada, haciendo posibles los esfuerzos organizados y por lo tanto, haciendo reales y posibles a las mismas organizaciones (Peniche, 2012).

Fuentes (2012) mencionó que la cultura organizacional está compuesta por la fusión de la cultural formal e informal, rigiéndose por factores externos e internos, manifestando que la cultura y la organización caminan juntas, además detalló que la cultura formal son las expresiones de actitud, su comportamiento, valores y creencias de los integrantes, mientras que el informal muestra comportamientos reales, además los factores internos componen normas, mitos, creencias, tabúes, y los factores externos se rigen al entorno, asociaciones, sociedad, accionistas, proveedores, clientes y ciudadanos.

Salazar (2009) argumentó que el clima organización influye de manera significativa sobre la cultura organizacional, implicando los patrones de conducta, valores y creencias que comparten los integrantes de una determinada entidad, determinando en gran parte su cultura y por consecuencia ejerciendo influencia directa, por lo tanto la cultura comprende un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, distinguiéndolos de otras; sin embargo se menciona que la cultura puede ayudar o dificultar a resolver los problemas relacionados con la integración interna o adaptación con el entorno.

La cultura organizacional en el ámbito empresarial es de suma importancia para determinar y valorar el entorno, donde la información y los conocimientos en las organizaciones son indispensable ya que se vive en un mundo competitivo y globalizado, por consecuente la cultura se ha vuelto fundamental, donde en algunas organizaciones ha llegado a ser un mecanismo diferenciador, potenciando su competitividad y logrando brindar un trabajo de calidad (Fuentes, 2012).

Por otro lado, Schein (2010) indicó: "las fuerzas culturales son poderosas porque operan fuera de nuestra consciencia. Tenemos que entenderlas no solo por su poder, sino

también porque ayudan a explicar muchas de las desconcertantes y frustrantes experiencias en la vida social y organizacional" (p.7). Al respecto Cameron y Quinn (2006) propusieron seis atributos de evaluación: (a) las características dominantes, (b) el liderazgo organizacional, (c) el estilo de supervisión y gestión, (d) el cohesionador común, (e) el énfasis estratégico, y (f) el criterio de éxito.

A partir de ello es que el problema de investigación planteado es conocer cuáles son los atributos de las culturas organizacionales de tres Bancos comerciales del departamento de Lambayeque, en función del grado de flexibilidad o control y su preferencia a valorar más los aspectos internos o externos a ellas. Adicionalmente saber qué tanto consenso existe en la percepción de la cultura organizacional actual y deseada, de las empresas analizadas y cuáles pueden ser los factores de género, área laboral, ubicación geográfica, antigüedad laboral y rango de edad, que caracterizan esta eventual falta de consenso.

1.3. Propósito de la Investigación

El propósito general de la investigación fue analizar y caracterizar la cultura organizacional de cada una de las tres empresas de Banca comercial en el departamento de Lambayeque. Del propósito general se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar seis atributos de la cultura organizacional de las tres empresas.
2. Determinar diferencias entre los atributos culturales percibidos actualmente en comparación con la cultura que los encuestados considera la ideal en las organizaciones investigadas, y con ello conocer la posible brecha existente.
3. Relacionar el objeto de estudio con variables tales como: (a) género, (b) área laboral, (c) ubicación geográfica, (d) antigüedad laboral, y (e) rango de edad; y con ello se pueda concluir si influyen o no en la percepción que tienen los miembros de la cultura en su organización.
4. Identificar si existen indicios de varias culturas dentro de una misma organización.

5. Contribuir con recomendaciones para que las organizaciones ejecuten acciones con la intención de moldear adecuadamente sus culturas organizacionales.

1.4. Importancia de la Investigación

Conocer la cultura dominante dentro de la organización y los atributos que la conforman es relevante para las organizaciones; esto ayuda a mejorar la toma de decisiones, logrando mejorar el desempeño de estas organizaciones. Al respecto Schein (2010) señaló que es importante entender las fuerzas que influyen sobre la cultura porque ayudan a explicar muchas de las desconcertantes y frustrantes experiencias en la vida social y organizacional.

Acorde con Schein, los resultados de la investigación de Neagu y Nicula (2012) expusieron que la cultura no sólo es importante para las relaciones que se generan dentro de las organizaciones, sino que también influye generalmente en todos los procesos y resultados de las mismas.

Por otro lado, según Denham y Kaberon (2012) la innovación puede ser optimizada y construida por medio de la cultura, sin embargo, el cambio cultural a pesar de generar retornos implica un gran esfuerzo. Cheung, Wong y Lam (2012) demostraron en su investigación sobre la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento, que la cultura tiene una gran influencia en las acciones de la organización; concluyeron que existe una relación entre estas dos, tomando como factor de éxito la innovación. Lo expuesto por los autores anteriores se evidencia en los resultados que obtuvo el Hong Kong and Shanghai Banking Corporation [HSBC] con la implementación de un programa de cultura organizacional que logró principalmente: (a) un retorno de la inversión de 600% por cada dólar invertido en el programa de cultura, (b) fortalecer la imagen de marca de HSBC a nivel internacional, e (c) incrementar la satisfacción de los empleados y clientes sustancialmente (O'Donnell y Boyle, 2008).

El planteamiento realizado anteriormente pone en manifiesto la importancia del

presente estudio, pues pretende despertar la reflexión de la alta dirección de las organizaciones sobre la cultura en la que se desenvuelve el personal de cada una de las tres instituciones financieras de la Banca comercial en las empresas del estudio.

Conocer y comprender la cultura organizacional ayuda a que los líderes de estas organizaciones ejecuten mejores decisiones buscando incremento en la competitividad y eficiencia, puesto que cuando existen culturas altamente consensuadas o fuertes, se puede generar un clima laboral que contribuya e generar altos niveles de desempeño de sus colaboradores. La información acerca de las diferencias entre la percepción actual en contraste con la deseada ayuda a que los líderes moldeen la cultura organizacional que consideren más apropiada en función de sus objetivos, con la finalidad de reducir la brecha existente entre ambas.

Finalmente, la Banca comercial es un sector importante en el desarrollo económico del país y juega un rol fundamental en el funcionamiento de la economía; cuando las instituciones financieras son sólidas y solventes, los recursos financieros fluyen eficientemente logrando que se aprovechen las oportunidades de negocios y de consumo (Aguilar, Camargo & Morales, 2004). Se espera que el estudio genere información para mejorar los niveles de eficiencia de los Bancos comerciales en el departamento de Lambayeque. No se conocen estudios similares realizados en la Banca comercial en el país.

1.5. Naturaleza de la Investigación

La presente investigación es de naturaleza cuantitativa descriptiva. Se basa en las percepciones de las muestras contactadas a través de encuestas. Las encuestas fueron aplicadas a los colaboradores de tres empresas de la Banca comercial que operan en el departamento de Lambayeque, en base a su accesibilidad y disposición para participar del estudio. Los datos recolectados de las encuestas para la medición de los aspectos referidos a la cultura organizacional, fueron procesados cuantitativamente y tuvieron un tratamiento

descriptivo y estadístico.

El diseño de la investigación es no experimental transversal, porque no hubo manipulación de la realidad y la recolección de datos se dio en un momento preciso en el tiempo. Adicionalmente se realizaron interpretaciones de los resultados a través de entrevistas grupales a un cierto porcentaje de los encuestados.

1.6. Preguntas de Investigación

La pregunta principal surge de la problemática anteriormente descrita y es ¿las empresas del departamento de Lambayeque que pertenecen a la Banca comercial tienen diferentes características culturales, a la luz de las percepciones de sus profesionales encuestados?

Existen algunos estudios respecto de algunas variables que influyen en la cultura de una organización como género, área laboral, antigüedad laboral, etc. Un concepto formal es el planteado por Hernández (2006) quien comentó que “género” es un sistema simbólico formado por dos categorías que son complementarias una con la otra, pero que a la vez son excluyentes. Al mismo tiempo precisó, que desde el punto de vista etnográfico, hay cierto predominio del género masculino sobre el femenino. Finalmente, concluyó con la idea que las diferencias de género pueden estructurar la percepción y organización de toda la vida de las personas.

Alvarado (2001) comentó que cada organización tiene un conjunto de tareas que deben ser realizadas en grupo como parte del cumplimiento de objetivos. Adicional a ello, cada organización diseña su propia estructura, la misma que está en función de sus áreas funcionales. Cada área tiene actividades específicas que se realizan como apoyo y contribuyen al cumplimiento de un objetivo común. También se comprende que tiempo de trabajo o antigüedad laboral es el tiempo que una persona viene laborando en una empresa desarrollando diversas actividades. La permanencia por un tiempo determinado del trabajador

en una organización, está relacionado con los beneficios que otorga el centro laboral.

Permanecer más tiempo en un mismo trabajo, puede mejorar indicadores de productividad laboral, lo que se traduce en mejorar los indicadores de la organización. También se debe tener en cuenta las normas existentes en el mercado laboral, las cuales pueden coadyuvar al incrementar el tiempo de permanencia en un centro laboral (Auer, Berg & Colibay, 2005).

Luego del detalle de algunos estudios previos, se desprenden las siguientes interrogantes relacionadas con las variables (a) género, (b) área laboral, (c) ubicación geográfica, (d) antigüedad laboral, y (e) rango de edad. En todas las preguntas específicas planteadas se responde considerando tanto la percepción actual como la deseada para las muestras encuestadas por cada organización. Las ocho preguntas a contestar son las siguientes:

1. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, en las muestras analizadas de cada organización?
2. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el género de los participantes de las muestras analizadas de cada organización?
3. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el área laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización?
4. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con la ubicación geográfica de los participantes de las muestras analizadas de cada organización?
5. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización?

6. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el rango de edad de los participantes de las muestras analizadas de cada organización?
7. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, entre la actual y la deseada, en las muestras analizadas de cada organización?
8. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, entre las muestras analizadas de las organizaciones del mismo sector?

A continuación se definen las hipótesis nulas de investigación. De ser rechazada la hipótesis nula, se concluye que su correspondiente hipótesis de investigación es válida.

1. H01A: No existe consenso en la percepción actual de la cultura organizacional en las muestras analizadas de cada organización.
2. H01B: No existe consenso en la percepción deseada de la cultura organizacional en las muestras analizadas de cada organización.
3. H02A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con el género de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
4. H02B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con el género de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
5. H03A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con el área laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
6. H03B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con el área laboral de los participantes de las muestras

- analizadas de cada organización.
7. H04A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con la ubicación geográfica de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
 8. H04B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con la ubicación geográfica de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
 9. H05A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
 10. H05B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
 11. H06A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con el rango de edad de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
 12. H06B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con el rango de edad de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
 13. H07: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, entre la actual y la deseada, en las muestras analizadas de cada organización.
 14. H08A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional en las muestras analizadas de las organizaciones pese a pertenecer al mismo sector.

15. H08B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional en las muestras analizadas de las organizaciones pese a pertenecer al mismo sector.

1.7. Marco Teórico

En el marco teórico se ha desarrollado en primer lugar definiciones típicas de cultura organizacional, para hablar luego del impacto que genera en el desempeño organizacional, pasando a las formas de medición y finalmente se ha detallado el instrumento de medición OCAI.

Desde el punto de vista de definiciones, cinco se tomaron como las más representativas y que tienen en común hacer conocer la forma de actuar de una organización. En este sentido, Pettigrew (1979) aparentemente fue el primero en introducir formalmente el término de cultura organizacional, definiéndola como el sistema de significados aceptados públicamente y colectivamente operando para un grupo dado en un tiempo dado. Después de esta definición un gran incremento de la literatura se produjo en relación a este tema y a la gestión ideal. El concepto de cultura organizacional se enmarca como un “patrón de supuestos básicos compartidos y adquiridos por una organización que resuelve sus problemas de adaptación e integración, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y por lo tanto, pueden ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (Schein, 2010, p. 18).

Cameron y Quinn (2006) sustentaron que la cultura define los valores básicos, supuestos, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización. Posteriormente, Alvesson y Sveningsson (2008) sostuvieron que la cultura es considerada como “un sistema más o menos coherente de significados y símbolos, en términos del cual la interacción social tiene lugar” (p. 36). Por último, Lunenburg (2011) sostuvo que la cultura es el conjunto de creencias compartidas, valores y normas que influyen en la forma en que los miembros

piensan, sienten y se comportan; la cultura se crea por medio de valores, héroes, ritos y rituales, y redes de comunicación. La presente investigación ha tomado la definición hecha por Cameron y Quinn. Relacionado al tema de impacto, existen diversos estudios que menciona que la cultura organizacional tiene impacto en los procesos, toma de decisiones y estrategias de la organización.

Al respecto, Neagu y Nicula (2012) sugirió que la cultura organizacional influye de forma sustancial en todos los procesos, relaciones y resultados dentro de una organización. En este contexto, la cultura ejerce un impacto importante y casi generalizado dentro de las organizaciones, desde el volumen y la calidad de sus productos y servicios, los costos, los precios, las ventas, la proporción de ganancias, los dividendos, hasta la proporción y estructura de las inversiones. El éxito de la gestión depende además de los propietarios, administradores y la capacidad de los líderes para crear, mantener y desarrollar una cultura organizacional fuerte que se enmarque en el logro de los objetivos organizacionales. Sepúlveda (2004) mencionó que la cultura organizacional se refiere a un sistema de valores compartidos por la mayoría de los miembros de una organización. Identificar la cultura es importante para los líderes y/o tomadores de decisiones; y para quienes tratan de realizar los cambios que creen necesarios; sirve para optimizar el desempeño y en consecuencia, lograr los objetivos trazados. La cultura contribuye a comprender las relaciones al interior de la organización, así como las reglas no escritas.

La cultura organizacional es un factor clave del éxito, determinándose las funciones de la empresa, y mostrando las estrategias, estructuras, sistemas; sin embargo para lograr el éxito en los proyectos de transformación, se relacionará con la actitud y talento de la gerencia para realizar cambios en la cultura organizacional de acuerdo a las exigencias del entorno, donde la cultura influirá en los valores y normas de los individuos, lográndose cumplir con los objetivos y metas planteados. Asimismo en las organizaciones el desarrollo de

capacidades de aprendizaje ayudara en formarse como una organización inteligente a través de la acumulación de conocimientos, convirtiéndose en algo fundamental donde se desarrollara la supervivencia y ventajas competitivas de la organización donde su ambiente se encuentra en cambios constantes y a la vez gira alrededor de la cultura organizacional. (Fuentes, 2012).

Patlan (2013) en su investigación, mencionó que los comportamientos negativos son generados por el mal comportamiento organizacional, desempeñándose de forma contraria a sus funciones, influenciando de manera negativa en los miembros de la organización, clasificándose en dos grupos: los comportamientos que dañan al ser humano y los comportamientos que dañan la organización, por lo general los comportamientos negativos en las organizaciones se generan por un trabajador o por un grupo determinado, generando costos adicionales e incidiendo de forma negativa en el desempeño laboral. Sin embargo respecto a al comportamiento positivo se relaciona a la aplicación de fortalezas, capacidades del talento humano orientados positivamente, pudiendo ser medidos, mejorados y desarrollados para lograr un buen desempeño laboral, además se menciona que el comportamiento positivo abarca conceptos relacionados con el comportamiento organizacional como es la personalidad, liderazgo, actitudes y motivación; de la misma forma las intervenciones realizadas en torno a los comportamientos organizacionales positivos están dirigidas a propiciar y favorecer el desarrollo de estos comportamientos y actitudes, siendo necesario perfilar y analizar de manera favorable y beneficiosa la cultura organizacional de los colaboradores y así generar cúmulos de aportaciones tanto materiales como de servicio, trazándose como objetivo de satisfacer principalmente las necesidades humanas.

Cheung et al. (2012) mencionó que existe una relación entre la cultura y el rendimiento, y desarrolla su análisis basándose en las funciones que cumple la cultura en la organización: (a) generar sentido de identidad, (b) compromiso, (c) estabilidad, y (d) guía del

comportamiento en los miembros de la organización. Por lo tanto, los autores identificaron que la cultura es moldeable, basado en las diferencias que se tienen con la etnia social y el medio geográfico, e impacta de forma positiva o negativa en las decisiones y estrategias que plantea la organización y sus líderes.

Según la investigación realizada por Klein (2011) es aconsejable que las organizaciones administren sus culturas como un recurso estratégico mediante el establecimiento de normas culturales flexibles, adaptables y constructivas, independientemente del tipo de estrategia que se ha de implementar dentro de las organizaciones. Los resultados de esa investigación sugieren que para lograr ser una organización líder de alto rendimiento se necesita crear una cultura constructiva, lo cual debe ser acompañado del conocimiento completo del negocio e industria, por lo que concluye que una ventaja competitiva para las organizaciones es la cultura organizacional. Por otro lado, Santana y Cabrera (2007) comentaron respecto de tres características de la cultura organizacional que diferencia el concepto de clima organizacional. En primer lugar, hace referencia de que la cultura es única en cada empresa, y no existen dos culturas iguales; en segundo lugar, menciona que la cultura es persistente por tener como base creencias muy fuertes o significados compartidos por los integrantes de la organización; y como tercera y última característica, comenta que la cultura no es sencillo de cambiar. Los esfuerzos por medir la cultura se agrupan en tres enfoques: (a) cualitativo, (b) cuantitativo, y (c) mixtos. El enfoque cualitativo considera los fenómenos profundos e intangibles de la cultura organizacional, es decir, aquellos que no son fácilmente observables como valores, sentimientos, percepciones y toda suposición subyacente que capte aspectos subjetivos de cada cultura; a fin de describir, comprender e interpretar la cultura de las organizaciones a través de las experiencias y percepciones de sus integrantes (Bellot, 2011).

El enfoque cuantitativo desarrolla herramientas de estudio que utilizan la validez de

las pruebas psicométricas para medir los distintos aspectos poco observables de la cultura, como los valores, las creencias, las actitudes, etc., de forma objetiva; y se aplican procedimientos estadísticos. El tercer enfoque que es el enfoque mixto, involucra la combinación de los enfoques antes mencionados y usa herramientas como: (a) la observación, (b) entrevistas, (c) cuestionarios, y (d) encuestas para la mejor explicación de la cultura organizacional (Bellot, 2011).

Dado que este estudio se centra específicamente en el enfoque cuantitativo de la cultura organizacional, a continuación se describen algunos trabajos representativos realizados al respecto. Taras, Rowney y Steel (2009) examinaron 121 instrumentos cuantitativos desarrollados para la medición de la cultura en diversos estudios a fin de realizar una revisión de la fiabilidad y validez de estos. La metodología de este estudio consistió en elaborar una lista completa de las dimensiones culturales que se encuentran en todos los instrumentos estudiados, esta lista fue incluida en una encuesta administrada por internet y enviada a 36 principales estudiosos de la gestión cultural. Dentro de la muestra se tuvo la participación de profesores universitarios especializados en la investigación transcultural en varios sub-campos de la gestión, la psicología y la sociología. Para la recopilación de las opiniones de expertos se utilizó una escala de Likert de siete puntos en la que se pidió a los participantes evaluar el grado en que cada una de las dimensiones determinan la cultura, así como la medida en la que afectan el comportamiento individual en la organización. Los resultados sugieren que es extremadamente difícil crear un modelo que de forma eficaz y eficiente capture todos los aspectos de un fenómeno tan complejo como la cultura, por ello en cada modelo revisado las dimensiones que definen la cultura son diferentes en número.

Bellot (2011) realizó una revisión bibliográfica de las diversas definiciones de cultura organizacional en disciplinas tales como la psicología, sociología y los negocios, indicando que todas las definiciones abordadas comparten que: (a) las culturas existen, (b) los atributos

culturales son difusos, (c) las culturas se construyen socialmente, y (d) las culturas son únicas y flexibles. Al respecto, sostuvo que al estar la cultura impregnada de símbolos es intangible, lo que genera el potencial para la confusión y la inconsistencia al evaluarla, además mencionó que no necesariamente en todos los casos existe una sola cultura, es factible la existencia de subculturas. Zafer (2012) indicó que la cultura posee cuatro elementos: (a) es un fenómeno compartido, (b) posee niveles visibles y otros menos visibles, (c) cada nuevo miembro de la organización aprende de la cultura actual, y (d) la cultura tiende a cambiar lentamente con el tiempo.

Dada la compleja naturaleza del concepto cultura, diferentes investigadores favorecen diversos métodos para describirla y evaluarla. Los sociólogos mencionan los métodos cualitativos como cruciales, mientras los psicólogos argumentan que dado que la cultura es algo que una organización posee, entonces puede ser medida cuantitativamente. Así también, dada la gran variedad de dimensiones que se presentan en los trabajos revisados, no se puede afirmar que todos los aspectos de la cultura son capturados por un modelo único o incluso por los modelos existentes en su conjunto. Por ello, se afirma que los cuestionarios y las bases de datos asociados proporcionan las coordenadas del mapa de la cultura, pero aún no se conoce el mapa completo de ésta. Para esta investigación se utilizó el instrumento cuantitativo con el enfoque del Marco de Valores que Compiten [MCV] desarrollado por Cameron y Quinn (2006).

El instrumento ha sido bastante utilizado académicamente en estudios culturales de diversos países tales como: (a) Australia (Martin, 2011); (b) Canadá y Corea del Sur (Dastmalchian, Lee, & Ng, 2000); (c) Qatar (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001); (d) Turquía (Demir, Ayyildiz, Unnu, & Erturk, 2011); entre otros. Como ejemplos representativos se tienen a las empresas australianas; Lamond (2003) presentó los resultados de un estudio a 462 gerentes sobre la percepción de la cultura organizacional y demostró que el instrumento es

válido. Seok y Seo (2010) aplicaron el OCAI en organizaciones deportivas en Korea validando sus propiedades psicométricas. El OCAI evalúa las dimensiones de la cultura organizacional enmarcado en seis atributos: (a) las características dominantes de la organización, (b) el liderazgo organizacional, (c) el estilo de supervisión y gestión, (d) el cohesiónador común, (e) el énfasis estratégico, y (f) el criterio de éxito.

El propósito general del modelo propuesto por Cameron y Quinn (2006) fue diagnosticar la cultura de una organización en particular compuesta en diversos grados por cuatro grandes clases de cultura dominante: (a) el clan, (b) la adhocracia, c) la jerarquía, y (c) el mercado; es importante destacar que toda cultura organizacional tiene algo de cada una de estas características. El instrumento seleccionado muestra si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno, o por el contrario si la organización está orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. De los niveles que se perciban en esas dimensiones, alto o bajo, se generan las cuatro clases de cultura mencionadas. Cada discusión es un atributo de la cultura y debe juzgarse la naturalidad de su presencia en la organización ponderando la fuerza de esa percepción de 0 a 100 y el promedio de puntaje dado a cada una de las cuatro alternativas, Clan, Adhocracia, Jerárquica y Mercado, en las seis situaciones, da cuatro puntos, los cuales configuran un cuadrilátero. A continuación se definen cada uno de los componentes culturales propuesto por Cameron y Quinn (2006):

Cultura clan. Es llamada clan por su similitud a una organización tipo familiar, siendo sus características principales el trabajo en equipo, los programas integradores de los trabajadores y el compromiso organizacional. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso. Los líderes de la organización se consideran mentores con profunda llegada al interior de la institución, la misma que es unida por la tradición o lealtad, pues el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo

plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura adhocracia. Se caracteriza por poseer un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo, en el que los colaboradores están dispuestos a asumir riesgos. El liderazgo efectivo es imaginativo, innovador y orientado al riesgo. El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis está en estar a la vanguardia de nuevos conocimientos, productos y servicios y el éxito significa elaborar productos y servicios únicos y originales. Por último, es importante resaltar que en este tipo de cultura la preparación para el cambio y los nuevos desafíos son importantes, por lo que el énfasis a largo plazo de estas organizaciones se está centrando en el rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura jerarquía. Se encuentra en organizaciones que son un lugar estructurado y formalizado para trabajar. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores. Cabe destacar que los problemas a largo plazo de la organización son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia, además, las claves del éxito son las definidas líneas de toma de decisiones, los procedimientos y reglas estandarizadas y los mecanismos de control y contabilidad (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura mercado. Se orienta hacia los resultados. Los líderes son duros productores y competidores, además son fuertes y demandantes. El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. El éxito está definido por la penetración y la participación en el mercado, superando a la competencia y liderando en los mercados más importantes.

La preocupación a largo plazo se orienta a las acciones competitivas, metas y objetivos sobre el rendimiento. Estas organizaciones se enfocan en las transacciones con elementos externos tales como proveedores, clientes y contratistas, buscando generar

transacciones con otros para crear una ventaja competitiva. Principalmente se enfoca en el cliente y los grandes retornos sobre los activos.

Las suposiciones básicas en este tipo de cultura son un ambiente externo hostil, consumidores selectivos e interesados en los productos y servicios de valor; por ello la organización tiene que incrementar su posición competitiva, siendo la mayor tarea de la alta dirección lograr llevar a la organización hacia la productividad, los resultados y las ganancias (Cameron & Quinn, 2006).

1.8. Marco Conceptual

Cultura organizacional. Es un patrón de supuestos básicos compartidos y adquiridos por una organización que resuelve sus problemas de adaptación e integración, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y por lo tanto, pueden ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Schein, 2010). Existen casos en que los supuestos básicos no están ampliamente compartidos y se puede concluir que existen subculturas (Bellot, 2011). La cultura organizacional en este estudio ha sido medida mediante el OCAI diseñado por Cameron y Quinn (2006).

Organizational culture assessment instrument (OCAI). Instrumento utilizado para el diagnóstico de la cultura organizacional desarrollado por Cameron y Quinn (2006), caracterizado por mostrar especial atención a los aspectos: (a) cómo es concebida la empresa, (b) sus colaboradores y formas de comportamiento, (c) la gerencia y sus distintas actuaciones, (d) estilos de dirección, (e) valores compartidos, 6) factores de éxito.

Competing values framework (Marco de valores que compiten [MCV]). Marco sobre el cual se ha desarrollado el OCAI, el cual se compone de dimensiones que producen cuadrantes contradictorios o que compiten entre sí; características que le dan el nombre al modelo. Los cuadrantes corresponden con las principales formas de organización, representa

varios supuestos, orientaciones y valores comprendidos en una cultura organizacional. Contempla la competencia de flexibilidad y discreción vs Flexibilidad y control; y foco interno e integración vs foco externo y diferenciación (Cameron & Quinn, 2006).

Atributos de la cultura organizacional. Son los atributos que definen la cultura organizacional, para esta investigación según Cameron & Quinn (2006) son seis: (a) características dominantes, (b) liderazgo organizacional, (c) estilo de supervisión y gestión, (d) pegamento común, (e) énfasis estratégico, y (f) criterio de éxito. Estos atributos fueron definidos por Cameron y Quinn (2006) en su libro *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.

Banca comercial. Son entidades pertenecientes al sistema financiero Bancario, que tienen como función principal la recepción de depósitos y el desembolso de préstamos. Estos Bancos pueden realizar las siguientes operaciones: (a) procesar pagos a través de transferencias telegráficas, (b) emitir letras Bancarias y cheques, (c) aceptar dinero en depósitos a plazo, (d) cambiar moneda, entre otros.

1.9. Supuestos de la Investigación

En el presente trabajo de investigación se han asumido los siguientes supuestos a partir de los cuales se han efectuado aseveraciones y conclusiones: (a) entendimiento cabal de los encuestados de la mecánica de la encuesta, (b) existencia de veracidad por parte de cada colaborador que decidió participar en el estudio, (c) existencia de familiaridad con la organización como para que cada colaborador esté en capacidad de describir sus atributos, (d) la cultura existe y puede ser descrita, (e) los encuestados pueden responder libremente a las preguntas sin temor a ninguna represalia por parte de la empresa, y (f) la validez del instrumento de recolección de datos que ha sido traducido en el sentido de los autores originales. Todo instrumento de investigación desarrollado en un idioma distinto al de los sujetos de la muestra debe ser cuidadosamente traducido. La metodología suele pedir una

doble traducción (back-translation). En este caso, si bien no se hizo la doble traducción, ésta fue hecha y revisada por los tres doctores asesores de tesis, expertos en el tema de cultura; ellos tomaron en cuenta las peculiaridades de la región y no solamente una traducción literal.

Adicionalmente se hicieron pruebas piloto para verificar el correcto entendimiento de las preguntas; luego de haber sido respondidas las encuestas por los participantes en el piloto, estos fueron entrevistados para conocer su entendimiento de las mismas. De acuerdo con ello, el cuestionario fue ajustado convenientemente. Dados estos hechos, se está aceptando como un supuesto que la traducción ha sido hecha correctamente en el sentido de los autores originales.

1.10. Limitaciones de la Investigación

Las principales limitaciones que se presentaron durante el desarrollo del presente trabajo fue el acceso limitado a los Bancos, acceso restringido de la información por ser el sector financiero un sector bastante competitivo y cauteloso con la información que maneja públicamente y a la cantidad de encuestas realizadas, en este contexto los Bancos no brindan las facilidades para realizar el estudio. Adicional a ello, las sucursales de estas empresas no cuentan con un número significativo de colaboradores en relación a la población total.

1.11. Delimitaciones de la Investigación

Para la presente investigación, se ha realizado la siguiente delimitación: (a) tipo de investigación, cuantitativa descriptiva, (b) tres empresas del sector Banca comercial en el departamento de Lambayeque, (c) trabajadores sin personal a cargo del área comercial y operaciones, y (d) se busca identificar y analizar los atributos de la cultura organizacional percibida y deseada por colaboradores.

1.12. Resumen

En este capítulo se estableció el objetivo de la investigación, el cual es conocer la percepción actual y deseada de la cultura organizacional de tres Bancos comerciales en el

departamento de Lambayeque, con el fin de determinar el componente dominante de la cultura existente. Se relacionaron los componentes de la cultura organizacional específicos con variables como: (a) género, (b) área laboral, (c) ubicación geográfica, (d) antigüedad laboral, y (d) rango de edad. Este conocimiento puede ayudar a los directivos a enmarcar sus decisiones para una mejor gestión en el desempeño de sus organizaciones, y además, ser un referente de investigación en el departamento de Lambayeque para otras investigaciones. El instrumento utilizado para evaluar la cultura organizacional fue el propuesto por Cameron & Quinn (2006) denominado OCAI, el cual utilizó una encuesta para capturar la percepción actual y deseada de la cultura organizacional a través del CVF (marco de valores que compiten). Éste analiza la cultura en dos aspectos: flexibilidad versus control y externo vs interno; y en cuatro grandes componentes: (a) clan, (b) adhocracia, (c) jerárquica, y (d) mercado.

En el marco teórico, se detallan diversos conceptos de cultura y cultura organizacional, así como la importancia de la misma en el ámbito empresarial para la toma de decisiones más eficientes y productivas. Finalmente, se indican los supuestos, limitaciones, delimitaciones que inciden en el desarrollo de la investigación.

Capítulo II: Revisión de Literatura

2.1. Introducción

En este capítulo se presentan estudios similares a la presente investigación. Se han revisado veinte estudios realizados sobre cultura organizacional y se han escogido como los más representativos en la búsqueda de la literatura. Se presenta una revisión geográfica, luego se les agrupa en una revisión por sector y finalmente por tipo de instrumento utilizado (ver Figura 1).

2.2. Revisión de Literatura

En relación a la distribución geográfica por país, en Hawái, Morris y Schindehutte (2005) desarrollaron una investigación cuantitativa y descriptiva transversal, que se llevó a cabo en el estado de Hawái con muestras de empresarios de seis grupos étnicos diferentes. El objetivo específico de la investigación fue evaluar los valores de los empresarios de los distintos grupos étnicos, compararlos con los valores asociados a la cultura con la que se identifican, y descubrir formas en que estos valores se manifiestan, para ello los autores desarrollaron un cuestionario de formato estructurado en torno a seis atributos: (a) la decisión de continuar con la iniciativa empresarial, (b) los valores, (c) las prácticas de negocio, (d) planes de futuro, (e) las creencias, y (f) descripciones de carácter personal. Este cuestionario fue probado con diez empresas no incluidas en la muestra y fue aplicado en grupos de japoneses, coreanos, chinos, vietnamitas, filipinos y nativos hawaianos. Los resultados del estudio sugieren que existen diferencias culturales entre las empresas estudiadas dentro del estado de Hawái; estos resultados evidencian que existe relación entre las características étnicas y la cultura.

Existe un estudio realizado en Dinamarca y los Países Bajos sobre culturas organizacionales; los autores Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990) como resultado del estudio realizado, sugirieron que la definición de cultura está relacionada con aspectos

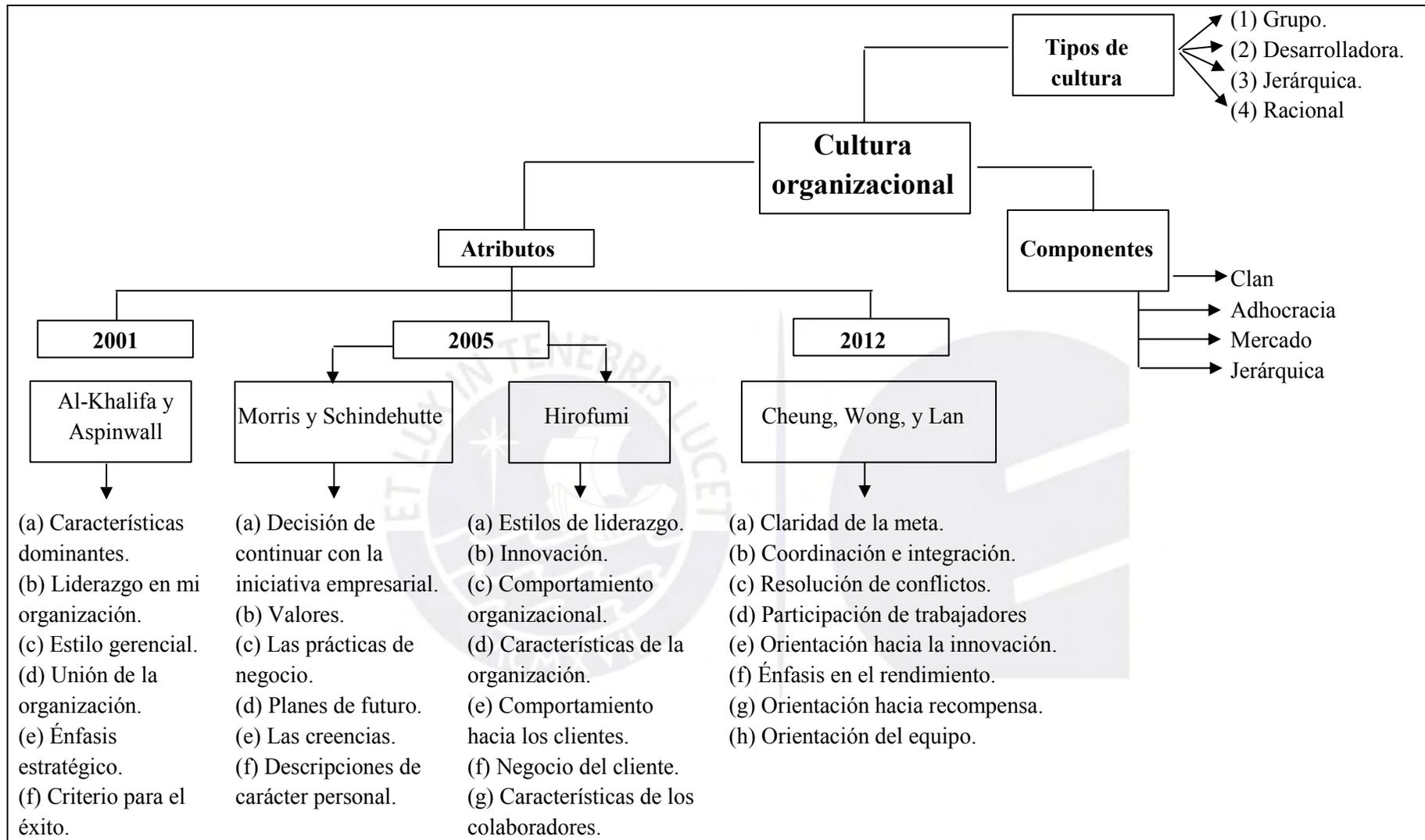


Figura 1. Mapa de la literatura

antropológicos, considerada intangible y difícil de cambiar. Estos autores establecieron una diferencia importante entre los valores compartidos, es decir entre los aspectos demográficos que poseen los miembros de la organización y los valores aceptados dentro de las organizaciones.

Otro estudio sobre cultura organizacional fue desarrollado en China – Asia; en este país los autores Cheung et al. (2012) desarrollaron un modelo para determinar la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de las organizaciones del sector construcción en Hong Kong (China). El instrumento utilizado para la recolección de los datos fue un cuestionario. El cuestionario fue creado en base a 26 identificadores de cultura organizacional sugeridos por investigadores, contenidos en ocho atributos; y cuatro indicadores de desempeño. Este instrumento fue enviado por correo electrónico y respondido por 107 personas, entre directores, administradores de proyectos y otros profesionales.

Para definir la cultura los autores definieron ocho atributos: (a) claridad de la meta, (b) coordinación e integración, (c) resolución de conflictos, (d) participación de los trabajadores, (e) orientación hacia la innovación, (f) énfasis en el rendimiento, (g) orientación hacia la recompensa, y (h) orientación del equipo. De forma adicional incluyeron cuatro indicadores de rendimiento: (a) finanzas; (b) negocio interno; (c) procesos; y (d) cliente, innovación y aprendizaje. A los participantes se les preguntó mediante una escala de siete puntos de Likert el grado en que los identificadores de cultura representaban la realidad de su compañía y el desempeño de la misma.

Los atributos de la cultura e indicadores de rendimiento definidos se procesaron mediante modelos de ecuaciones estructurales, encontrándose que existe una relación positiva entre la cultura y el rendimiento organizacional (desempeño). Estudios adicionales sobre cultura organizacional se presenta en las diferentes industrias, así como el instrumento usado para su medición. Dastmalchian et al. (2000) aplicaron el enfoque Competing Values

Framework o Marco de Valores que Compiten – MCV, para medir la cultura en organizaciones de seis diferentes industrias ubicadas en Canadá y Corea del Sur. La data para este estudio se obtuvo de 39 organizaciones canadienses y 40 organizaciones de Corea del Sur mediante cuestionarios, los cuales fueron enviados a los empleados con un memorándum de la organización respaldando el proyecto y en un sobre. Alrededor de 961 cuestionarios en total fueron utilizados para esta investigación. El instrumento aplicado para medir la cultura contenía 24 preguntas organizadas en seis partes de cuatro descripciones por cada una de estas. Los resultados de la investigación sugieren que a pesar de que algunos aspectos de la cultura de la organización están relacionados y se pueden atribuir a las diferencias entre las culturas nacionales, la industria y las variables contextuales, contribuyen en gran medida a la percepción de la cultura organizacional.

En Qatar se realizaron estudios con el objetivo de identificar el perfil cultural necesario para la implementación de la gestión total de calidad (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001). El medio utilizado para recabar la información fue un cuestionario completado por 141 organizaciones. El cuestionario contenía 24 declaraciones basados en el MVC desarrollado por Quinn en 1988, estas declaraciones permitían a los encuestados evaluar la cultura actual y la cultura deseada para alcanzar la implementación de la gestión total de calidad. Los atributos utilizados fueron seis: (a) características dominantes, (b) liderazgo en mi organización, (c) estilo gerencial, (d) unión de la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterio para el éxito. Los tipos de cultura en esta investigación fueron: (a) grupo, (b) desarrolladora, (c) jerárquica, y (d) racional.

Para el propósito de este estudio las empresas con menos de 100 empleados fueron clasificadas como pequeñas; aquellas que constaban entre 100 a 500 empleados como medianas; y aquellas con más de 500 como grandes. La muestra estuvo conformada en un 41% por empresas del sector servicios, 36% de la industria manufacturera y el resto por la

industria de petróleo y gas; además el 57% de la muestra se conformó por empresas grandes, 18% por pequeñas y un 25% por medianas. Los resultados indicaron que las empresas de Qatar pueden encontrar dificultades para aplicar la gestión total de calidad porque están dominadas por una cultura jerárquica, y además por la existencia de más de una cultura en cada organización.

También se tiene un estudio cualitativo realizado en el sector de la Banca, fue el de Hirofumi (2005) elaborado con información del Banco de Tokyo-Mitsubishi ubicado en Japón. Este análisis se enmarca en la observación en la organización de los atributos de la cultura propuestos por Schein (2010): (a) estilos de liderazgo, (b) innovación, (c) comportamiento organizacional, (d) características de la organización, (e) comportamiento hacia los clientes, (f) negocio del cliente, y (g) características de los colaboradores. Los resultados de la investigación indican que la cultura del Banco Tokyo-Mitsubishi no había funcionado de manera eficiente en los últimos tiempos, y había sido dañada como consecuencia de los cambios ambientales recientes, lo que a futuro puede mellar la rentabilidad de la organización.

Adicionalmente, los autores Helfrich, Yu-fang, Mohr, Meterko y Sales (2007) desarrollaron un estudio en Estados Unidos para evaluar las propiedades psicométricas de un instrumento desarrollado en el MVC. Este instrumento fue administrado a una muestra amplia de 71,776 empleados dentro de organizaciones de asistencia sanitaria en Estados Unidos. Adicionalmente ninguno de los trabajadores encuestados tenía responsabilidades de supervisión. Los autores definieron que los tipos de cultura dentro de las organizaciones son: (a) jerárquica, (b) empresarial, (c) equipo, y (d) racional. Los resultados del estudio elevan la importancia de evaluar las propiedades psicométricas de los instrumentos en cada nuevo contexto y población a la que se aplican. En el mismo sentido, Hartnell, Ou, y Kinicki (2011) encontraron que el uso extensivo del MVC no valida su aplicabilidad universal, por lo que

sugirieron que cada estudio individual debe validar sus propiedades psicométricas. Para este estudio los autores utilizaron el MVC para probar hipótesis teóricas sobre la relación entre tres tipos de cultura y tres índices de eficacia organizacional, así como para investigar los fundamentos teóricos del MVC.

Cheng y Liu (2007) aplicaron el OCAI en las empresas constructoras de Hong Kong, demostrando que hay una relación entre el éxito del manejo de las personas con la cultura clan; así demostraron la existencia de una relación entre el éxito en la aplicación del Total Quality Management (TQM) y la cultura jerárquica.

Finalmente, Aktas, Cicek y Kiyak (2012) desarrollaron un trabajo en Turquía utilizando el MVC para analizar dos hipótesis en el sector de salud. La primera hipótesis buscó probar si la cultura organizacional influye en la eficiencia organizacional y por lo tanto los tipos de cultura de clan, adhocracia, jerarquía y de mercado afectan la eficiencia de la organización; la segunda hipótesis buscó probar que la estabilidad tiene un efecto sobre la relación entre la cultura y la eficiencia organizacional. Para este estudio se utilizó el instrumento propuesto por Cameron y Quinn, OCAI; los resultados del estudio sugirieron que los tipos de cultura organizacional están relacionados con algunas de las dimensiones de la eficiencia organizacional. Adicionalmente, el estudio sugirió que la estabilidad (o la variabilidad del entorno de la organización interna y externa) y los valores de la alta dirección juegan un papel moderador en esta relación.

2.3. Resumen

Se resume que el estudio de la cultura organizacional complementa el estudio de cómo se comportan en las organizaciones, centrándose en las creencias y valores que los integrantes de la misma comparten y experimentan. Los tipos de cultura organizacional están relacionados con algunas de las dimensiones de la eficiencia organizacional, la estabilidad y los valores de la alta dirección juegan un papel moderador en dicha relación. Parece ser

también que la cultura está relacionada con aspectos antropológicos, considerada intangible y difícil de cambiar.

2.4. Conclusión

Se concluye que tanto el modelo CVF como el instrumento OCAI son buenos referentes para ayudar a determinar el tipo de cultura percibida en distintas empresas e industrias. Así, empresas dominadas por una cultura jerárquica y que además presentan más de una cultura, tienen dificultades para aplicar una gestión total de calidad. También la revisión literaria mostró una relación entre el éxito del manejo de las personas con la cultura clan; por lo que se puede hablar de una relación entre el éxito en la aplicación del Total Quality Management (TQM) y la cultura jerárquica.

Dada la importancia de estudiar la cultura organizacional y el impacto que genera en el desempeño de la organización, los resultados que han obtenido investigaciones anteriores brindan aproximaciones muy cercanas a la realidad, además de brindar información sobre variables como el entorno que permiten la discusión de resultados. Además, debido a la falta de estudios sobre cultura organizacional en Banca en Perú, lo antes detallado reafirma la utilidad de esta investigación sobre cultura organizacional en empresas de la Banca comercial del departamento de Lambayeque, pues ayuda a determinar las diferencias entre la cultura actual y deseada, y contribuye a diseñar planes de acción para cubrir las brechas existentes entre ambas.

Capítulo III: Metodología

3.1. Introducción

En el presente capítulo se ha analizado la metodología utilizada en esta investigación, para lo cual, a continuación se presenta el flujograma de análisis (ver Figura 2), en base al cual se ha centrado la presente tesis de investigación, y el cual sirve para guiar y explicar de manera concreta y simplificada la metodología utilizada en esta investigación, en la cual no se han manipulado las variables en estudio.

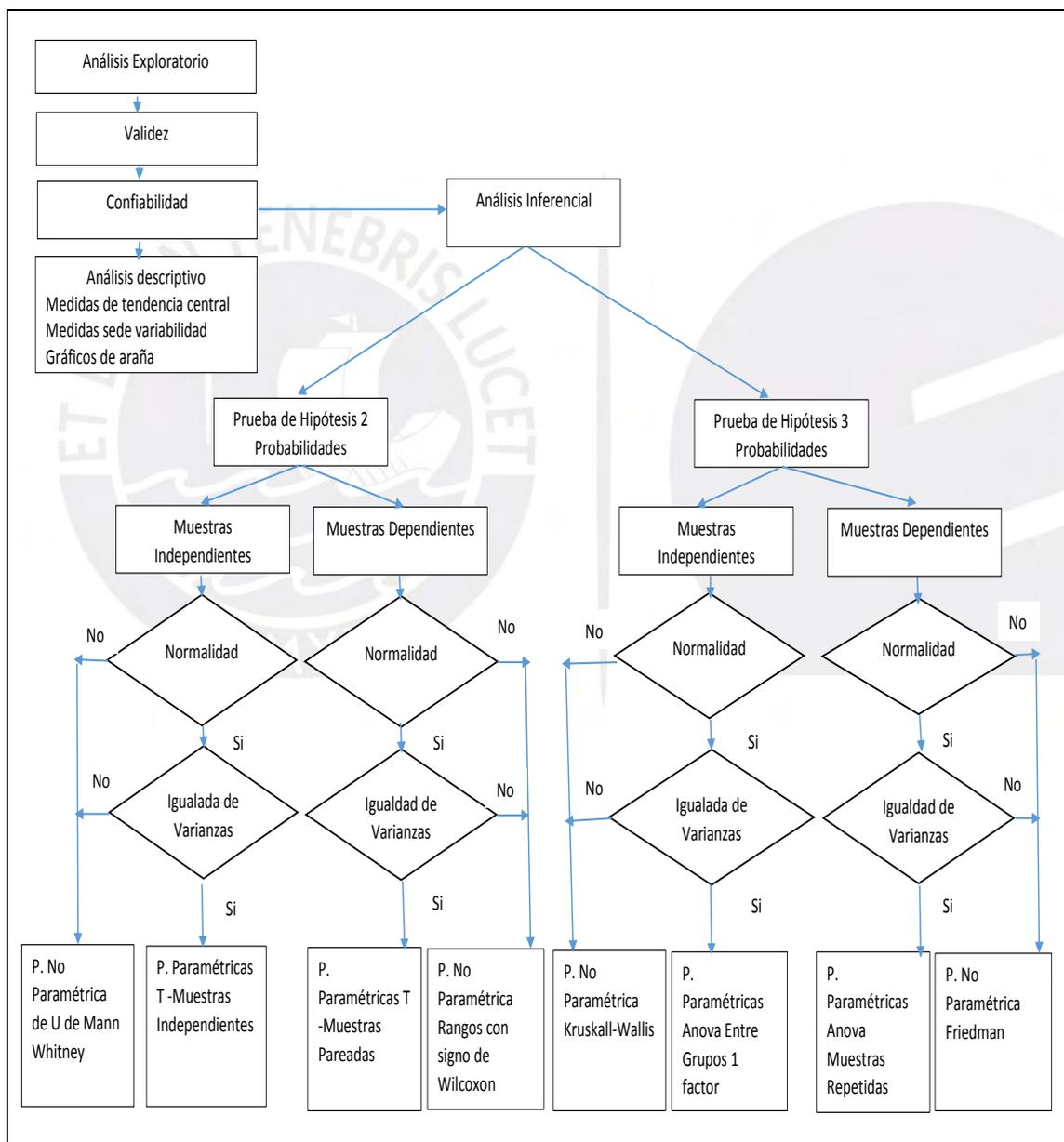


Figura 2. Flujograma de análisis

3.2. Diseño de la Investigación

La investigación es descriptiva y comparativa. Su diseño de investigación es no experimental de tipo transversal, porque no hubo manipulación de la realidad y la recolección de datos se dio en un momento preciso en el tiempo. Busca describir la cultura organizacional de los tres Bancos comerciales objeto de estudio desde la percepción de los participantes de las muestras analizadas en un momento dado a través del instrumento OCAI y de compararlos. De la misma forma se tomó en cuenta variables independientes como el género, el área laboral, la ubicación geográfica, la antigüedad laboral, y el rango de edad.

El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se hace uso de la recolección de datos numéricos para la medición de los aspectos referidos a la cultura organizacional, los mismos que tuvieron un tratamiento descriptivo y con fines ilustrativos, inferenciales. Este estudio también es comparativo porque se han evaluado las muestras a través de las diferentes variables independientes dentro de la misma organización.

3.3. Conveniencia del Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación utilizado, de tipo cuantitativo, descriptivo, comparativo y trasversal, es conveniente, dado que el propósito es encontrar posibles diferencias o similitudes en la percepción de la cultura organizacional de las muestras analizadas; en este sentido, el diseño tiene el objetivo de encontrar, en un momento dado, posibles diferencias que tuvieran alguna relación con variables como el género, el área laboral, la ubicación geográfica, la antigüedad laboral o el rango de edad. Este diseño ha permitido responder a las preguntas de investigación, asimismo aceptar o rechazar las hipótesis planteadas. El propósito y el contexto de la evaluación de la cultura organizacional son los que deben determinar la elección de los instrumentos de investigación para el análisis, puesto que si un instrumento funciona bien, para un tipo de industria puede que no sea el adecuado para otro. Para la presente investigación se ha utilizado el OCAI que tiene sus bases en el modelo CVF como

herramienta de medición de la percepción de la cultura organizacional por las siguientes razones: (a) utiliza los resultados de la investigación cualitativa y corrobora las hipótesis con resultados cuantitativos, (b) los resultados de la investigación cualitativa ayudan a entender los resultados cuantitativos, (c) permite tener información a través de los valores obtenidos de los colaboradores y su rendimiento, (d) las estimaciones pueden ser hechas considerando a la organización como un todo o como áreas funcionales, (e) permite evaluar y diagnosticar la percepción de la cultura actual y la deseada, (f) ha sido utilizado por diversas organizaciones de diversos sectores industriales de forma exitosa (Scott, Mannion, Davies, & Marshall, 2003).

3.4. Preguntas e Hipótesis De Investigación

Como ya se detalló previamente en el capítulo 1), las preguntas e hipótesis de la presente investigación son las siguientes:

Las ocho preguntas a contestar son:

1. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, en las muestras analizadas de cada organización?
2. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el género de los participantes de las muestras analizadas de cada organización?
3. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el área laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización?
4. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con la ubicación geográfica de los participantes de las muestras analizadas de cada organización?
5. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual

- como en la deseada, de acuerdo con la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización?
6. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el rango de edad de los participantes de las muestras analizadas de cada organización?
 7. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, entre la actual y la deseada, en las muestras analizadas de cada organización?
 8. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, entre las muestras analizadas de las organizaciones del mismo sector?

A continuación se definen las hipótesis nulas de investigación. De ser rechazada la hipótesis nula, se concluye que su correspondiente hipótesis de investigación es válida.

1. H01A: No existe consenso en la percepción actual de la cultura organizacional en las muestras analizadas de cada organización.
2. H01B: No existe consenso en la percepción deseada de la cultura organizacional en las muestras analizadas de cada organización.
3. H02A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con el género de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
4. H02B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con el género de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
5. H03A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con el área laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.

6. H03B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con el área laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
7. H04A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con la ubicación geográfica de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
8. H04B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con la ubicación geográfica de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
9. H05A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
10. H05B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
11. H06A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con el rango de edad de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
12. H06B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con el rango de edad de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
13. H07: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional, entre la actual y la deseada, en las muestras analizadas de cada organización.
14. H08A: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional en las muestras analizadas de las organizaciones pese a pertenecer al mismo sector.

15. H08B: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional en las muestras analizadas de las organizaciones pese a pertenecer al mismo sector.

3.5. Población y Participantes

La población para este estudio está constituida por todos los trabajadores profesionales de las agencias de los tres principales Bancos comerciales ubicados en el departamento de Lambayeque (Banco uno, Banco dos y Banco tres), información que fue solicitada a cada entidad. La población total de estudio fue de 391 trabajadores (ver Tabla 1).

Tabla 1

Distribución de la Población por Empresa, Agencia y Distrito. Muestra

Empresa	Agencia	Distrito	Número de colaboradores
Banco 1	Principal		31
	Real Plaza		7
	Santa Elena	Chiclayo	10
	Open Plaza		8
	Modelo		8
	Moshoqueque	J.L. Ortiz	8
Banco 2	Principal		78
	Santa Victoria		20
	Real Plaza	Chiclayo	23
	Open Plaza		18
	Pedro Ruiz		30
	Leonardo Ortiz	J.L. Ortiz	26
	Lambayeque	Lambayeque	19
Banco 3	Principal		76
	Carsa	Chiclayo	3
	Moshoqueque	J.L. Ortiz	26
Total			391

La selección de la muestra de estudio dentro del espectro antes mencionado se definió en base al juicio de expertos y por conveniencia, de acuerdo a la accesibilidad hacia los trabajadores y su disposición para participar del estudio. Se tuvo cuidado de que la muestra

obtenida fuera representativa en género, edad, antigüedad laboral, área de desempeño, ubicación geográfica, grado académico y jefatura a cargo. La muestra resultó compuesta por un total de 123 trabajadores, cuya distribución muestral según entidad Bancaria se especifica en la Tabla 2.

Tabla 2

Distribución de la Muestra por Empresa

Entidad Bancaria	Trabajadores	%
Banco 1	28	22.8
Banco 2	35	28.5
Banco 3	60	48.8
Total	123	100

3.6. Consentimiento Informado

Cada encuestado firmó el documento llamado “Consentimiento informado para los participantes en la investigación Culturas Empresariales en el Perú” (ver Apéndice B), mediante el cual se les informaba sobre la naturaleza académica de la investigación y dejaban constancia de su aprobación para participar en la misma.

3.7. Marco de Muestreo

Los procedimientos utilizados para asegurar que la muestra elegida es representativa y confiable fueron en base al juicio de experto, ya que la muestra fue elegida por conveniencia, de acuerdo a la accesibilidad hacia los trabajadores y su disposición para participar del estudio. Sin embargo, siempre se tuvo cuidado de que la muestra obtenida fuera representativa en género, edad, antigüedad laboral, el área de desempeño, ubicación geográfica, el grado académico y jefatura a cargo.

3.8. Confidencialidad

Para la tranquilidad de los encuestados, se procedió a indicarles antes del llenado del instrumento, que sus respuestas son totalmente anónimas y no utilizadas más allá de los

análisis propuestos en la investigación. De esta manera se esperó dar tranquilidad y confianza para que las respuestas obtenidas fueran lo más verídicas posibles.

3.9. Localización Geográfica

Las encuestas se realizaron en las sedes o sucursales de las tres entidades en estudio ubicadas en el departamento de Lambayeque. Para el Banco uno, en la ciudad de Chiclayo y Santa Elena; el Banco dos en las sucursales de Chiclayo, Santa Victoria y Lambayeque; y el Banco tres en sus sedes de Chiclayo y Moshoqueque.

3.10. Instrumentación

Para poder recolectar los datos de la muestra, se utilizó la técnica de encuestas, específicamente el instrumento cuestionario, basado en el elaborado por Cameron y Quinn (2006) que fue acuñado como OCAI. El origen del instrumento de recolección fue una traducción de los asesores principales. A pesar de que todo instrumento de investigación desarrollado en un idioma distinto al de los sujetos de la muestra debe contar con una doble traducción (back-translation), en el caso del trabajo la traducción fue realizada y revisada por tres asesores de tesis (expertos en el tema de cultura), quienes tomaron en cuenta las peculiaridades de la región y no solamente se realizó una traducción literal. De forma adicional, se hicieron pruebas piloto para verificar el correcto entendimiento de las preguntas, logrando ajustar convenientemente el cuestionario.

3.11. Recolección de Datos

El proceso de reclutamiento se inició enviando cartas dirigidas a la alta dirección de las empresas de estudio, con la finalidad de que se permita la recolección de datos en sus diversas áreas. Después de obtener los respectivos permisos se procedió a elaborar un cronograma de levantamiento de datos. Los trabajadores de cada una de las tres empresas fueron libres de decidir sobre su participación en la investigación, antes de llenar la encuesta firmaron el formato de consentimiento informado presentado en el Apéndice B. El proceso de

recopilación de datos enfatizó la confidencialidad de cada participante que optó en ser parte de este estudio. Se utilizó un ánfora para evitar que los participantes sesguen sus respuestas al creer que son revisadas. En el mismo sentido, el formato de la encuesta no contenía pregunta alguna con la que fuera posible posteriormente identificar al participante de cada encuesta. Se realizaron las encuestas piloto por cada institución con el fin de reducir errores y probar si la encuesta era fácil de entender y aplicar.

Las encuestas pilotos se realizaron a un total de 25 trabajadores, consultando la encuesta de forma generalizada ante ellos y promoviendo la discusión sobre las preguntas que no se lograban entender claramente. Los resultados fueron reportados con sugerencias a los asesores quienes las incorporaron a la versión final.

En todo momento se aseguró que cada una de las afirmaciones de la encuesta sea entendible, a fin que los individuos comprendan perfectamente la metodología OCAI y de este modo disminuyan los errores en el estudio. Por último, se procedió a aplicar el cuestionario en una muestra final de 123 trabajadores del departamento de Lambayeque, teniendo en cuenta que a cada uno de los participantes se le preguntó previamente por su consentimiento para participar en el estudio. Las encuestas fueron aplicadas desde el mes de agosto del año 2013, en forma presencial por el grupo elaborador del estudio. Las encuestas se realizaron en el horario de trabajo de cada una de las instituciones de la muestra y de acuerdo a la programación que se iba otorgando.

El estudio utilizó el instrumento desarrollado por Cameron y Quinn (2006) para la recolección de datos, el cual está dividido en dos partes: la primera corresponde a la cultura actual que percibe el trabajador sobre su organización como un todo, y la segunda corresponde al deseo del tipo de cultura que debe dominar sobre organización. Cada persona encuestada es un “caso”, para cada caso existen 24 datos, 6 grupos de 4 ítems para calificar (tipo de cultura).

Tabla 3

Características Sociales Laborales de la Muestra de Entidades Bancarias

			Entidad Bancaria			
Variable			Banco 1	Banco 2	Banco 3	
Genero	Femenino	Trabajadores	12	19	19	
		%	43	54	32	
	Masculino	Trabajadores	16	16	41	
		%	57	46	68	
Edad	Menos de 21	Trabajadores	11	14	7	
		%	39	40	12	
	21-25	Trabajadores	11	18	22	
		%	39	51	37	
	26-30	Trabajadores	4	2	24	
		%	14	6	40	
	31-35	Trabajadores	2	1	5	
		%	7	3	8	
	36-40	Trabajadores	0	0	2	
		%	0	0	3	
	Antigüedad Laboral	Menos de 1 año	Trabajadores	5	11	18
			%	18	31	30
De 1 a 3 años		Trabajadores	11	15	30	
		%	39	43	50	
De 4 a 6 años		Trabajadores	7	7	12	
		%	25	20	20	
De 7 a 10 años		Trabajadores	1	1	0	
		%	3.6	3	0	
De 11 a 14 años		Trabajadores	4	1	0	
		%	14	3	0	
Área		Comercial	Trabajadores	11	12	50
			%	39	34	83
	Operaciones	Trabajadores	17	23	10	
		%	61	66	17	
Grado Académico	Estudiante	Trabajadores	6	12	6	
		%	21	34	10	
	Profesional	Trabajadores	22	23	54	
		%	79	66	90	
Jefatura a Cargo	Si	Trabajadores	24	34	55	
		%	86	97	92	
	No	Trabajadores	4	1	5	
		%	14	3	8	

3.12. Análisis de Datos

El instrumento de esta investigación se divide en dos partes: (a) primera parte: tiene por objetivo evaluar la cultura organizacional tal como es percibida por los trabajadores al momento de su aplicación; (b) segunda parte: tiene por objetivo definir la cultura deseada en la organización.

Ambas partes del instrumento cuentan con seis dimensiones o grupos: (a) características dominantes, (b) liderazgo en mi organización, (c) estilo gerencial, (d) unión de la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterio para el éxito. Cada una de las dimensiones posee cuatro afirmaciones listadas de la A hasta la D, y están ligadas al tipo de cultura dominante en las organizaciones: (a) clan, (b) adhocracia, (c) mercado, y (d) jerarquía. El instrumento posee además un bloque de preguntas de información personal, que buscan recabar información sobre sexo, edad, años de trabajo en la organización, área y sucursal de trabajo de cada encuestado, información que pueda servir para analizar el perfil de la muestra y determinar posibles influencias en los resultados (ver Apéndice C).

Las respuestas a cada una de las dimensiones del OCAI fueron procesadas haciendo uso del programa informático Excel y SPSS 21. El proceso de diagnóstico de los tipos de cultura en cada una de las organizaciones se realizó mediante el análisis de las respuestas por persona y cada una de ellas es un “caso”. Para cada caso se tiene 24 datos en la primera parte que pregunta sobre la cultura actual (seis grupos de cuatro ítems para calificar). Se puede obtener entonces el promedio de las respuestas marcadas con A, B, C o con la letra D, de cada caso. De la misma manera se realizó para la parte de “la cultura deseada”. A continuación se describen los principales métodos estadísticos que se utilizaron en el estudio; cabe destacar que todos fueron estimados en el software SPSS 21:

- Análisis exploratorio, se han utilizado diagramas de caja para la identificación de valores atípicos, y su correspondiente análisis para la determinación de su

eliminación o permanencia en el estudio.

- Análisis de la Validez mediante el Análisis factorial exploratorio y confirmatorio, así como uso del gráfico de sedimentación.
- Análisis de confiabilidad a través del Alpha de Crombach.
- Medidas de tendencia central y de dispersión, la data se analizó de forma unidimensional haciendo uso de la media y la desviación estándar; esto ayudó a conocer el perfil de los encuestados y además tener una idea general de la cultura actual y deseada. Además, se verificó el mínimo y máximo de cada variable para detectar posibles valores atípicos.
- Gráficos como diagramas de araña para identificar el tipo de cultura organizacional en cada Banco según lo percibido actualmente y aquello que desea de forma global o según los factores posiblemente influyentes y que se contrastan en las hipótesis formuladas.
- Validación de las hipótesis, se han evaluado varios métodos, habiendo identificado dos que se ajustan más al análisis que se ha llevado a cabo. Estos son: (a) el T-tests: prueba paramétrica usada para comparar la media entre *dos grupos*; en este estudio se utilizaron los *paired* simple t-tests (también llamados *repeated measures*) que se usa cuando se está interesado en cambios en los resultados para sujetos testeados en el tiempo uno y luego de nuevo en el tiempo dos; y los *independent* samples t-tests que se usan cuando se tienen dos diferentes (independientes) grupos de gente (p.e. hombre y mujer), en este caso solo recoge información de una ocasión (Escobar, Fernández, & Bernandi, 2012).

Cuando se tiene *tres o más grupos* y se quieren comparar los scores promedios de una variable continua se usa el One Way Analysis of Variance [ANOVA] al cual se le conoce como *one-way* porque se busca el impacto de solamente una variable independiente en la

variable dependiente. De forma similar a los t-tests hay dos tipos de ANOVAs: (a) *repeated measures* ANOVA (la misma gente en más de dos ocasiones), y (b) *between groups* (o *independent samples*) ANOVA, donde se comparan los promedios de dos o más diferentes grupos de personas (p.e. rangos de antigüedad de laboral, áreas en las que trabajan, etc.). Hay que hacer notar que los ANOVA indican si los grupos difieren, pero no dicen dónde están las diferencias, por ejemplo, si se compara tres grupos indican si hay diferencias significativas, pero no indican si es en el grupo uno con grupo dos, o grupo dos con grupo tres, etc. (Pallant, 2003).

Para poder usar las pruebas paramétricas descritas anteriormente se verifica el cumplimiento de como mínimo los siguientes supuestos: (a) la data tiene que tener una distribución de frecuencias normal, esto se evalúa mediante las pruebas de normalidad no paramétrica Kolmogorov-Smirnov que se emplea para probar el grado de concordancia entre la distribución de datos empíricos de la muestra; (b) la varianza de la data debe ser la misma en todos sus puntos, esto es los sujetos no deben influenciarse mutuamente, y se hace a través de la prueba de Levene. Cuando se analizan grupos todas las muestras deben venir de poblaciones con la misma varianza; (c) la data debe ser cuando menos del tipo "intervalo"; y (d) los datos deben ser independientes entre sí (esto es los sujetos no deben influenciarse mutuamente). En el caso en estudio son de interés las condiciones (a) y (b), por cuanto las otras dos se cumplen evidentemente. En los casos que no se pudo sustentar la normalidad de la distribución ni la homoscedasticidad se han utilizado los siguientes test no paramétricos: para las muestras *pairedes* el Wilcoxon signed-rank test, y los equivalentes no paramétrico para *independent* son el Mann-Whitney test y el Kruskal Wallis (Escobar et al., 2012).

3.13. Validez y Confiabilidad

Es importante destacar que la versión en inglés del instrumento (Cameron y Quinn, 2006) cumple con los criterios de validez y confiabilidad. En el idioma español su validez

fue analizada mediante el criterio de expertos (los asesores). Luego su entendimiento fue validado mediante la aplicación de encuestas piloto, ello permitió que el formato de la encuesta sea entendible para la muestra del estudio. Adicionalmente, los resultados obtenidos respecto a la cultura de las organizaciones fueron revisados mediante entrevistas grupales.

Su confirmación se logró mediante la validez de constructo, a través del gráfico de sedimentación y el análisis factorial confirmatorio. Finalmente, es importante destacar que respecto a las conclusiones del estudio no pueden ser generalizadas debido a que el proceso de muestro no es probabilístico (no posee validez externa).

3.13.1. Validez

Para determinar la validez del instrumento de investigación internacional (OCAI), se determinó usar inicialmente la validez de la traducción hecha por el DBA © José A. Espinoza mediante el uso de juicio de experto. En el caso en estudio los tres asesores de tesis expertos en el tema de cultura organizacional, validaron la traducción del instrumento que resume el modelo propuesto, el mismo que propone cuatro factores para medir la percepción de la cultura organizacional.

Su confirmación se logró mediante la validez de constructo, validez que se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Ésta se logró mediante el análisis factorial, método que indica cuantas dimensiones integra una variable y qué ítems conforman cada dimensión.

Para determinar la cantidad de factores a conservar se ha basado en el criterio estadístico de conservar aquellos valores propios que sean mayores que uno, Apéndice E.1, pero teniendo en cuenta también el gráfico de sedimentación Figura 1, los factores con varianzas altas se distinguen de los factores con varianzas bajas; a partir del punto de inflexión en la gráfica, pudiendo conservar los factores situados antes de éste y determinar

qué porcentaje de varianza acumulada es explicada por el número de factores a conservar.

Como se observa en la Figura 3, el diagrama de sedimentación muestra claramente que después del cuarto componente no se aprecia alguna adicional que proporcione una explicación de la varianza de las respuestas significativa. Así apoyado en la estructura teórica del modelo y en base a las correlaciones ítem- componente de los Apéndices E.1 y E.2, se ha definido cuatro componentes o dimensiones que están conformado por los ítems: D1: 1A, 2A, 3A, 4A, 5A y 6A, D2:1B, 2B, 3B, 4B, 5B y 6B; D3:1C, 2C, 3C, 4C, 5C, 6C; y D4: 1D, 2D, 3D, 4D, 5D, 6D

Así se puede encontrar que en la dimensión cuatro el ítem 3D y 4D; así como en la dimensión tres el 5C, presentan una correlación baja. El instrumento OCAI ha sido validado por expertos que conocen el tema; el Dr. Daniel Guevara, la Dra. Diana Pérez, la Dra. Yolanda Valle, que han revisado la traducción y dan su conformidad.

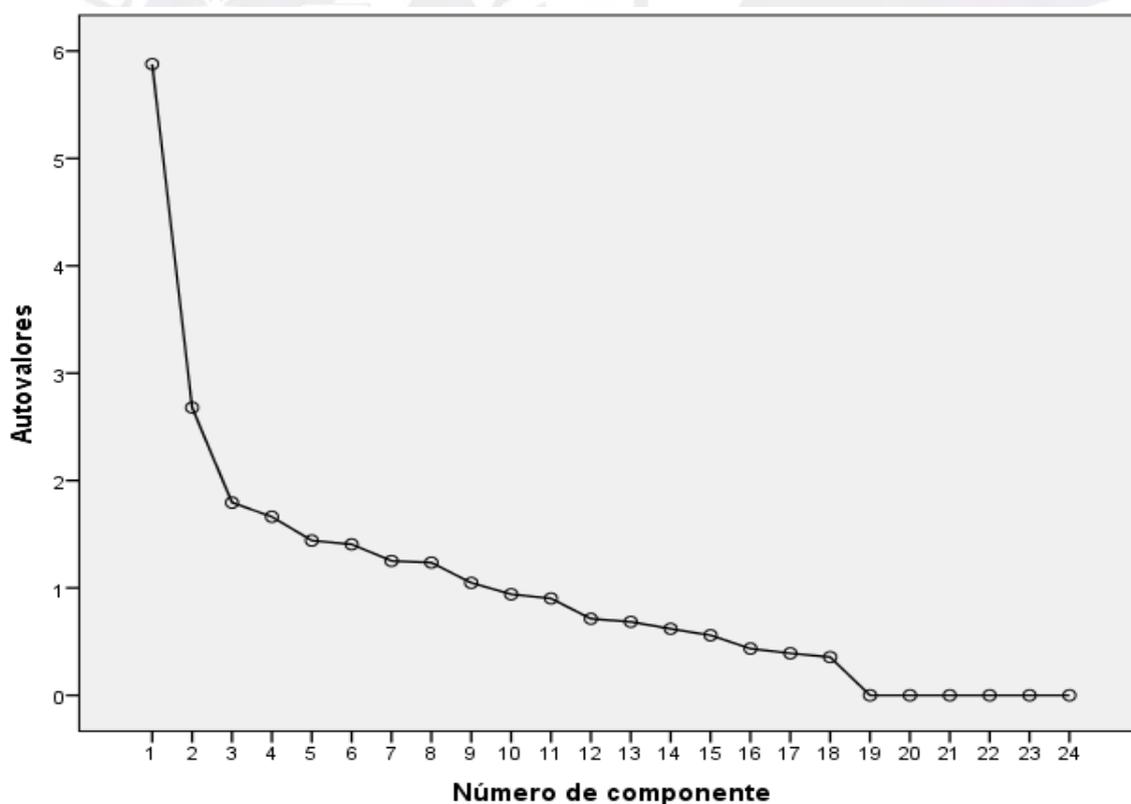


Figura 3. Gráfico de sedimentación de todas las muestras para el instrumento (OCAI)

3.13.2. Confiabilidad

Para analizar si el instrumento era confiable, es decir si a cada encuestado se le atribuye el correcto valor de la variable bajo medición se utilizó el alfa de Cronbach. En relación al Alpha de Cronbach, Pallant (2001) indicó:

Idealmente el coeficiente Alpha de Cronbach de una escala debería estar por encima de 0.7. Sin embargo, los valores del Apha de Cronbach son bastante sensibles al número de ítems de la escala. Con escalas cortas (p.e. escalas con menos de diez ítems) es común encontrar valores bajos (p.e. 0.5). (p.85)

Considerando los resultados hallados en la Tabla 4, se puede asegurar que el instrumento presenta confiabilidad interna para cada una de las dimensiones según la cultura percibida y deseada; al haberse hallado valores superiores o cercanos al 0.05. Esto es poco frecuente debido a que la confiabilidad de un instrumento está relacionada con el número de ítems y con el tamaño de la muestra analizada, en el caso en estudio cada dimensión presentó seis ítems y muestras no demasiado extendidas.

Tabla 4

Análisis de Confiabilidad: Alpha de Cronbach según la Cultura Percibida Actual y la Deseada y por Dimensión

DIMENSIÓN	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados					
	Cultura Percibida Actual			Cultura Deseada		
	Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 1	Banco 2	Banco 3
Clan	0.80	0.69	0.80	0.75	0.82	0.71
Ad-Hoc	0.41	0.48	0.68	0.41	0.45	0.41
Mercado	0.83	0.44	0.81	0.78	0.60	0.40
Jerarquizada	0.50	0.56	0.53	0.75	0.71	0.56

Se acepta para escalas de veinte ítems que el tamaño de la muestra esté entre cinco y veinte participantes por cada ítem que hace parte de la escala, es decir, entre 100 y 400 sujetos (Cortina, 1993).

3.14. Resumen

En este capítulo se ha especificado la metodología usada en la investigación para el análisis de resultados de cada una de las empresas estudiadas. Se inicia con el diseño de la misma y su conveniencia; se mencionan las diversas herramientas para la descripción de la cultura organizacional y la confidencialidad. Se continúa con la definición de la población y muestra, y la confiabilidad usando el alfa de Cronbach, en la que se halló que todos los instrumentos poseían validez, y confiabilidad según el tipo de cultura.



Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En el presente capítulo se muestran la presentación y análisis de resultados de las empresas objeto de estudio (tres empresas pertenecientes a la Banca comercial en el departamento de Lambayeque). Los resultados de las empresas de la Banca comercial son presentados de forma anónima, por lo que en adelante se consideran como Banco uno, Banco dos y Banco tres respectivamente, sin que ello siga el orden en la que fueron mencionadas anteriormente. Antes de analizar la data se procedió a realizar un análisis exploratorio de la misma a través del cálculo de medidas estadísticas descriptivas, así como de la elaboración de diagramas de caja o boxplot con la finalidad de depurar observaciones que poseían información errada o contenían valores atípicos no justificados. De las 123 observaciones recolectadas se hallaron algunos valores alejados y otros extremos, tal como se muestra en el Apéndice D, para cada uno de ellos fue ratificado como respuestas auténticas que representaban el sentir de miembros representativos de las entidades bajo estudio. Por lo que se trabajó con la totalidad de la muestra recogida.

4.1. Existencia de consenso en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, en las muestras analizadas de cada organización.

1. H_{01A} : No existe consenso en la percepción actual de la cultura organizacional en las muestras analizadas de cada organización.
2. H_{01B} : No existe consenso en la percepción deseada de la cultura organizacional en las muestras analizadas de cada organización.

Para poner a prueba ambas hipótesis, inicialmente se calcularon medidas descriptivas tales como la media, desviación estándar, moda y mediana de las respuestas a cada dimensión según entidad Bancaria y según la cultura percibida actualmente y la deseada, tal como se observa en el Apéndice de las tablas 28 y 29. En base a dichos promedios de cada grupo se elaboraron las Figuras 4, 5, 6, 7, 8 y 9 que describen el perfil de la cultura organizacional en

cada entidad según el tipo de cultura organizacional percibida actualmente y aquella que desean tener.

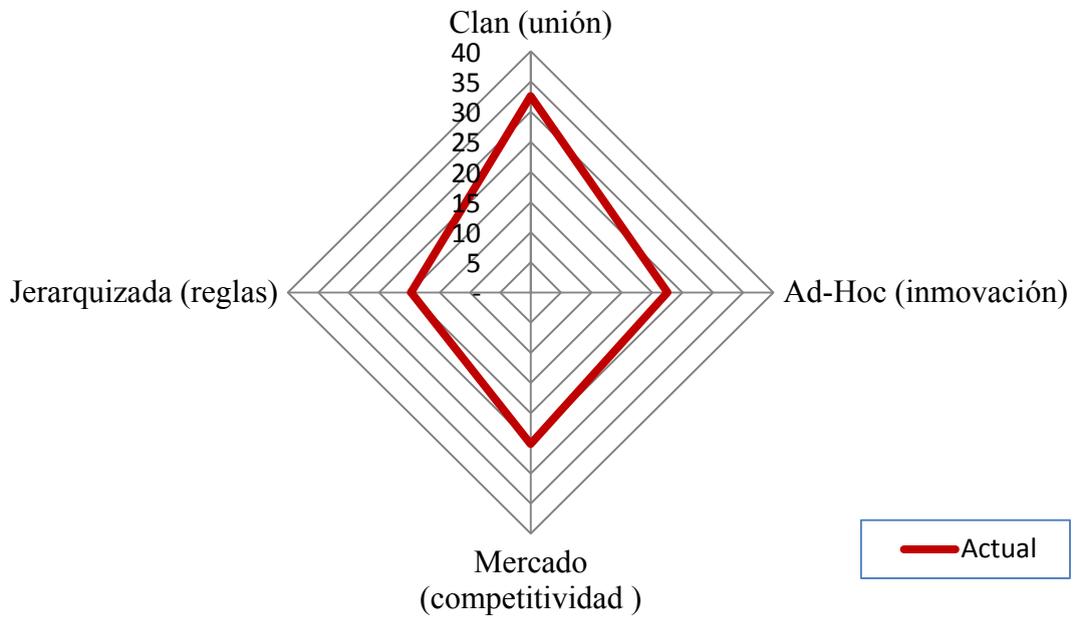


Figura 4. Perfil de la cultura organizacional actual en el Banco 1

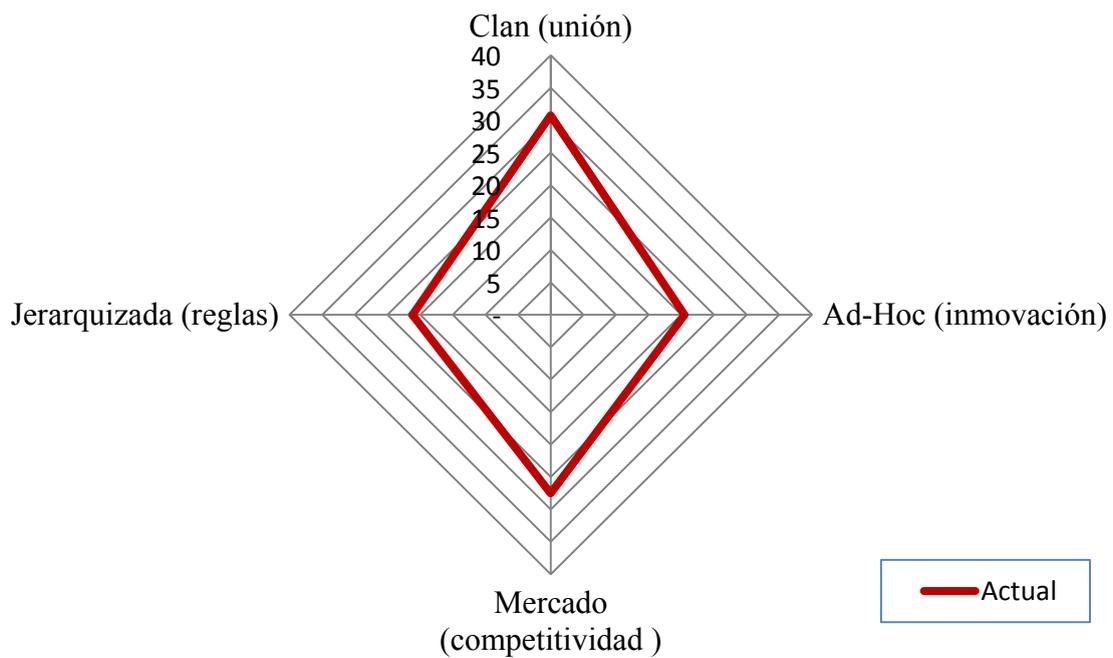


Figura 5. Perfil de la cultura organizacional actual en el Banco 2

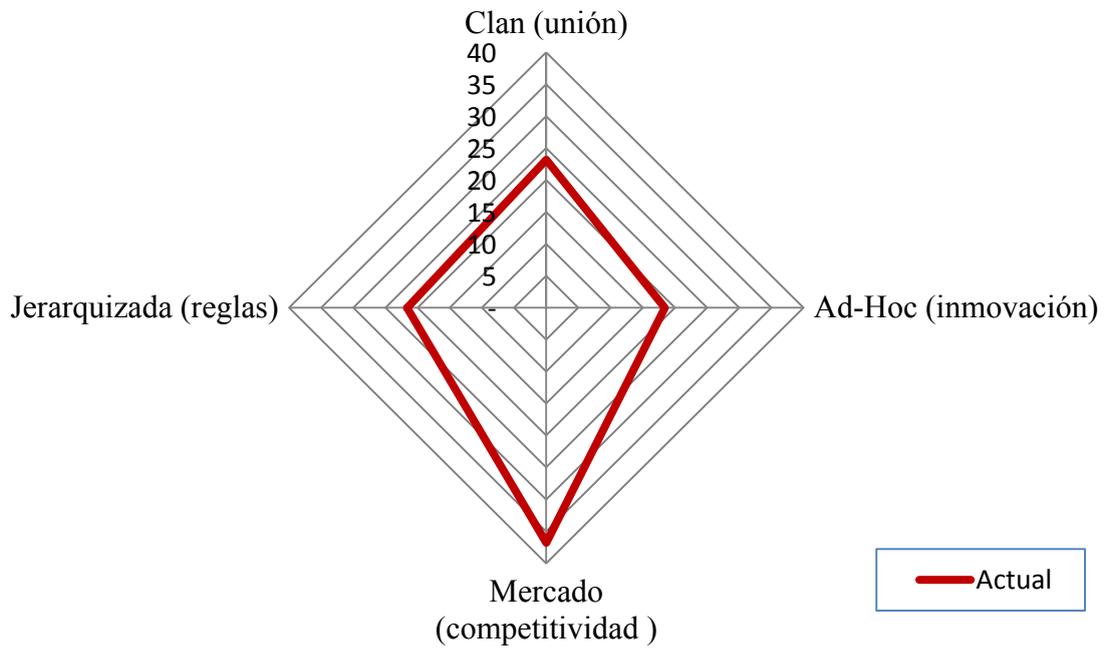


Figura 6. Perfil de la cultura organizacional actual en el Banco 3

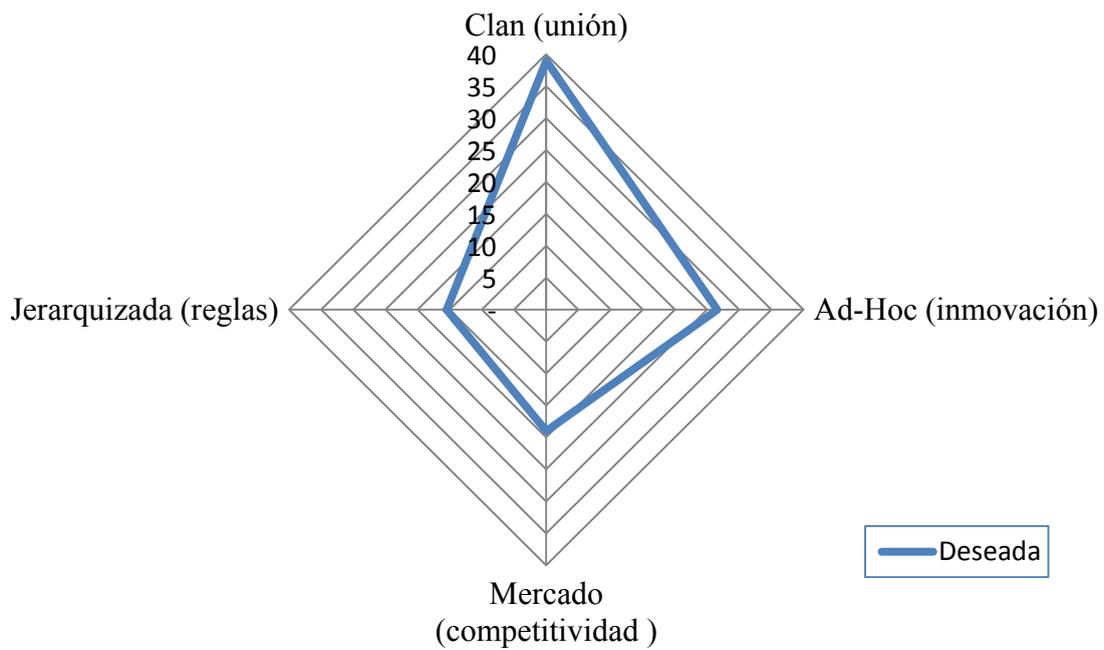


Figura 7. Perfil de la cultura organizacional deseada en el Banco 1

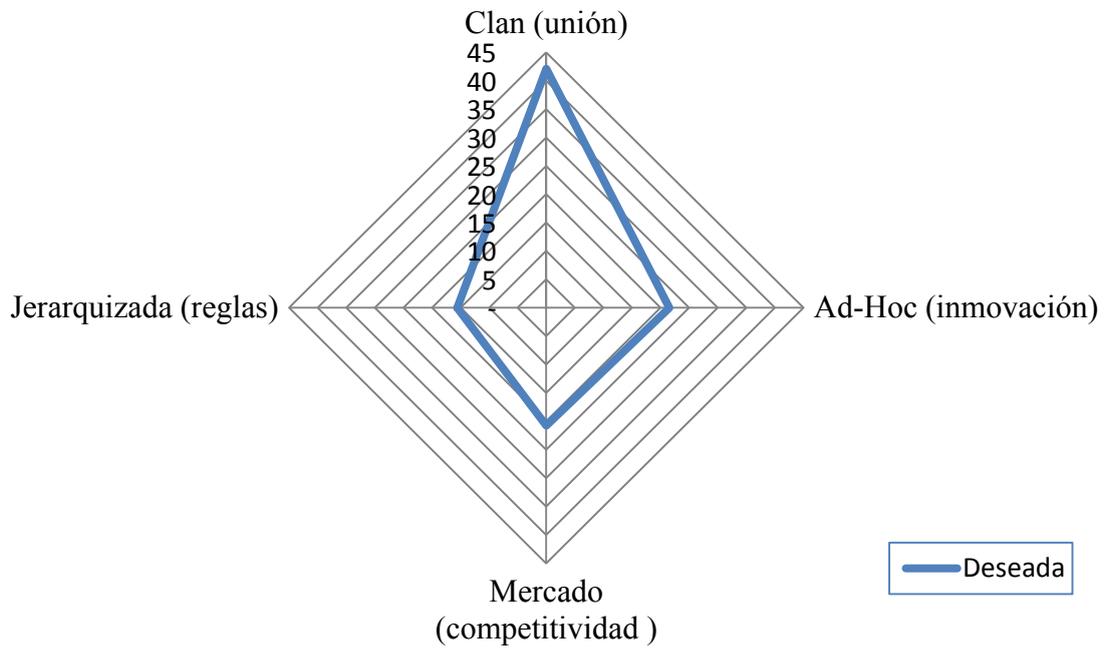


Figura 8. Perfil de la cultura organizacional deseada en el Banco 2

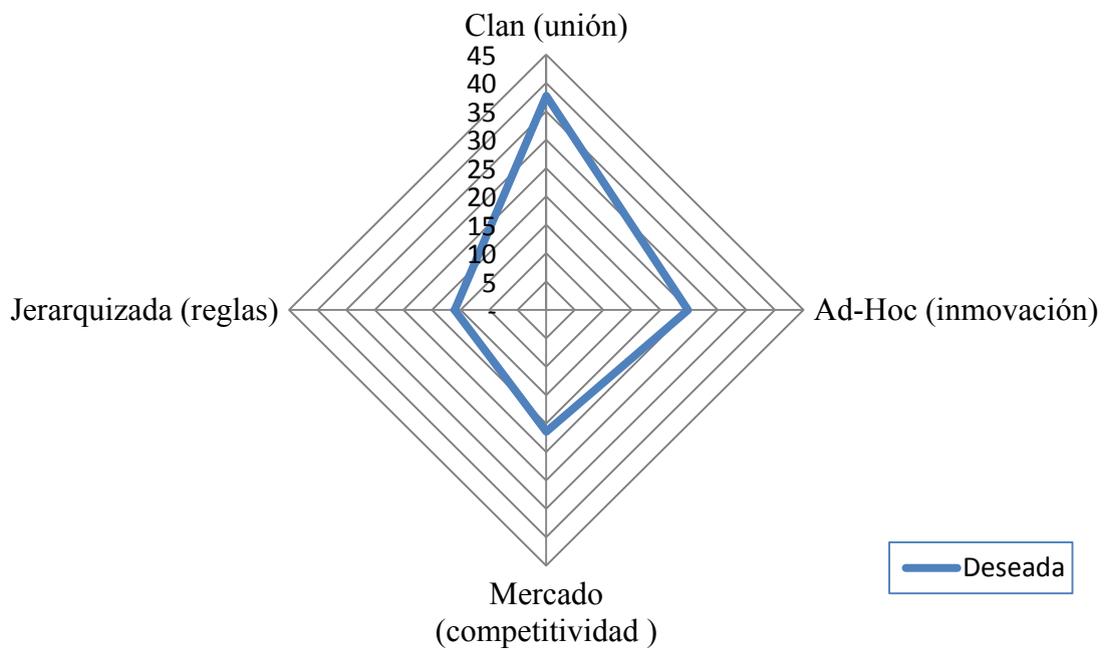


Figura 9. Perfil de la cultura organizacional deseada en el Banco 3

Así se señala que en 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.

Finalmente, el contraste de las hipótesis se llevó a cabo mediante la elaboración de intervalos de confianza del 95% para cada una de las medias y tabulando luego el porcentaje de respuestas que cumplieron con caer en dicho intervalo. El criterio considerado es que si el porcentaje de encuestados que cae dentro del intervalo es igual o mayor al 70% se puede considerar la existencia de consenso en ese componente. Al observar la Tabla 5 y la Tabla 6, se afirma con 95% de confianza que en ningún caso hubo consenso, ya que en todos ellos el porcentaje estuvo muy por debajo del 70%.

Tabla 5

Porcentaje de Respuestas Pertenecientes al Intervalo de Confianza de la Media del 95% para la Cultura Percibida Actual según Dimensión

Entidad Bancaria	Cultura Organizacional Percibida Actual			
	ClanA (%)	AdhocA (%)	MercadoA (%)	JerarqA (%)
Banco 1	18	46	50	25
Banco 2	26	29	31	43
Banco 3	22	23	17	12

Tabla 6

Porcentaje de Respuestas Pertenecientes al Intervalo de Confianza de la Media del 95% para la Cultura Deseada según Dimensión

Entidad Bancaria	Cultura Organizacional Deseada			
	ClanD (%)	AdhocD (%)	MercadoD (%)	JerarqD (%)
Banco 1	21	36	43	29
Banco 2	29	34	37	17
Banco 3	17	17	27	18

4.2.Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el género de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.

1. H_{02A}: No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con el *género* de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
2. H_{02B}: No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con el *género* de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.

Tabla 7

Pruebas de Normalidad, Homogeneidad de Varianzas y Pruebas de Medias según la Cultura Percibida Actual y la Deseada por Dimensión y Sexo

Entidad Bancaria	Dimensión	Femenino Normalidad	Masculino Normalidad	Igualdad de varianzas	Prueba Estadística	Decisión
Banco 1	ClanA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	AdhocA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	MercadoA	No	Sí		U de Mann Whitney	Rho
	JerarqA	Sí	Sí	No	T student 2 Indep.	No Rho
	ClanD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	Rho
	MercadoD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
Banco 2	ClanA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	AdhocA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	MercadoA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	JerarqA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	ClanD	No	Sí		U de Mann Whitney	No Rho
	AdhocD	Sí	No		U de Mann Whitney	No Rho
	MercadoD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	Rho
Banco 3	ClanA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	AdhocA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	MercadoA	No	No		T student 2 Indep.	No Rho
	JerarqA	Sí	No		T student 2 Indep.	No Rho
	ClanD	No	No		T student 2 Indep.	No Rho
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	MercadoD	No	Sí		U de Mann Whitney	No Rho
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho

El análisis descriptivo para las pruebas de hipótesis planteadas se presenta en las Tablas 8 y 9. Con los promedios hallados se comparó tanto el perfil de la cultura organizacional percibida actualmente como la deseada según género en cada entidad Bancaria como se muestran en las Figuras 10, 11, y en sus complementarias presentadas en el Apéndice G (ver Figuras 32, 33, 34 y 35).

Tabla 8

Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, Entidad Bancaria y Género

Entidad Bancaria	Género	Estadísticos	Cultura Organizacional Percibida Actual			
			Clan A	AdhocA	Mercado oA	Jerarquía A
Banco 1	Femenino	Media	28.40	21.46	30.21	19.93
		Desv. típ.	14.21	5.72	14.60	8.32
	Masculino	Media	35.68	23.39	21.35	19.58
		Desv. típ.	9.15	3.87	5.23	4.34
Banco 2	Femenino	Media	31.05	20.53	28.33	20.09
		Desv. típ.	15.57	4.61	9.84	13.93
	Masculino	Media	30.42	20.47	26.61	22.50
		Desv. típ.	10.30	8.40	10.18	6.99
Banco 3	Femenino	Media	20.92	18.55	39.96	20.57
		Desv. típ.	12.21	7.14	19.35	8.81
	Masculino	Media	24.19	18.39	35.33	22.09
		Desv. típ.	12.94	8.61	14.06	8.56

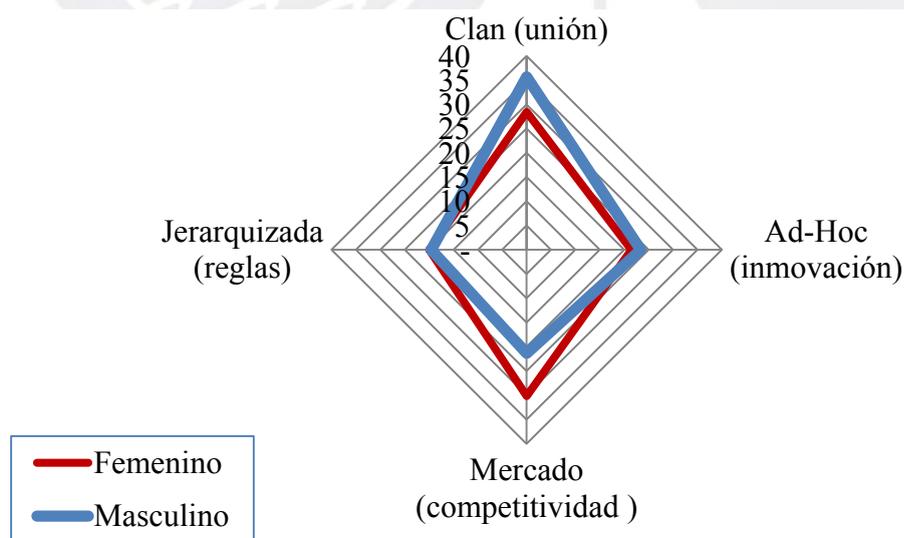


Figura 10. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según género en el Banco 1

Tabla 9

Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión, Entidad Bancaria y Género

Entidad Bancaria	Género	Estadísticos	Cultura Organizacional Deseada			
			ClanD	AdhocD	MercadoD	JerarqD
Banco 1	Femenino	Media	38.89	30.56	17.92	12.64
		Desv. típ.	10.83	5.45	7.39	8.80
	Masculino	Media	39.01	23.59	19.79	17.60
		Desv. típ.	12.65	5.49	7.64	6.43
Banco 2	Femenino	Media	43.86	23.11	20.88	12.15
		Desv. típ.	18.51	8.48	8.47	8.82
	Masculino	Media	40.05	19.69	20.63	19.64
		Desv. típ.	17.54	7.40	9.54	10.92
Banco 3	Femenino	Media	34.38	26.75	22.41	16.45
		Desv. típ.	13.38	6.23	6.74	6.64
	Masculino	Media	39.28	23.87	21.01	15.83
		Desv. típ.	12.66	6.42	7.25	7.24

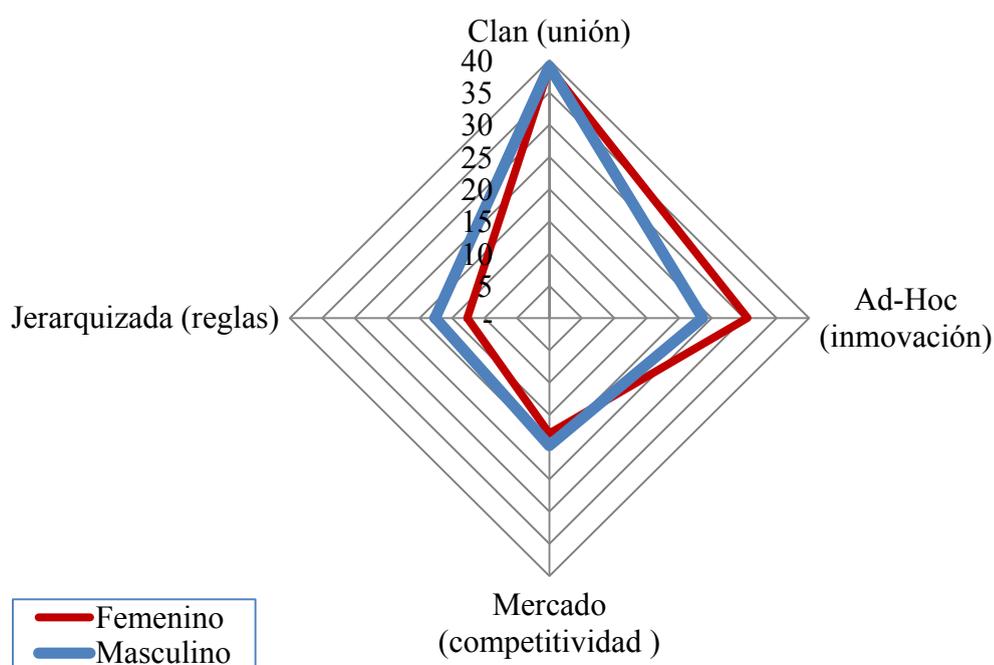


Figura 11. Perfil de la cultura organizacional deseada según género en el Banco 1

Para el contraste de cada hipótesis planteada, se procedió a realizar la prueba de normalidad como se muestra en el Apéndice H, Tabla 30. Hallando que los grupos que no cumplen con la normalidad al 95% de confianza son: En el Banco uno, en la cultura percibida actual, en la dimensión Mercado el grupo Femenino; en el Banco dos en la cultura deseada, en la dimensión Clan el grupo Femenino y en la dimensión Adhoc el grupo Masculino; y en el Banco tres en la cultura percibida actual, en la dimensión Mercado el grupo Femenino y el Masculino, en la dimensión Jerarquía el grupo Masculino. Asimismo, en la cultura deseada en la dimensión Clan el grupo Femenino y el Masculino; y en la dimensión Mercado el grupo Femenino. Aquellas sub muestras que probaron ajustarse 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, para determinar si existe una diferencia significativa entre las medias según género. Los resultados señalaron diferencias entre el género femenino y masculino, en el Banco uno para la dimensión Adhoc de la cultura deseada, y en el Banco dos para la dimensión Jerarquía de la cultura deseada. Todos estos resultados se observan en el Apéndice I, Tabla 32.

Mientras que aquellas sub muestras que no siguieron una distribución normal fueron contrastadas a través de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney; los resultados del Apéndice I, Tabla 31, indican que sólo hubo diferencias entre el género femenino y masculino, en el Banco uno para la dimensión mercado de la cultura organizacional percibida actual.

4.3. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el área laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.

1. H_{03A} : No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con el *área laboral* de los participantes de las muestras analizadas de cada

organización.

2. H_{03B} : No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con el *área laboral* de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.

Las pruebas empleadas, así como los resultados hallados se muestran en la Tabla 10.

La revisión descriptiva de las variables contenidas en las hipótesis planteadas se presenta en las Tablas 11 y 12; con los promedios hallados se comparó tanto el perfil de la cultura organizacional percibida actualmente como la deseada según área laboral en cada entidad Bancaria como se muestran en las Figuras 12,13, y en sus complementarias presentadas en el Apéndice J (ver Figuras 36, 37, 38 y 39).

Tabla 10 *Pruebas de Normalidad. Homogeneidad de Varianzas y Pruebas de Medias según la Cultura Percibida Actual y la Deseada por Dimensión y Área Laboral*

Entidad Bancaria	Dimensión	Área Comercial Normalidad	Operaciones Normalidad	Igualdad de varianzas	Prueba Estadística	Decisión
Banco 1	ClanA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	AdhocA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	MercadoA	No	Sí		U de Mann Whitney	No Rho
	JerarqA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	ClanD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	Rho
	MercadoD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
Banco 2	ClanA	No	Sí		U de Mann Whitney	No Rho
	AdhocA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	MercadoA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	JerarqA	No	Sí		U de Mann Whitney	No Rho
	ClanD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	MercadoD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	Rho
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
Banco 3	ClanA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	AdhocA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	Rho
	MercadoA	No	Sí		U de Mann Whitney	No Rho
	JerarqA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	ClanD	No	Sí		U de Mann Whitney	No Rho
	AdhocD	No	Sí		U de Mann Whitney	No Rho
	MercadoD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep.	No Rho

Tabla 11 *Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, Entidad Bancaria y Área Laboral*

Entidad Bancaria	Área Laboral	Estadísticos	Cultura Organizacional Percibida Actual			
			ClanA	AdhocA	MercadoA	JerarqA
Banco 1	Comercial	Media	30.76	22.35	27.27	19.62
		Desv. típ.	12.24	6.45	15.36	6.65
	Operaciones	Media	33.73	22.70	23.77	19.80
		Desv. típ.	11.95	3.47	7.30	6.13
Banco 2	Comercial	Media	32.36	19.58	23.89	24.17
		Desv. típ.	16.84	8.69	10.36	16.60
	Operaciones	Media	29.93	20.98	29.46	19.64
		Desv. típ.	11.27	5.20	9.29	7.02
Banco 3	Comercial	Media	22.27	17.28	38.27	22.18
		Desv. típ.	12.66	8.05	16.47	8.39
	Operaciones	Media	27.58	24.25	29.42	18.75
		Desv. típ.	12.59	5.83	10.44	9.47

Tabla 12 *Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión, Entidad Bancaria y Área Laboral*

Entidad Bancaria	Área Laboral	Estadísticos	Cultura Organizacional Deseada			
			ClanD	AdhocD	MercadoD	JerarqD
Banco 1	Comercial	Media	41.36	30.38	15.30	12.95
		Desv. típ.	13.30	6.72	8.51	8.62
	Operaciones	Media	37.40	24.12	21.37	17.11
		Desv. típ.	10.66	4.99	5.76	6.99
Banco 2	Comercial	Media	52.71	18.47	15.21	13.61
		Desv. típ.	24.97	9.63	8.68	11.27
	Operaciones	Media	36.59	23.15	23.66	16.59
		Desv. típ.	9.54	6.83	7.59	10.01
Banco 3	Comercial	Media	36.71	24.76	22.08	16.45
		Desv. típ.	12.36	6.42	7.20	6.86
	Operaciones	Media	42.83	24.92	18.33	13.92
		Desv. típ.	15.46	6.97	5.61	7.72

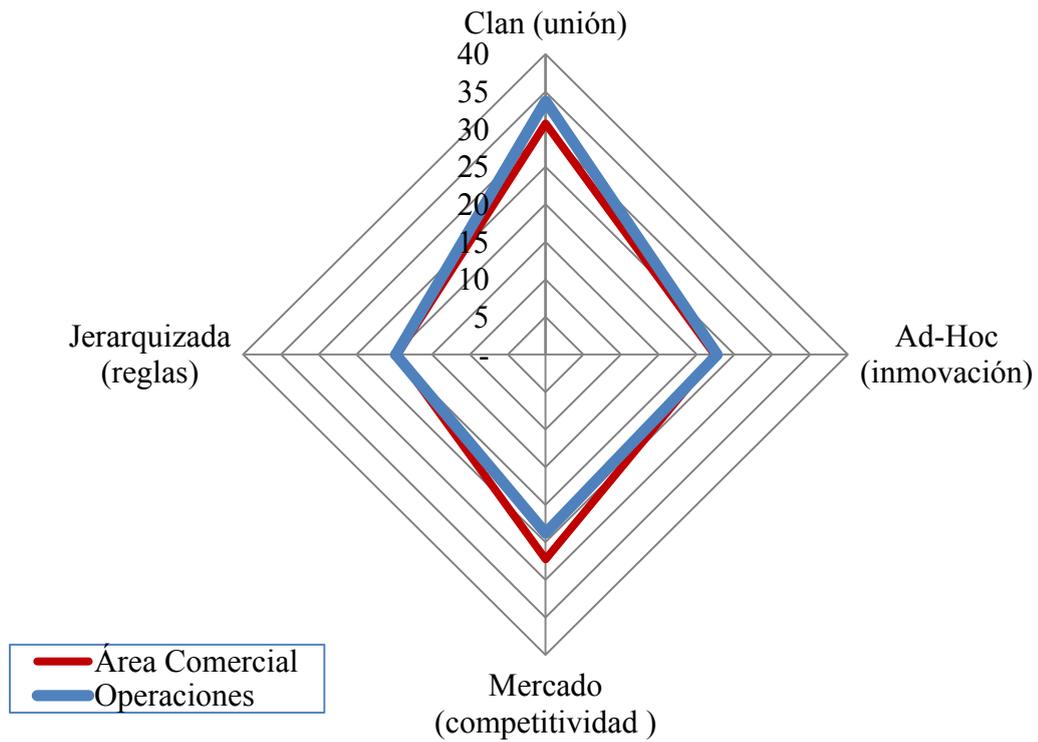


Figura 12. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según área laboral en el Banco 1

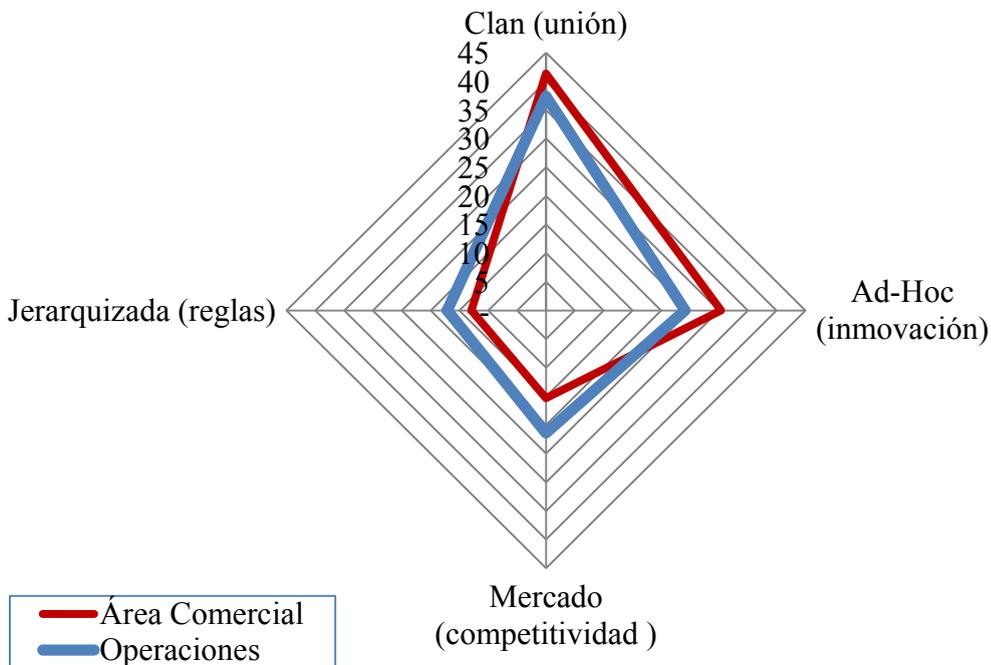


Figura 13. Perfil de la cultura organizacional deseada según área laboral en el Banco 1

La constatación de la normalidad mostrada en el Apéndice K, Tabla 33 reveló que los grupos que no cumplen con la normalidad al 95% de confianza son:

En el Banco 1, en la cultura actual, en la dimensión Mercado el grupo Área Comercial; en el Banco 2 en la cultura actual, en la dimensión Clan el grupo Área Comercial y en la dimensión Jerarquía el grupo Área Comercial; y en el Banco 3 en la cultura actual, en la dimensión Mercado el grupo Área Comercial. Asimismo, en la cultura deseada en la dimensión Clan y en la Dimensión Adhoc el grupo Área Comercial.

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. Todos estos resultados se observan en el Apéndice L, Tabla 35. Por su parte de las sub muestras no normales fueron contrastadas a través de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney; los resultados del Apéndice L, Tabla 34, indican que en ningún grupo hubo diferencia por Área Laboral.

4.4. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con la ubicación geográfica de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.

1. H_{04A} : No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con la *ubicación geográfica* de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
2. H_{04B} : No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con la *ubicación geográfica* de los participantes de las muestras

analizadas de cada organización.

La Tabla 13 resume los análisis realizados para la contrastación de la hipótesis. El análisis descriptivo para las pruebas de hipótesis planteadas se presenta en las Tablas 14 y 15; con los promedios hallados se comparó tanto el perfil de la cultura organizacional percibida actualmente como la deseada según ubicación geográfica (sucursal) en cada entidad Bancaria como se muestran en las Figuras 14, 15, y en sus complementarias presentadas en el Apéndice M (ver Figuras 40, 41, 42 y 43).

Tabla 13

Pruebas de Normalidad. Homogeneidad de Varianzas y Prueba Estadística Seleccionada según la Cultura Percibida Actual y la Deseada según Dimensión y Ubicación Geográfica

Entidad Bancaria	Dimensión	Chiclayo Normalidad	Santa Elena Normalidad	Igualdad de varianzas	Prueba Estadística	Decisión
Banco 1	ClanA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo
	AdhocA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo
	MercadoA	No	Sí		U de Mann Whitney	No RHo
	JerarqA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo
	ClanD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	RHo
	MercadoD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo
Entidad Bancaria	Dimensión	Chiclayo Normalidad	Chiclayo-Sta Victoria Normalidad	Lambayeque Normalidad	Prueba Estadística	Decisión
Banco 2	ClanA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	AdhocA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	MercadoA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	JerarqA	Sí	Sí	No	Kruskall-Wallis	No RHo
	ClanD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	MercadoD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
Entidad Bancaria	Dimensión	Chiclayo Normalidad	Moshoqueque Normalidad	Igualdad de varianzas	Prueba Estadística	Decisión
Banco 3	ClanA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo
	AdhocA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo
	MercadoA	No	Sí		U de Mann Whitney	No RHo
	JerarqA	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo
	ClanD	No	No		U de Mann Whitney	No RHo
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo
	MercadoD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	T student 2 Indep	No RHo

Tabla 14

Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, Entidad Bancaria y Ubicación Geográfica

Entidad Bancaria	Ubicación Geográfica	Estadísticos	Cultura Organizacional Percibida Actual			
			ClanA	AdhocA	MercadoA	JerarqA
Banco 1	Chiclayo	Media	32.73	22.05	25.42	19.81
		Desv. típ.	11.77	4.83	11.39	6.80
	Santa Elena	Media	31.94	24.44	24.17	19.44
		Desv. típ.	13.63	4.30	10.58	3.79
Banco 2	Chiclayo	Media	32.71	21.11	27.57	18.61
		Desv. típ.	12.42	5.52	7.93	6.56
	Santa Victoria	Media	36.67	22.19	25.31	15.83
		Desv. típ.	14.47	3.67	10.52	9.91
	Lambayeque	Media	26.06	19.11	28.72	26.11
		Desv. típ.	12.37	8.26	11.33	13.21
Banco 3	Chiclayo	Media	22.22	18.45	36.79	22.54
		Desv. típ.	13.39	8.71	17.27	9.13
	Moshoqueque	Media	25.32	18.43	36.81	19.44
		Desv. típ.	10.99	6.76	12.59	6.93

Tabla 15

Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión, Entidad Bancaria y Ubicación Geográfica

Entidad Bancaria	Ubicación Geográfica	Estadísticos	Cultura Organizacional Deseada			
			CLAND	ADHOC	MERCADOD	JERARQD
Banco 1	Chiclayo	Media	37.35	27.96	19.13	15.57
		Desv. típ.	10.43	6.46	7.11	7.72
	Santa Elena	Media	44.86	21.53	18.47	15.14
		Desv. típ.	15.10	2.86	9.36	8.79
Banco 2	Chiclayo	Media	36.88	20.42	24.24	18.47
		Desv. típ.	8.72	8.25	8.09	10.65
	Santa Victoria	Media	40.11	25.10	23.44	11.36
		Desv. típ.	16.78	4.97	8.56	11.56
	Lambayeque	Media	47.39	20.56	16.56	15.50
		Desv. típ.	22.87	9.13	8.27	9.44
Banco 3	Chiclayo	Media	38.49	24.97	20.85	15.70
		Desv. típ.	14.21	6.22	7.56	7.69
	Moshoqueque	Media	35.97	24.35	22.87	16.80
		Desv. típ.	9.65	7.12	5.67	5.17

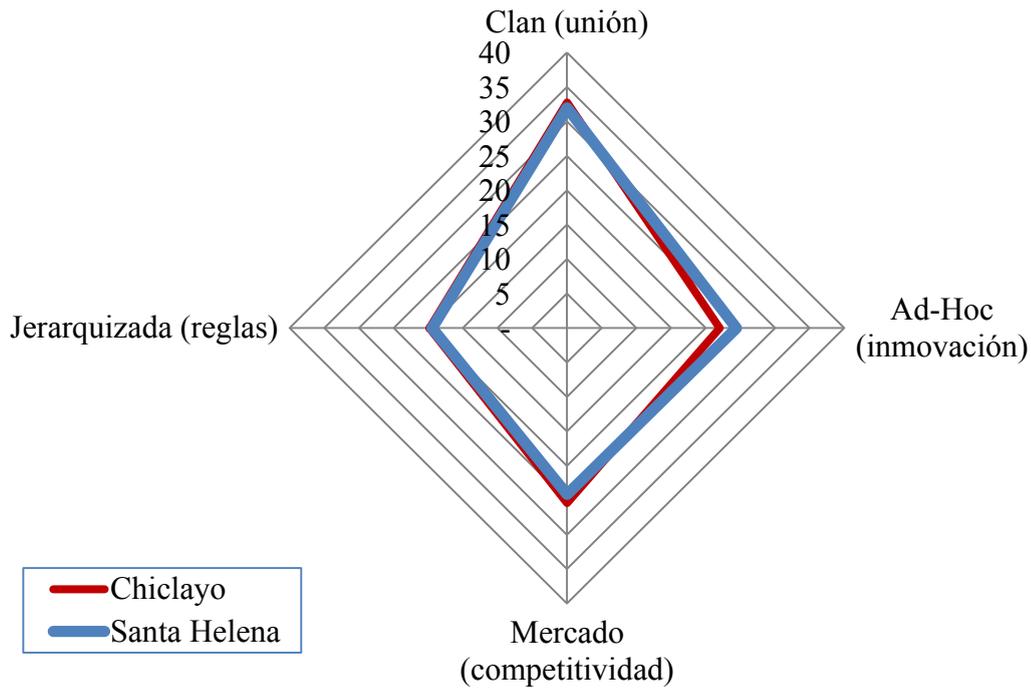


Figura 14. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según ubicación geográfica en el Banco 1

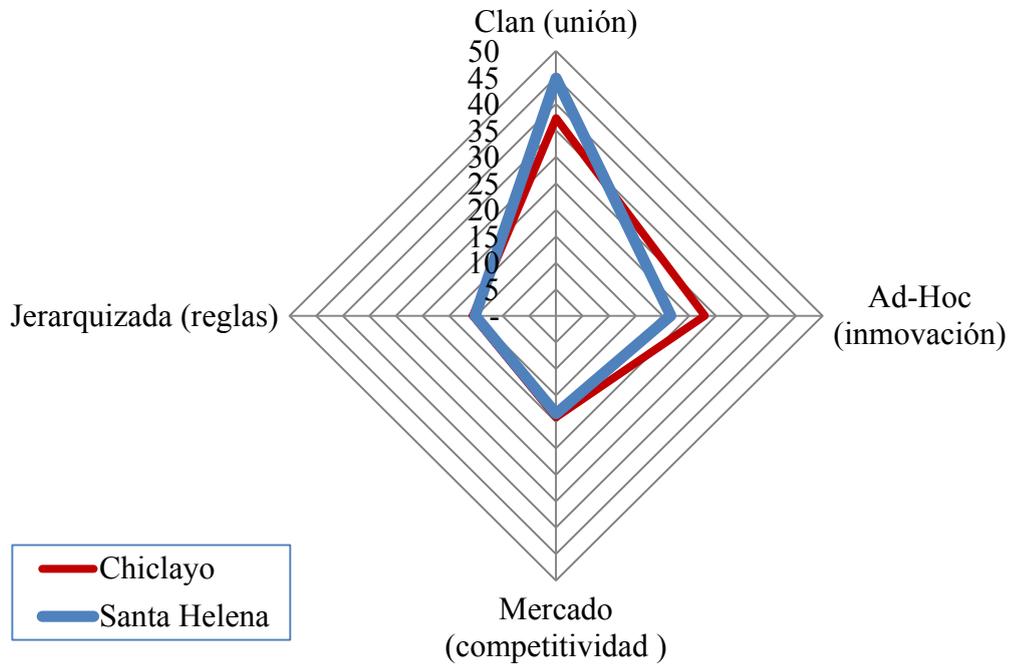


Figura 15. Perfil de la cultura organizacional deseada según ubicación geográfica en el Banco 1

Asimismo se detectó gracias al análisis de normalidad que se adjunta en el Apéndice N, Tablas 36, 37 y 38, que no cumplen con esta distribución en el Banco 1, en la cultura percibida actual, la dimensión Mercado en la sucursal Chiclayo; en el Banco 2 en la cultura percibida actual la dimensión Jerarquía para la sucursal Lambayeque; y en el Banco 3 en la cultura percibida actual, la dimensión Mercado para la sucursal Chiclayo; de igual forma en la cultura deseada en la dimensión Clan la sucursal Chiclayo y la sucursal Moshoqueque. Luego al igual que en casos anteriores se realizó el contraste de las medias de los grupos, según su ajuste o no al modelo de una distribución normal. Hallando en esta oportunidad la existencia de diferencias significativas sólo en el Banco 1 para la dimensión Adhoc de la cultura deseada, entre la sucursal Chiclayo y Santa Elena. Todos estos análisis se observan en el Apéndice O, de las Tablas 39, 40, 41, 42, 43 y 44

4.5. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.

1. H_{05A} : No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con la *antigüedad laboral* de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
2. H_{05B} : No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional de acuerdo con la *antigüedad laboral* de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.

La Tabla 16 resume los hallazgos de la hipótesis planteada. Las Tablas 17 y 18 muestran el análisis descriptivo para las variables bajo las hipótesis planteadas, se presenta con los promedios hallados; se comparó tanto el perfil de la cultura organizacional percibida actualmente como la deseada según antigüedad laboral en cada entidad Bancaria como se

muestran en las Figuras 16, 17, y en sus complementarias presentadas en el Apéndice P (ver Figuras 44, 45, 46 y 47).

Tabla 16

Pruebas de Normalidad. Homogeneidad de Varianzas y Prueba Estadística Seleccionada Según La Cultura Percibida Actual y la Deseada Según Dimensión y Antigüedad Laboral

Entidad Bancaria	Dimensión	Menos de 1 año Normalidad	De 1 a 3 años Normalidad	Más de 3 años Normalidad	Prueba Estadística	Decisión
Banco 1	ClanA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	AdhocA	Sí	No	Sí	Kruskall-Wallis	No RHo
	MercadoA	Sí	Sí	No	Kruskall-Wallis	No RHo
	JerarqA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	ClanD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	MercadoD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
Banco 2	ClanA	No	Sí	Sí	Kruskall-Wallis	No RHo
	AdhocA	Sí	Sí	No	Kruskall-Wallis	No RHo
	MercadoA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	JerarqA	Sí	No	Sí	Kruskall-Wallis	No RHo
	ClanD	Sí	Sí	No	Kruskall-Wallis	No RHo
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	MercadoD	No	Sí	Sí	Kruskall-Wallis	No RHo
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
Banco 3	ClanA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	AdhocA	Sí	Sí	No	Kruskall-Wallis	No RHo
	MercadoA	No	Sí	Sí	Kruskall-Wallis	No RHo
	JerarqA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	ClanD	No	No	Sí	Kruskall-Wallis	No RHo
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	MercadoD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo

Tabla 17

Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, Entidad Bancaria y Antigüedad Laboral

Entidad Bancaria	Antigüedad Laboral	Estadísticos	Cultura Organizacional Percibida Actual			
			ClanA	AdhocA	MercadoA	JerarqA
Banco 1	Menos de 1 año	Media	33.17	24.17	21.50	21.17
		Desv. típ.	11.37	1.67	6.08	4.70
	De 1 a 3 años	Media	36.44	20.68	24.70	18.18
		Desv. típ.	12.48	4.36	8.24	6.71
	Más de 3 años	Media	28.75	23.61	27.08	20.56
		Desv. típ.	11.37	5.59	14.63	6.48
Banco 2	Menos de 1 año	Media	34.02	20.30	27.35	18.33
		Desv. típ.	11.28	4.98	8.10	7.56
	De 1 a 3 años	Media	28.67	21.44	25.83	24.06
		Desv. típ.	16.14	7.08	11.08	13.29
	Más de 3 años	Media	30.28	19.17	30.65	19.91
		Desv. típ.	10.35	7.59	10.11	11.21
Banco 3	Menos de 1 año	Media	24.81	16.16	38.89	20.14
		Desv. típ.	14.37	7.93	19.55	7.55
	De 1 a 3 años	Media	24.69	18.53	33.92	22.86
		Desv. típ.	12.80	8.26	14.67	9.38
	Más de 3 años	Media	16.81	21.67	40.83	20.69
		Desv. típ.	7.72	7.52	12.29	8.19

Tabla 18

Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión, Entidad Bancaria y Antigüedad Laboral

Entidad Bancaria	Antigüedad Laboral	Estadísticos	Cultura Organizacional Deseada			
			ClanD	AdhocD	MercadoD	JerarqD
Banco 1	Menos de 1 año	Media	34.83	25.83	22.33	17.00
		Desv. típ.	5.76	5.92	2.46	6.89
	De 1 a 3 años	Media	37.80	24.54	21.14	16.52
		Desv. típ.	11.73	5.98	7.52	8.58
	Más de 3 años	Media	41.74	28.75	15.62	13.89
		Desv. típ.	13.45	6.80	7.79	7.75
Banco 2	Menos de 1 año	Media	42.12	20.45	23.11	14.32
		Desv. típ.	13.69	6.81	7.28	8.96
	De 1 a 3 años	Media	41.89	22.28	19.67	16.17
		Desv. típ.	19.76	9.25	10.62	11.52
	Más de 3 años	Media	42.50	21.67	19.72	16.11
		Desv. típ.	21.11	8.18	7.60	11.12
Banco 3	Menos de 1 año	Media	40.46	25.09	19.63	14.81
		Desv. típ.	16.84	6.13	7.67	7.74
	De 1 a 3 años	Media	36.11	24.63	22.71	16.56
		Desv. típ.	11.21	7.08	7.19	6.79
	Más de 3 años	Media	37.71	24.72	21.04	16.53
		Desv. típ.	10.72	5.70	5.52	6.78

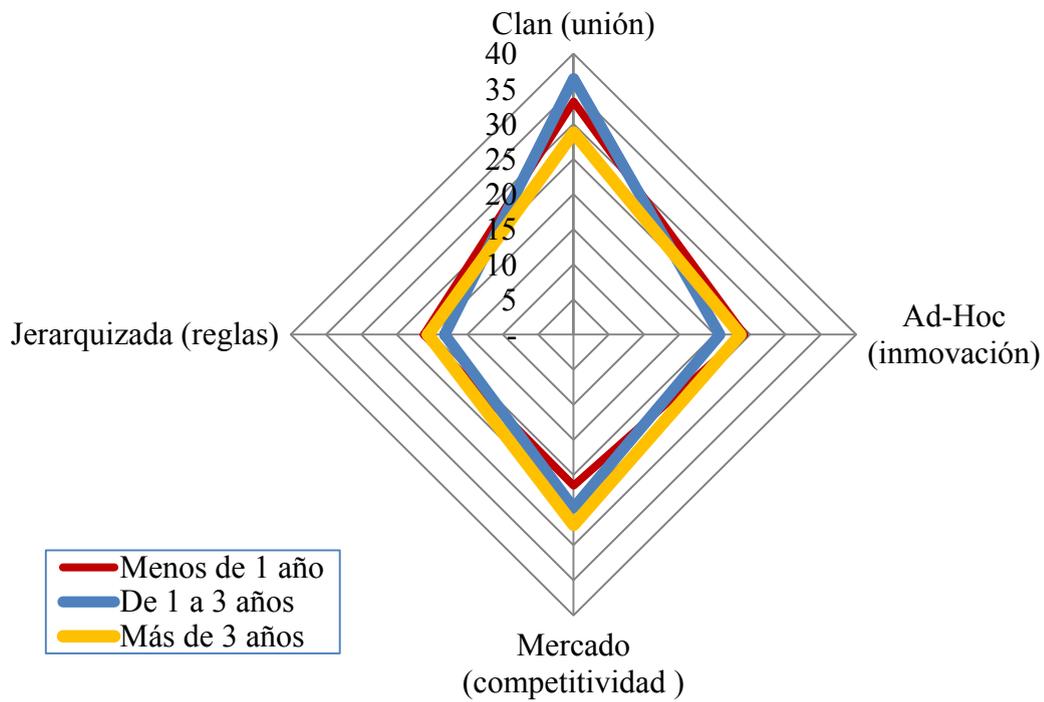


Figura 16. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según antigüedad laboral en el Banco 1

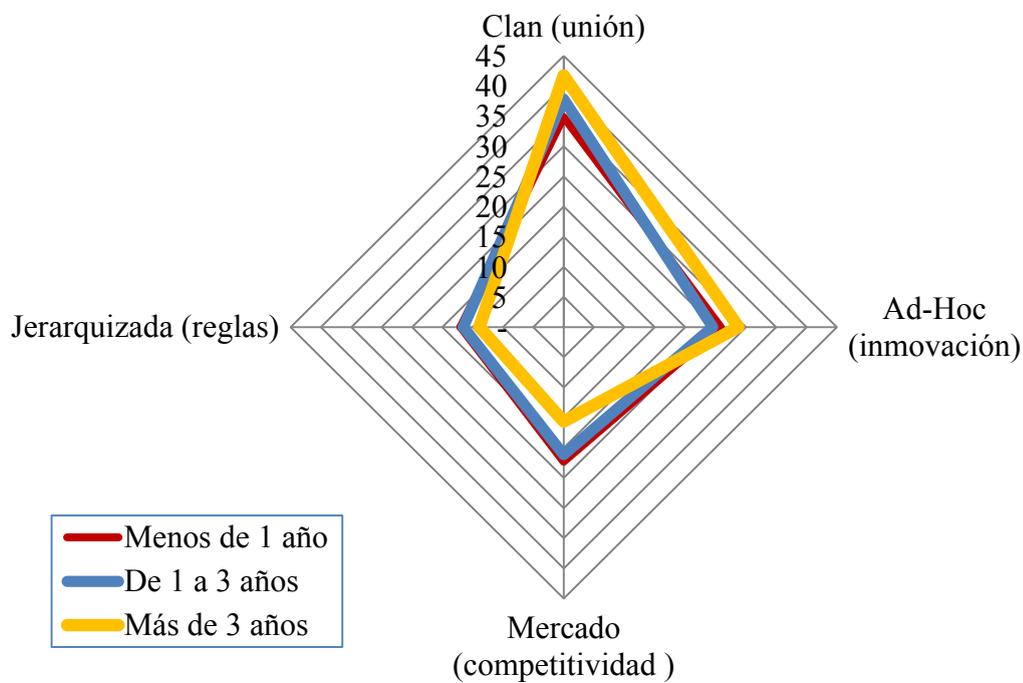


Figura 17. Perfil de la cultura organizacional deseada según antigüedad laboral en el Banco 1

Se detectó inicialmente la no normalidad de grupos de estudio entre los grupos a comparar, así en el Banco 1, en la cultura percibida actual, la dimensión Adhoc del grupo de uno a tres años de antigüedad laboral no cumple con el ajuste normal, de igual forma la dimensión Mercado para el grupo de más de tres años de antigüedad.

En el Banco 2 en la cultura percibida actual, la dimensión Clan para el grupo de menos de un año, lo mismo que en la dimensión Adhoc el grupo de más de tres años y para la dimensión Jerarquía para el grupo de uno a tres años. Para la cultura deseada la dimensión Clan para el grupo de más de tres años, al igual que la dimensión Mercado para el grupo de uno a tres años de antigüedad laboral.

En el Banco 3 en la cultura percibida actual, la dimensión Adhoc para el grupo de más de tres años y menos de un año, así como en la dimensión Jerarquizada para el grupo menos de un año; de igual forma en la cultura deseada en la dimensión Clan para el grupo de uno a tres años de labor. Esto gracias al análisis de normalidad que se adjunta en el Apéndice Q, Tablas 45, 46 y 47.

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 Kruskal Wallis; no hallando en esta oportunidad diferencia significativa alguna, como se muestra en el Apéndice R, de la Tabla 48 a la Tabla 52.

4.6. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, de acuerdo con el rango de edad de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.

1. H_{06A} : No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional de acuerdo con el *rango de edad* de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.
2. H_{06B} : No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional

de acuerdo con el *rango de edad* de los participantes de las muestras analizadas de cada organización.

La Tabla 19 resume los resultados de la puesta en prueba de la hipótesis. Mientras que las Tablas 20 y 21 muestran el análisis descriptivo para las variables bajo las hipótesis planteadas, se presenta con los promedios hallados y se comparó tanto el perfil de la cultura organizacional percibida actualmente como la deseada según Rango de Edad en cada entidad Bancaria como se muestran en las Figuras 18, 19, y en sus complementarias presentadas en el Apéndice S (ver Figuras 48, 49, 50 y 51).

Tabla 19

Pruebas de Normalidad. Homogeneidad de Varianzas y Prueba Estadística Seleccionada Según La Cultura Percibida Actual y la Deseada Según Dimensión y Rango de Edad H06

Entidad Bancaria	Dimensión	Menos de 21	Entre 21-25 años	Más de 25 años	Prueba Estadística	Decisión
		Normalidad	Normalidad	Normalidad		
Banco 1	ClanA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No Rho
	AdhocA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No Rho
	MercadoA	Sí	No	No	Kruskall-Wallis	No Rho
	JerarqA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No Rho
	ClanD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHO
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	RHO
	MercadoD	Sí	No	Sí	Kruskall-Wallis	No RHO
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	RHO
Banco 2	ClanA	Sí	No	No	Kruskall-Wallis	No RHO
	AdhocA	Sí	No	No	Kruskall-Wallis	No RHO
	MercadoA	Sí	Sí	No	Kruskall-Wallis	No RHO
	JerarqA	Sí	No	No	Kruskall-Wallis	No RHO
	ClanD	Sí	No	No	Kruskall-Wallis	No RHO
	AdhocD	Sí	Sí	No	Kruskall-Wallis	No RHO
	MercadoD	Sí	Sí	No	Kruskall-Wallis	No RHO
	JerarqD	Sí	Sí	No	Kruskall-Wallis	No RHO
Banco 3	ClanA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHO
	AdhocA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHO
	MercadoA	Sí	No	Sí	Kruskall-Wallis	No RHO
	JerarqA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHO
	ClanD	Sí	No	Sí	Kruskall-Wallis	No RHO
	AdhocD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHO
	MercadoD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHO
	JerarqD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHO

Tabla 20

Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, Entidad Bancaria y Rango de Edad

Entidad Bancaria	Rango de Edad	Estadísticos	Cultura Organizacional Percibida Actual			
			ClanA	AdhocA	MercadoA	JerarqA
Banco 1	Menos de 21 años	Media	35.23	22.35	21.67	20.76
		Desv. típ.	9.52	1.39	5.69	5.87
	Entre 21-25 años	Media	30.76	23.86	25.91	19.47
		Desv. típ.	12.75	5.61	7.61	6.25
	Más de 25 años	Media	30.97	20.56	30.14	18.33
		Desv. típ.	15.36	6.82	20.50	7.55
Banco 2	Menos de 21 años	Media	26.37	22.08	29.94	21.61
		Desv. típ.	11.32	7.21	10.75	6.36
	Entre 21-25 años	Media	33.94	18.75	26.76	20.56
		Desv. típ.	14.53	6.12	9.28	14.68
	Más de 25 años	Media	32.22	23.61	21.11	23.06
		Desv. típ.	11.10	2.10	8.39	5.91
Banco 3	Menos de 21 años	Media	29.17	21.31	30.95	18.57
		Desv. típ.	12.67	3.69	11.29	4.63
	Entre 21-25 años	Media	21.82	17.61	37.42	23.14
		Desv. típ.	12.11	7.69	17.38	9.55
	Más de 25 años	Media	22.74	18.39	37.66	21.21
		Desv. típ.	13.14	9.11	15.86	8.55

Tabla 21

Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión, Entidad Bancaria y Rango de Edad

Entidad Bancaria	Rango de Edad	Estadísticos	Cultura Organizacional Deseada			
			CLAND	ADHOCD	MERCADOD	JERARQD
Banco 1	Menos de 21 años	Media	36.89	24.17	20.15	18.79
		Desv. típ.	7.10	6.14	3.41	4.61
	Entre 21-25 años	Media	38.41	25.91	20.00	15.68
		Desv. típ.	14.26	4.27	7.45	8.33
	Más de 25 años	Media	43.75	32.22	15.00	9.03
		Desv. típ.	13.89	7.65	11.89	8.52
Banco 2	Menos de 21 años	Media	40.12	21.49	19.47	18.93
		Desv. típ.	11.28	7.90	6.19	9.49
	Entre 21-25 años	Media	45.69	21.16	21.20	11.95
		Desv. típ.	22.06	8.93	10.82	10.51
	Más de 25 años	Media	30.00	24.17	24.17	21.67
		Desv. típ.	11.27	3.63	7.41	7.64
Banco 3	Menos de 21 años	Media	40.59	24.52	20.12	14.76
		Desv. típ.	17.46	8.75	4.53	6.50
	Entre 21-25 años	Media	37.76	24.87	22.22	15.15
		Desv. típ.	13.80	5.78	8.35	7.52
	Más de 25 años	Media	37.07	24.78	21.21	16.94
		Desv. típ.	11.61	6.57	6.66	6.83

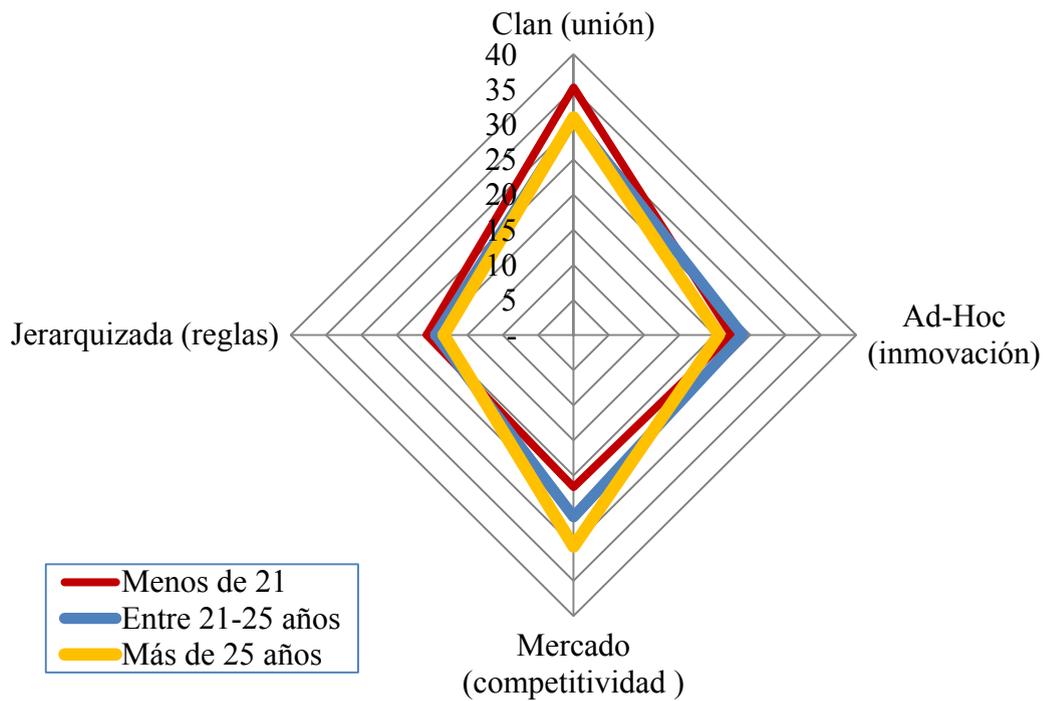


Figura 18. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según rango de edad en el Banco 1

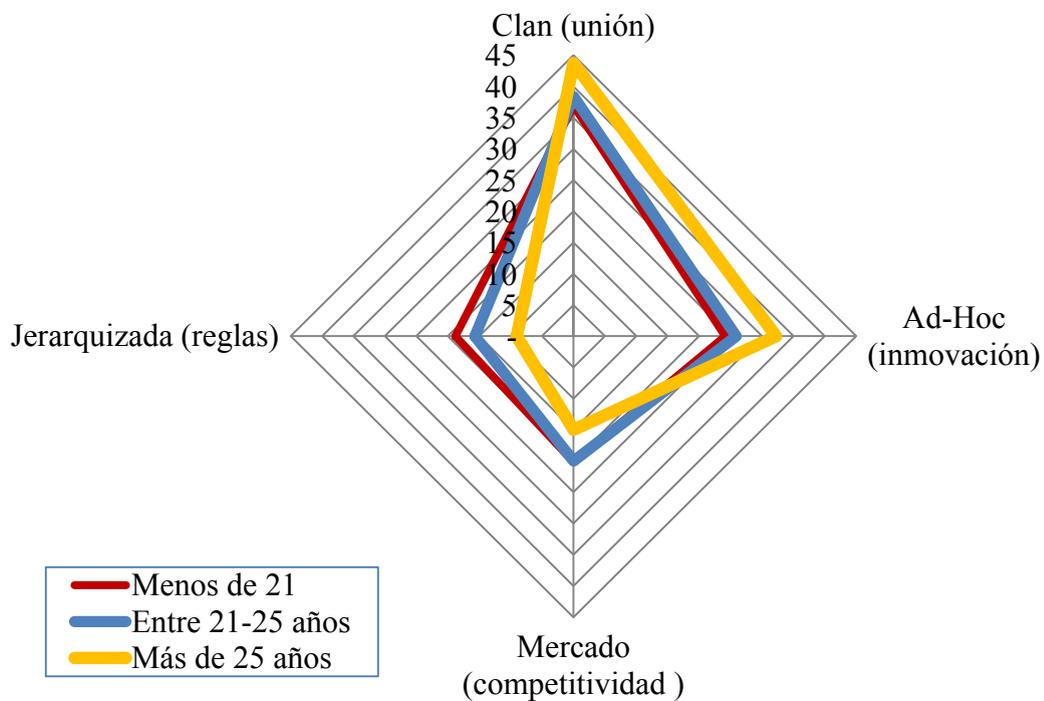


Figura 19. Perfil de cultura organizacional deseada según rango de edad en el Banco 1

La contrastación de la normalidad para cada grupo reportó las muestras que no se ajustaban a la distribución normal. Así en el Banco 1, en la cultura percibida actual, la dimensión Mercado para los grupos, entre 21 – 25 años y más de 25 años, no siguen la mencionada distribución; al igual que en la cultura deseada en la dimensión Mercado para el grupo entre 21 – 25 años.

En el Banco 2 en la cultura percibida actual, se halló no normalidad en los grupos entre 21 – 25 años y el grupo más de 25 años para las dimensiones Clan, Adhoc y Jerarquizada; de igual forma en la dimensión Mercado para el grupo de más de 25 años. Mientras que, en la cultura deseada, ocurrió lo mismo en la dimensión Clan para el grupo de entre 21 – 25 años y el grupo más de 25 años; en la dimensión Adhoc el grupo de más de 25 años; y en las dimensiones Mercado y Jerarquizada se halló no normalidad en el grupo de más de 25 años. Finalmente, en el Banco 3 en la cultura percibida actual, se halló no normalidad en el grupo de entre 21 – 25 años de la dimensión Mercado; y en el caso de la cultura deseada en la dimensión Clan para el grupo Entre 21 – 25 años.

Los análisis respectivos se muestran en el Apéndice T, Tablas 53, 54 y 55. Teniendo en cuenta los tres grupos de rango de Edad en los que la variable inicial Edad fue reagrupada para la prueba de diferencia de medias, y los resultados de las pruebas de normalidad, se realizaron las Prueba ANOVA y la de Kruskal Wallis según corresponde, como se muestra en el Apéndice U, de la Tabla 56 a la Tabla 59; hallando que existe diferencia en el Banco 1 para la cultura deseada en la dimensión Adhoc y presentando el grupo de más de 25 años, un promedio mayor al de menos de 21 años y mayor al grupo de entre 21 y 25 años. Mientras que para el mismo tipo de cultura deseada de forma similar presenta diferencias trascendentes la dimensión Jerarquizada, donde el grupo etéreo de menos de 21 años presenta un promedio mayor al grupo de más de 25 años.

4.7. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, entre la actual y la deseada, en las muestras analizadas de cada organización.

H_{07} : No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en las muestras analizadas de cada organización.

Habiendo puesta a prueba el consenso, así como la posible influencia de algunos factores de interés sobre la percepción de la cultura de una entidad Bancaria, se revisó ahora la existencia de diferencias a nivel global entre las tres entidades Bancarias. La Tabla 22 resume los procesos y hallazgos obtenidos.

Tabla 22

Pruebas de Normalidad y Prueba Estadística Seleccionada Según la Comparación entre la Cultura Percibida Actual y la Deseada

Entidad Bancaria	Grupos	Normalidad	Prueba Estadística	Decisión
Banco 1	ClanA - ClanD	Sí - Sí	T student muestras relacionadas	RHo
	AdhocA - AdhocA	Sí - Sí	T student muestras relacionadas	RHo
	MercadoA - MercadoD	No - Sí	Rangos con signo de Wilcoxon	RHo
	JerarqA - JerarqD	Sí - Sí	T student muestras relacionadas	RHo
Banco 2	ClanA - ClanD	Sí - No	Rangos con signo de Wilcoxon	RHo
	AdhocA - AdhocA	Sí - No	Rangos con signo de Wilcoxon	No RHo
	MercadoA - MercadoD	Sí - No	Rangos con signo de Wilcoxon	RHo
	JerarqA - JerarqD	No - Sí	Rangos con signo de Wilcoxon	No RHo
Banco 3	ClanA - ClanD	Sí - Sí	T student muestras relacionadas	RHo
	AdhocA - AdhocA	Sí - Sí	T student muestras relacionadas	RHo
	MercadoA - MercadoD	No - Sí	Rangos con signo de Wilcoxon	RHo
	JerarqA - JerarqD	Sí - Sí	T student muestras relacionadas	RHo

El análisis descriptivo de cada entidad Bancaria en cada dimensión según la cultura percibida actualmente y la deseada, se observa en la Tabla 23 y 24. La comparación gráfica de los perfiles de la cultura organizacional percibida actualmente como la deseada en cada entidad Bancaria se muestra en las Figuras 20, 21 y 22.

Tabla 23

Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión, y Entidad Bancaria.

Cultura Organizacional Percibida Actual					
Entidad Bancaria	Estadísticos	ClanA	AdhocA	MercadoA	JerarqA
Banco 1	Media	32.56	22.56	25.15	19.73
	Desv. típ.	11.93	4.75	11.04	6.22
Banco 2	Media	30.76	20.50	27.55	21.19
	Desv. típ.	13.24	6.51	9.89	11.22
Banco 3	Media	23.15	18.44	36.79	21.61
	Desv. típ.	12.70	8.12	15.90	8.59

Tabla 24

Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria.

Cultura Organizacional Deseada					
Entidad Bancaria	Estadísticos	ClanD	AdhocD	MercadoD	JerarqD
Banco 1	Media	38.96	26.58	18.99	15.48
	Desv. típ.	11.69	6.42	7.46	7.79
Banco 2	Media	42.12	21.55	20.76	15.57
	Desv. típ.	17.91	8.08	8.84	10.39
Banco 3	Media	37.73	24.79	21.45	16.03
	Desv. típ.	12.98	6.45	7.06	7.01

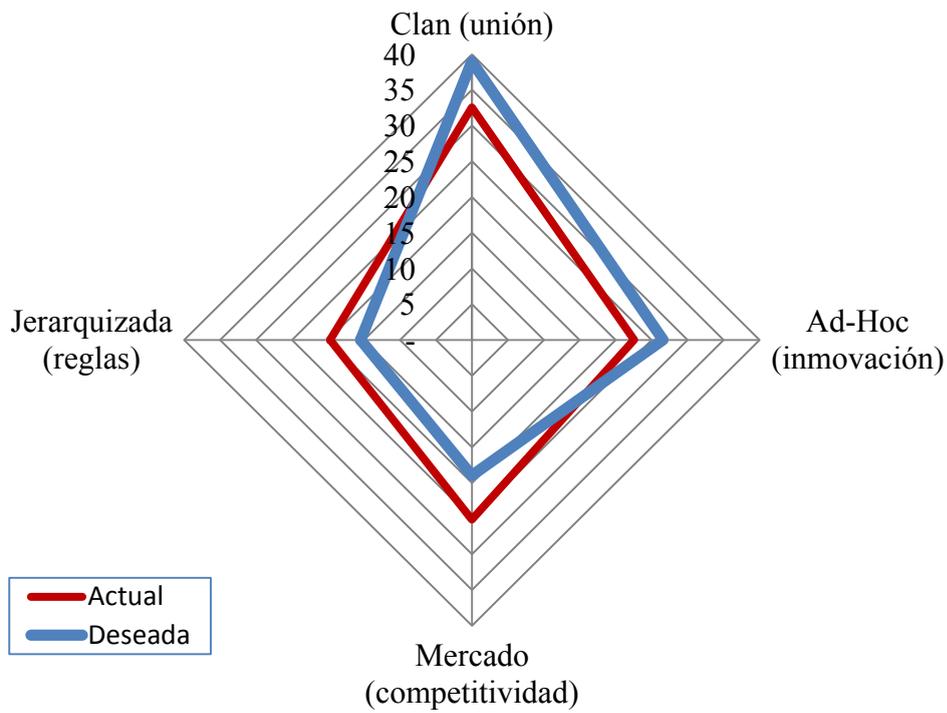


Figura 20. Perfil de la cultura organizacional percibida actual y la deseada en el Banco 1

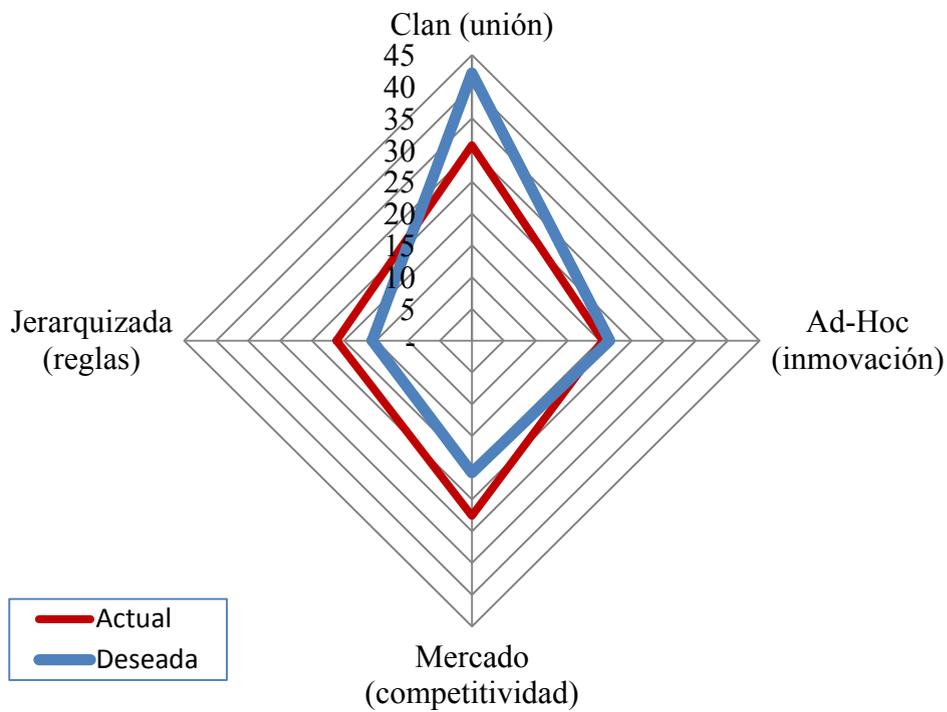


Figura 21. Perfil de la cultura organizacional percibida actual y la deseada en el Banco 2

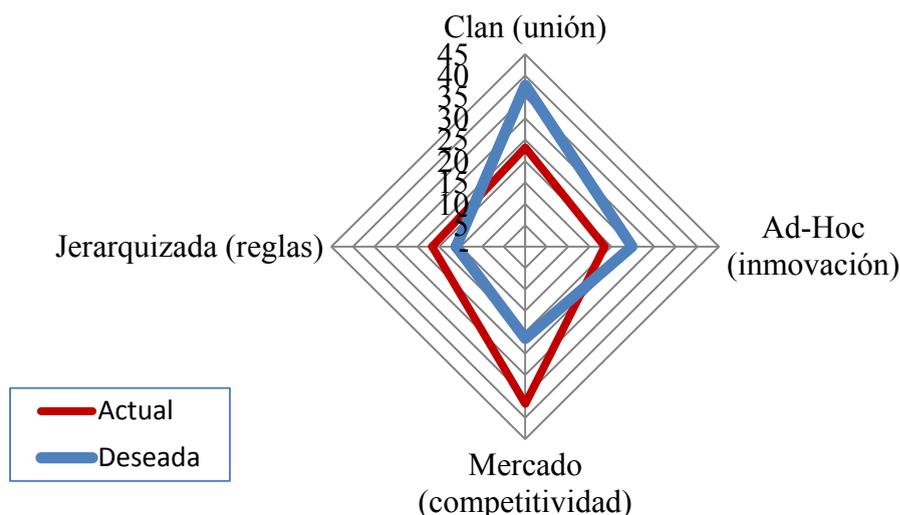


Figura 22. Perfil de la cultura organizacional percibida actual y la deseada en el Banco 3

El análisis de la normalidad reflejó que no se ajustaban a esta distribución en el Banco 1 la dimensión Mercado dentro de la cultura percibida actual; en el Banco 2, para la cultura actual la dimensión Jerarquizada, mientras que para la cultura deseada lo fueron las dimensiones Clan, Adhoc y Mercado. Y en el caso del Banco 3 la única dimensión no normal fue la dimensión Mercado dentro de la cultura percibida actualmente. Los análisis respectivos se muestran en el Apéndice V, Tabla 60.

Teniendo en cuenta las comparaciones en parejas solicitadas en las pruebas de hipótesis y los resultados de las pruebas de normalidad, se realizaron las Pruebas T pareadas y Pruebas de Wilcoxon según correspondía, como se muestra en el Apéndice W, en la Tabla 61 y la Tabla 62, hallando que con excepción de la dimensión Adhoc y Jerarquizada para el Banco 2, en todas las demás dimensiones de éste Banco y de los demás existía diferencia entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada.

4.8. Existencia de diferencias en la percepción de la cultura organizacional, tanto en la actual como en la deseada, entre las muestras analizadas de las organizaciones del mismo sector

1. H_{08A} : No existen diferencias en la percepción actual de la cultura organizacional

entre las muestras analizadas.

2. H_{08B} : No existen diferencias en la percepción deseada de la cultura organizacional entre las muestras analizadas.

Las conclusiones de las contrataciones se presentan en la Tabla 25

Tabla 25

Pruebas de Normalidad y Prueba Estadística Seleccionada según la Comparación entre la Cultura Percibida Actual y la Deseada

Dimensión	Banco 1 Normalidad	Banco 2 Normalidad	Banco 3 Normalidad	Prueba Estadística	Decisión
ClanA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	RHo
AdhocA	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	RHo
MercadoA	No	Sí	No	Kruskall-Wallis	RHo
JerarqA	Sí	No	Sí	Kruskall-Wallis	No RHo
ClanD	Sí	No	Sí	Kruskall-Wallis	No RHo
AdhocD	Sí	No	Sí	Kruskall-Wallis	RHo
MercadoD	Sí	No	Sí	Kruskall-Wallis	No RHo
JerarqD	Sí	Sí	Sí	Anova 1 factor	No RHo

El análisis descriptivo necesario inicial para esta prueba de hipótesis ya se presentó antes en las Tabla 23 y 24. La comparación gráfica de los perfiles de las tres entidades Bancarias para la cultura organizacional percibida actualmente y luego la deseada se muestra en las Figuras 23 y 24.

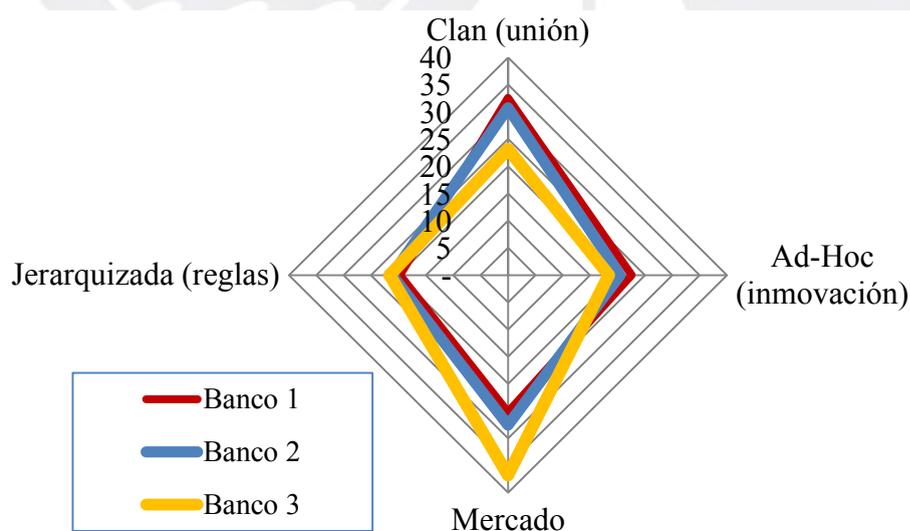


Figura 23. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente por las tres entidades bancarias.

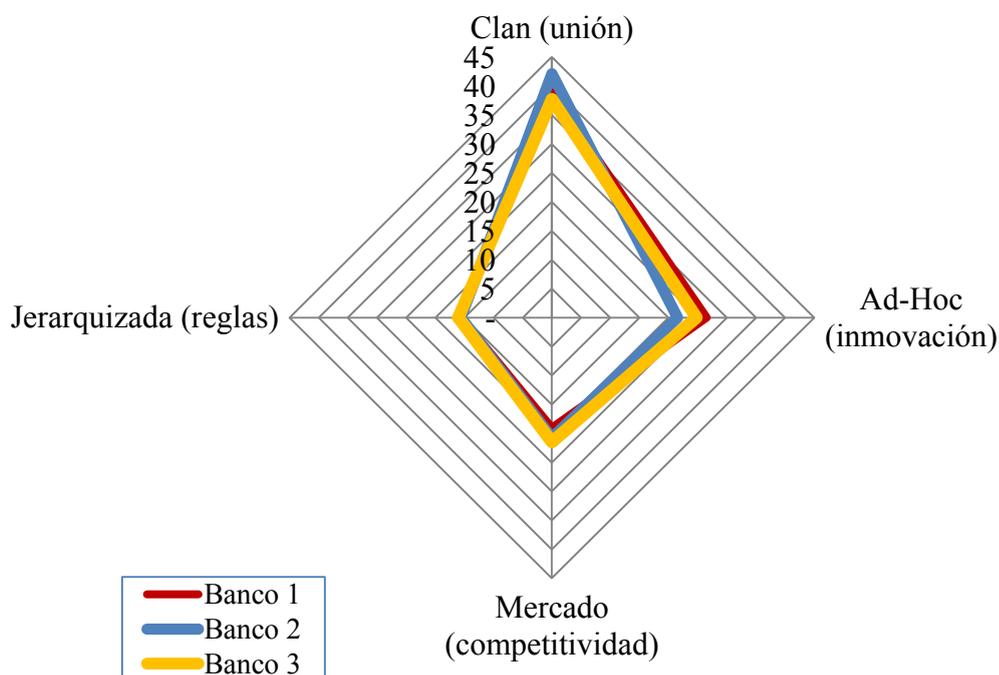


Figura 24. Perfil de la cultura organizacional deseada por las tres entidades bancarias

El análisis de la normalidad necesario para la comparación de medias y consecuente selección de pruebas estadísticas adecuadas ya se mostró en el Apéndice V, Tabla 60.

Los resultados hallados como se puede observar en el Apéndice X, en la Tabla 63 y la Tabla 64, indicaron diferencias entre la percepción actual de la cultura organizacional de las tres entidades Bancarias en las dimensiones Clan, Adhoc y Mercado. Así tanto para la dimensión Clan como para la Adhoc se observó que el puntaje del Banco 1 (32.5; 22.5) fue igual a la del Banco 2 (30.7; 20.5) pero a su vez ambas mayores a la del Banco 3 (23.1, 18.4) respectivamente. En el caso de la dimensión Mercado el puntaje del Banco 1(25.1) fue igual a la del Banco 2 (27.5) pero a su vez ambas menores a la del Banco 3 (36.7).

En tanto que para la cultura organizacional deseada mostraron diferencias entre las tres entidades sólo en la dimensión Adhoc, notándose que el puntaje del Banco 1 (26.5) fue igual a la del Banco 3 (24.7) pero a su vez ambas mayores a la del Banco 2 (21.5).

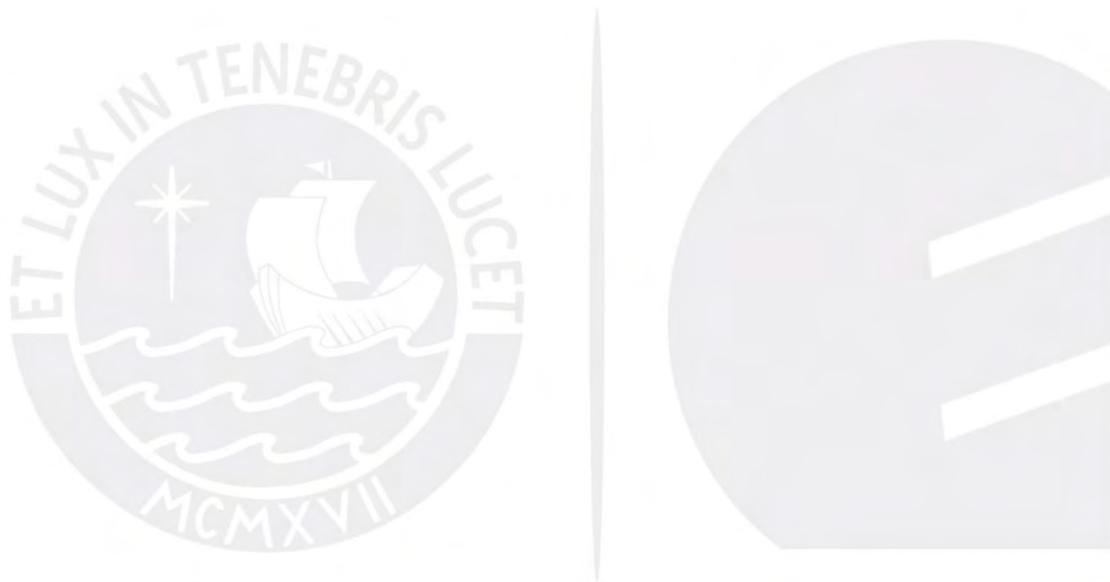
El análisis de la información recolectada permitió antes que nada determinar el perfil de los trabajadores de cada entidad Bancaria, detallados en la Tabla 3, y avalados previamente por la prueba de la validez del modelo OCAI propuesto por Cameron y Quinn (2006), y la confiabilidad del instrumento propuesto tanto para las respuestas de la cultura actual y la deseada.

Respecto de las muestras de hipótesis planteadas, se determinó mediante intervalos de confianza del 95% la ausencia de consenso en todas las dimensiones de los dos tipos de culturas, la actual y la deseada, evaluadas en cada entidad Bancaria, al presentar todos ellos un porcentaje de respuestas dentro del intervalo muy por debajo del 70%. Asimismo se halló que según género existió una diferencia significativa entre las medias del género femenino y masculino, para la cultura deseada en el Banco 1 para la dimensión Adhoc, y en el Banco 2 para la dimensión Jerarquía. En tanto que para la cultura organizacional percibida actual sólo hubo diferencias entre el género femenino y masculino, en el Banco 1 para la dimensión Mercado. Además, la exploración de la influencia del Área Laboral determinó una diferencia significativa entre las medias de los trabajadores del Área comercial y la de Operaciones, para la cultura deseada, en el Banco 1 para la dimensión Adhoc, y en el Banco 2 para la dimensión Mercado; y en la cultura percibida actual en el Banco 3 para la dimensión Adhoc.

De la misma forma el contraste de las medias de los grupos respecto de la ubicación geográfica (sucursal), determinó la existencia de diferencias significativas sólo en el Banco 1 para la dimensión Adhoc de la cultura deseada, entre la sucursal Chiclayo y Santa Elena. Igualmente, la contrastación de la influencia de la antigüedad laboral en las medias de los diversos grupos según dimensiones y tipo de cultura no halló diferencias significativa alguna, con lo que la variable antigüedad laboral no es determinante para la percepción de la cultura actual, y de igual forma para la deseada.

Por su lado la revisión de la trascendencia del rango de edad de un trabajador, reveló

la presencia de una diferencia significativa entre los tres grupos etéreos sólo en el Banco 1, para la cultura deseada, en las dimensiones Adhoc y Jerarquizada. Atendiendo las comparaciones entre la cultura actual y la deseada para cada dimensión se halló diferencia significativa entre las medias de todas las dimensiones y Bancos con excepción de la dimensión Adhoc para el Banco 2. Finalmente, los resultados hallados indicaron que existe diferencia sólo en la percepción actual de la cultura organizacional, entre las tres entidades Bancarias en las dimensiones Clan, Adhoc y Mercado.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Las conclusiones se detallan por cada hipótesis, explicando al final las brechas y diferencia de percepción.

1. En el Banco 1 se determina que no existe consenso en la percepción de cultura actual y deseada, ya que en un intervalo con 95% de confianza, los porcentajes de respuestas estuvieron por debajo del 70%. En relación con el componente dominante de cultura organizacional, se determina que tanto en la percepción actual y deseada, la dimensión que predomina es clan. Se asume que esta cultura es la ideal para dicha entidad, tal como se describe en su Memoria Anual 2014, dicho Banco se ha propuesto incentivar un liderazgo de equipos basado en el respeto y la transparencia en un entorno que brinda todas las facilidades de bienestar, seguridad y desarrollo profesional. El objetivo es que los colaboradores sientan que la institución es la mejor decisión para su desarrollo profesional, personal y el de sus familias.

Al mismo tiempo el Banco 2, el componente dominante en la cultura percibida actual y deseada es la dimensión clan, esta cultura guarda relación con la estrategia a largo plazo de la institución, la misma que se enfoca en otorgar soluciones adecuadas para la necesidad de sus clientes, facilitar el desarrollo de sus colaboradores, generar valor para los accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país. Adicionalmente se determina que no existe consenso en la percepción de cultura actual y deseada, ya que en un intervalo con 95% de confianza, los porcentajes de respuestas estuvieron por debajo del 70%.

Por otro lado para el Banco 3, la dimensión predominante en la cultura percibida actual es mercado y para la cultura deseada predomina la dimensión clan. La

institución está orientada a logro de resultados, teniendo en cuenta el crecimiento sostenible de sus clientes, colaboradores, accionistas y del país.

2. En el Banco 1 respecto a la variable Género evaluada en la hipótesis dos, la dimensión predominante en la cultura percibida actual para el género masculino es clan y para el género femenino es mercado, y la dimensión que predomina en la cultura deseada para ambos géneros es clan. Los resultados señalaron diferencias entre el género femenino y masculino, para la dimensión adhocracia de la cultura deseada, y para la dimensión mercado de la cultura percibida actual.

Mientras que para el Banco 2 los resultados señalaron diferencias entre el género femenino y masculino para la dimensión jerarquía de la cultura deseada. La dimensión que predomina en la cultura percibida actual y deseada es clan para ambos géneros.

Asimismo en el Banco 3 se determina que la dimensión que predomina en la cultura percibida actual es mercado para ambos géneros y la dimensión predominante en la cultura deseada es clan.

3. La evaluación realizada de la hipótesis tres referentes a la variable Área Laboral determina que para el Banco 1, existe diferencia significativa para la dimensión adhocracia de la cultura deseada para los trabajadores del Área comercial y la de Operaciones. La dimensión que predomina en la cultura percibida actual y deseada es clan para ambas áreas.

Asimismo para el Banco 2, existe diferencia significativa entre trabajadores del área Comercial y la de Operaciones en la dimensión mercado de la cultura deseada.

La dimensión predominante en la cultura actual percibida es clan para el área comercial y mercado para el área de operaciones, y la dimensión que predomina respecto a la cultura deseada es clan para ambas áreas.

Posteriormente en el Banco 3 se determinó la existencia de diferencias para la dimensión adhocracia en la cultura percibida actual, el área Comercial percibe una cultura organizacional menos adhoc que el área Operaciones. La dimensión que predomina para ambas áreas en la cultura percibida actual es mercado, y la cultura deseada es clan.

4. La variable Ubicación Geográfica al ser evaluada en la hipótesis cuatro del Banco 1, determina la existencia de diferencias significativas para la dimensión adhocracia de la cultura deseada, entre la sucursal Chiclayo y Santa Elena. Existe consenso en todas las dimensiones de cultura percibida actual y deseada, salvo en la cultura percibida actual en la dimensión Mercado en la sucursal Chiclayo.

Por otro lado en el Banco 2, determina que la dimensión predominante en la cultura percibida actual es clan en la sucursal Chiclayo y Santa Victoria y jerarquía en la sucursal Lambayeque, y respecto a la cultura deseada predomina la dimensión clan en todas las sucursales. La percepción de la cultura actual jerarquía en la sucursal Lambayeque, se debe a que el líder de dicha sucursal es muy estructurado y formalizado para el trabajo del diario, muy respetuoso de las reglas y procedimientos, sucede lo contrario en las agencias de Chiclayo y Santa Victoria, donde se percibe un ambiente de tipo familiar y orientador.

Asimismo para el Banco 3 se determina que, la dimensión que predomina es mercado para la cultura percibida actual en ambas sucursales, y la dimensión que predomina en la cultura deseada para ambas agencias es clan.

5. La hipótesis cinco evalúa la variable de Antigüedad Laboral para el Banco 1, determina que existe consenso en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional percibida actual y deseada, excepto en la cultura percibida actual de la dimensión adhocracia del grupo de uno a tres años de antigüedad laboral y en la

dimensión mercado para el grupo de más de tres años de antigüedad laboral.

Asimismo para el Banco 2, se ha determinado que existe conceso en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional percibida actual y deseada, excepto en la cultura percibida actual en la dimensión clan para el grupo de menos de un año; lo mismo que en la dimensión adhocracia en el grupo de más de tres años y para la dimensión jerarquía para el grupo de uno a tres años. Para la cultura deseada la dimensión clan para el grupo de más de tres años, al igual que la dimensión mercado para el grupo de uno a tres años de antigüedad laboral. La dimensión clan predomina tanto para cultura actual y deseada en todos los rangos de edad.

De la misma forma en el Banco 3 se ha determinado que la dimensión predominante en la cultura percibida actual es mercado para toda la muestra evaluada, y la para la cultura deseada predomina la dimensión clan para todos los rangos de edad evaluados en la muestra.

6. La hipótesis seis evalúa la variable de Rango de Edad, para el Banco 1 se encontró diferencias para la cultura deseada en la dimensión adhocracia, y se presenta con la misma carga en los rangos de edad de menos de 21 años y entre 21 y 25 años, y con mayor intensidad en el grupo de rango de edad de más de 25 años, esto puede atribuirse a ser un grupo con el desarrollo de cierta capacidad que considera que se pueden generar cambios. A la vez se encontró diferencias para la dimensión jerarquía, donde el grupo de rango de edad menor de 21 años y el de entre 21 y 25 años desean una cultura organizacional de jerarquía con la misma carga, pero ambas lo desean más que el grupo de rango de edad de más de 25 años, estas diferencias pueden reflejar la necesidad de los jóvenes de tener definidos claramente los caminos a seguir para la consecución de resultados.

Además para el Banco 2 se determina que la dimensión que predomina en la

cultura percibida actual es mercado para los colaboradores de menos de 21 años, clan para las trabajadoras en un rango de edad entre 21 y 25 años y más de 25 años. Para la cultura deseada la dimensión que predomina es clan en todos los rangos de edad. También para el Banco 2 se ha determinado que la dimensión predominante en la cultura percibida actual es mercado para todos los colaboradores evaluados, y la dimensión clan es la que desean como cultura.

7. La hipótesis 7 evalúa la percepción de la cultura actual y deseada de total de las muestras de cada Banco, confirmando que en las todas dimensiones existe diferencia entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, a excepción de la dimensión adhocracia y jerarquizada para el Banco 2.
8. La hipótesis 8 evalúa la percepción para la cultura organizacional actual y deseada entre las tres entidades en su conjunto, los resultados determinan que la dimensión predominante es clan para el Banco 1 y Banco 2, y mercado para el Banco 3, lo que señala la presencia de culturas distintas al interior de cada entidad Bancaria y que condice con la visión, estructura interna y estrategia de cada entidad. De igual forma, es evidente que toda la muestra objeto de estudio desea una la cultura tipo clan como prioritaria, seguida de la dimensión adhocracia.

5.2. Recomendaciones

1. Referente a la conclusión donde se observa que la primera institución analizada viene incentivando un liderazgo de equipos basado en el respeto y la transparencia en un entorno que brinda todas las facilidades de bienestar, seguridad y desarrollo profesional; por lo que se recomienda que dicha institución siga fomentando en sus equipos un ambiente familiar y agradable para trabajar, especialmente con las personas que por primera vez se incorporan a la empresa. Esta recomendación

guarda relación con la estrategia y los objetivos de largo plazo que se ha trazado la empresa.

Por consiguiente al Banco 2 en la cual se muestra que la cultura percibida actual y deseada es la dimensión clan, por lo que se recomienda que la institución siga fomentando en sus equipos un ambiente familiar y agradable para trabajar, esta recomendación guarda relación con la estrategia y los objetivos de largo plazo que se ha trazado la empresa. Adicionalmente, la empresa debe propiciar en sus equipos la innovación para aportar a la generación de nuevas ideas de proyectos y productos, esta recomendación hace referencia a la visión de largo plazo de la empresa.

Referente al Banco 3, en la cual se observa que la dimensión predominante en la cultura percibida actual es mercado y para la cultura deseada predomina la dimensión clan; por lo que se recomienda que los líderes colaboren a que sus equipos estén alineados y comprometidos con la estrategia y los objetivos de largo plazo que se ha trazado la empresa, adicionalmente la empresa debe implementar un plan de desarrollo del capital humano en base a desempeño, donde el trabajador perciba que la empresa se preocupa por sus colaboradores y premia su esfuerzo y dedicación y que ellos constituyen su mayor activo.

2. Respecto al Banco 1 que la dimensión predominante en la cultura deseada para ambos géneros es clan; por lo que se recomienda que se siga manteniendo la dimensión de cultura organizacional tipo clan, dimensión que empleados y la empresa desean, los líderes de equipo deben realizar el feedback al personal femenino para que estén alineados a la visión, principios, políticas y objetivos de largo plazo de la empresa, la misma que está orientada a trabajar por un futuro mejor para las personas. Adicionalmente, se debe continuar fomentado la

innovación (dimensión adhocracia) que es parte de sus principios corporativos de la empresa, y los líderes son los responsables de que sus equipos estén comprometidos y alineados con la generación de nuevos proyectos e ideas de negocio que generen valor para la empresa y las personas.

Respecto al Banco 2 en la cual se mostró que en ambos géneros la dimensión que predomina en la cultura percibida actual y deseada es clan; por lo que se recomienda que se siga manteniendo la dimensión de cultura organizacional tipo clan y adhocracia, dimensiones que empleados y la empresa desean, los líderes de equipo deben realizar el feedback al personal para que estén alineados a la visión, principios, políticas y objetivos de largo plazo de la empresa.

Por otro lado para el Banco 3, en la cual se muestra que la dimensión que predomina en la cultura percibida actual es mercado para ambos géneros y la dimensión predominante en la cultura deseada es clan; por lo que se recomienda que se siga manteniendo la dimensión de cultura organizacional tipo mercado; el tipo de dimensión es a la que está avocada la empresa.

3. La recomendación para el Banco 1, en la cual la conclusión muestra que, si existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional de acuerdo con el área laboral, por lo que la empresa debe implementar un plan de rotación de personal entre ambas áreas (de comercial a operaciones y viceversa), la finalidad es cerrar la brecha de deseo de innovación y creatividad entre ambas áreas. Adicionalmente, ayuda a que los trabajadores aprendan las labores de otras áreas y mejoren su performance personal y profesional.

Asimismo para el Banco 2, en la cual se concluyó que existe diferencias significativas entre el área Comercial y la de Operaciones en la dimensión mercado de la cultura deseada; por lo que la recomendación es que la empresa debe

implementar un plan de rotación de personal entre ambas áreas (de comercial a operaciones y viceversa), ayuda a que los trabajadores aprendan las labores de otras áreas, mejoren su performance personal y profesional y logren alinearse a uno de los principios de la empresa que es pasión por las metas.

Para el Banco 3 en la cual se muestra que la dimensión que predomina para ambas áreas en la cultura percibida actual es mercado, y la cultura deseada es clan; por lo que la empresa debe propiciar la innovación en sus trabajadores; la finalidad es que participen en la generación de nuevos proyectos e ideas de negocio.

4. En cuanto al Banco 1, en la cual se muestra que existe un consenso en todas las dimensiones de cultura percibida actual y deseada, salvo en la cultura percibida actual en la dimensión mercado en la sucursal de Chiclayo; por lo que se recomienda mantener un clima de trabajo en equipo y tipo familiar para la dimensión clan, propiciar la innovación y generación de nuevas ideas teniendo en cuenta la dimensión adhocracia, compromiso y respeto de las normas y procedimientos respecto a la dimensión jerarquía y siempre orientado al cumplimiento de metas y resultados exigidos por la empresa teniendo en cuenta la dimensión mercado. Respecto a la diferencia existente en la cultura deseada en la dimensión adhocracia entre la sucursal Chiclayo y Santa Elena, se recomienda que la Gerencia de la Agencia Chiclayo practique un liderazgo basado en la innovación y genere la participación de los trabajadores en nuevos proyectos y productos.

En relación al Banco 2, en la cual se encontró que la dimensión predominante en la cultura percibida actual es clan en la sucursal Chiclayo y Santa Victoria y jerarquía en la sucursal Lambayeque, y respecto a la cultura deseada predomina la dimensión clan en todas las sucursales; por lo que se recomienda para todas las sucursales mantener un clima de trabajo en equipo y tipo familiar para la dimensión clan,

- propiciar la innovación y generación de nuevas ideas teniendo en cuenta la dimensión adhocracia, compromiso y respeto de las normas y procedimientos respecto a la dimensión jerarquía y siempre orientado al cumplimiento de metas y resultados exigidos por la empresa teniendo en cuenta la dimensión mercado.
5. Respecto a la conclusión las cuales la variable antigüedad laboral determina que existe consenso en la mayoría de las dimensiones de la cultura organizacional percibida actual y deseada, mientras que la variable rango de edad se encontró diferencias en la mayoría de dimensiones de la cultura organizacional deseada; por lo que se recomienda mantener lo siguiente y sin distinción de antigüedad laboral y rango de edad: para la dimensión clan, preservar el ambiente familiar y clima de confianza en el trabajo; para adhocracia, seguir propiciando la innovación, la misma que forma parte de los principios de la empresa; para la dimensión jerarquía, respeto por la estructura, normas y procedimientos por los cuales se rige la empresa; y para la dimensión mercado, continuar con la orientación a los resultados y cumplimiento de objetivos trazados.
6. Respecto a la conclusión en las cuales se muestra que de acuerdo a la variable antigüedad laboral, existe consenso en la mayoría de los indicadores de las cuatro dimensiones de la cultura organizacional, y en cuanto a la variable rango de edad para la cultura deseada, la dimensión que predomina es clan; por lo que se recomienda mantener lo siguiente y sin distinción de antigüedad laboral y rango de edad: para la dimensión clan, preservar el ambiente familiar y clima de confianza en el trabajo; para adhocracia, seguir propiciando la innovación, la misma que guarda relación con la visión de la empresa; para la dimensión jerarquía, respeto por la estructura, normas y procedimientos por los cuales se rige la empresa; y para la dimensión mercado, continuar con la orientación a los resultados, cumplimiento

de objetivos trazados y pasión por las metas. Respecto a la conclusión en las cuales se observa que la dimensión predominante de la cultura deseada es la de clan; por lo que se recomienda mantener lo siguiente y sin distinción de área geográfica, antigüedad laboral y rango de edad: para la dimensión clan, preservar el ambiente familiar y clima de confianza en el trabajo; para adhocracia, seguir propiciando la innovación, para que el equipo aporte en el desarrollo de nuevos productos; para la dimensión jerarquía, respeto por la estructura, normas y procedimientos por los cuales se rige la empresa; y para la dimensión mercado, continuar con la orientación a los resultados y cumplimiento de objetivos trazados.

7. Se recomienda que las empresas a través de sus líderes deben continuar con el desarrollo de políticas que generen un clima laboral donde el colaborador se sienta cómodo para trabajar, se implementen programas que ayuden al desarrollo profesional, personal y familiar del trabajador y sean los responsables de concientizar y ayudar a interiorizar la cultura de cada empresa en sus trabajadores. Adicionalmente, se recomienda, las empresas deben crear un centro de investigación y desarrollo de nuevos productos e involucrar a los trabajadores en este trabajo.
8. También se recomienda que las empresas, deben capacitar a sus líderes de nivel medio mediante un plan de Coaching con la finalidad de mejorar sus habilidades en manejo de equipos y moldearlos a su cultura, pues estos líderes son los que tienen una relación funcional inmediata con el equipo operativo, de esta manera, se puede cerrar la brecha en donde el colaborador percibe un liderazgo de jerarquía como rígido, a un entendimiento de que cada empresa debe regirse por normas y procesos ya establecidos y a los que deben alinearse para el desarrollo de sus actividades. Y finalmente, las empresas deben implementar un plan de desarrollo para el

trabajador y sus familiares en temas de una Educación de Calidad Gratuita, realizando convenios con empresas públicas y privadas, y a los premios de excelencia o primeros lugares, ofrecerles una oportunidad de trabajo y una línea de carrera en el país o en el extranjero. Esta política lo que busca es formar profesionales de calidad, colaboradores comprometidos, ciudadanos responsables y los más importante mejores personas.



Referencias

- Aguilar, G., Camargo, G., & Morales, R. (2004). *Análisis de la morosidad en el sistema Bancario peruano*. Recuperado de <http://www.cies.org.pe/files/documents/investigaciones/politica-macroeconomica-y-crecimiento/analisis-de-la-morosidad-en-el-sistema-Bancario-peruano.pdf>
- Aktas, E., Cicek, I., & Kiyak, M. (2012). The effects of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 1560-1573.
- Al-Khalifa, K. N., & Aspinwall, E. M. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417-428.
- Alvarado, H. (2001). *Sistemas y procedimientos en la empresa*. País Vasco, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in progress*. New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group
- Auer, P., Berg, J., & Coulibaly, I. (2005). ¿El trabajo estable mejora la productividad? *Revista Internacional del Trabajo*, 124(3), 345-372.
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37. doi: 10.1111/j.1744-6198.2010.00207
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 98-104.
- Cheng, C., & Liu, A. (2007). Relation of organizational culture and the implementation of Total Quality Management in construction firms. *Surveying and Built Environment* 18(1), 7 – 16.

- Cheung, S. O., Wong, P. S., & Lam, A. L. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics & Management*, 13(4), 688-704.
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.
- Dávila, A., Martínez, N., & Mansilla, D. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. México: ITSM.
- Demir, C., Ayyildiz, Unnu, N. A., & Erturk, E. (2011). Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the Competing Values Framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 197-217.
- Denham, J., & Kaberon, R. (2012). Culture is king: How culture contributes to innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 358-360.
- Escobar, M., Fernández, E., & Bernardi, F. (2012). *Análisis de datos con STATA*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (2).
- Fuentes, A. (2012). *La cultura organizacional: Factor clave de éxito en las empresas del Siglo XXI*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ensayo%20-%20la%20cultura%20organizacional%20factor%20clave%20de%20c3%89xito%20en%20las%20empresas%20del%20siglo%20xxi.pdf>
- Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's

- Theoretical Suppositions. Recuperado de <https://ai2-s2-pdfs.s3.amazonaws.com/0d6f/960dd2dd653aaaeab9ade231795832519587.pdf>
- Helfrich, C., Yu-fang, L., Mohr, D., Meterko, M., & Sales (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1865551/>
- Hernández, Y. (2006). Nómada. *Revista Crítica en Ciencias Sociales y Jurídicas*, 13.
- Hernández, Y. (2006). Nómada. *Revista Crítica en Ciencias Sociales y Jurídicas*, 13(2006), 1. Santiago de Cuba, Cuba: Universidad del Oriente.
- Hirofumi, H. (2005). *The Corporate Culture in Japanese Bank: Study of Changing Organizational World*. Massachusetts Institute of Technology (MIT). Recuperado de <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/33557/63277381.pdf>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- House, R. E., Hanges, P. E., Javidan, M. E., Dorfman, P. E., & Gupta, V. E. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. New York, NY: SAGE Publications.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21-28.
- Lamond, D. (2003). The value of Quinn's competing values model in an Australian context. Recuperado de <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/33557/63277381.pdf>
- Lunenburg, F. (2011). Understanding organizational culture: A key leadership asset. *National Forum of Educational, Administration and Supervision Journal*, 20(4), 1-12.

- Martin, J. (2011). Creative, intellectual and entrepreneurial resources for regional development through the lens of the Competing Values Framework: Four Australian case studies. In K. Kourtit, P. Nijkamp & R. R. Stough (Eds.), *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics* (pp. 291-306). New York, NY: Springer.
- Morris, M., & Schindehutte, M. (2005). Entrepreneurial values and the ethnic enterprise: An examination of six subcultures. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 453-479.
- Neagu, E. R., & Nicula, V. (2012). Influence of organizational culture on company performance. *Revista Academias Fortelor Terestre*, 17(4), 420-424.
- O'Donnell, O., & Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Culture*. Documento de Trabajo. Recuperado de <http://www.cpmr.gov.ie/Documents/Understanding%20and%20Managing%20Organisational%20Culture.pdf>
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual*. Suffolk, UK: Open University Press.
- Pallant, J. (2003). *SPSS Survival Manual*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Patlán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*. 29(1). 445-455. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n129/v29n129a08.pdf>
- Peniche, R. (2012). *Las instituciones educativas como organismos micropolíticos: Estudio cualitativo en una Institución de nivel superior*. (Tesis de postgrado). Universidad de Granada. Granada, España. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/21876605.pdf>
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 20(4). 67-75. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

- Santana, P.J., & Cabrera, Y.A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: *Decisiones basadas en el conocimiento y papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM* (p. 19). Asociación española de dirección y economía (AEDEM), Madrid, España.
- Seok, Y., & Seo, M. (2010) Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management* 2010, 24, 169 - 18.
Recuperado de <http://digitalcommons.wayne.edu/cgi>
- Sepúlveda, F. (2004). *El modelo competives values framework (VCF) y el diagnóstico de la cultura organizacional*. Recuperado de <http://www2.educ.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments
Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1360923/>
- Taras, V., Rowney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15, 357-373.
- Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. (2010). *Sistema de Indicadores*.
Recuperado de <http://23.21.152.135/indicadores/reportes.html>
- Zafer, A. (2012). Organizational culture, Leadership styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 217 – 226.

Apéndice A: Mapa Departamental de Lambayeque



Figura 25. Mapa departamental de Lambayeque
Tomado de “Sistema de Indicadores,” por Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2010 (<http://23.21.152.135/indicadores/reportes.html>).

Apéndice B: Consentimiento Informado para los Participantes en la Investigación

“Culturas Empresariales en el Perú”

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por los alumnos del Grupo IV de la promoción X de CENTRUM católica Graduate Business School. He sido informado/a de que la meta de este estudio es recolectar datos que permitan describir algunas características de la cultura organizacional, o sea los valores y creencias que las personas tienen sobre su centro de trabajo. Esta investigación se está realizando en varias empresas y regiones del Perú.

Me han indicado que tendré que responder una encuesta que tiene dos partes, lo cual me tomará aproximadamente unos 20 minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente anónima y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio. Los datos que dé sobre mi persona solamente serán usados de manera agrupada y para fines estadísticos. He sido informado/a de que puedo hacer preguntas sobre el estudio en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, pueden contactar a José Saavedra Carrasco al teléfono 994642618.

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

Género: M F

Edad: Menos de 21 21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51-55 56-60 Más de 60

Área de trabajo: _____ Puesto _____

Indique en que entidad trabaja y qué sucursal _____

Apéndice C: Encuesta

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 y de las empresas peruanas en general. *Importante: no ponga su nombre ni firme, la encuesta es anónima.* Usted encontrará grupos de cuatro afirmaciones cada una identificada 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, 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. Puede haber empates y pueden haber “ceros”. Por ejemplo, podría quedar así:

Puntaje	1	O así:	Puntaje	1	O así:	Puntaje	1
<u>30</u>	1.A		<u>0</u>	1.A		<u>0</u>	1.A
<u>15</u>	1.B		<u>70</u>	1.B		<u>75</u>	1.B
<u>50</u>	1.C		<u>15</u>	1.C		<u>0</u>	1.C
<u>5</u>	1.D		<u>15</u>	1.D		<u>25</u>	1.D

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. Osea para 2.A, 2B, 2C, 2.D, y luego para 3.A, 3B, 3C, 3D, etc. En la *primera parte (primera hoja)* usted debe considerar y responder pensando en *cómo es la realidad actual*. Al final de la primera parte por favor llene los datos adicionales que se le piden, los cuales servirán para fines estadísticos. Las preguntas de la *segunda parte (segunda hoja)* son las mismas preguntas de la primera parte la

diferencia es que en esta parte usted debe considerar y responder pensando en *cómo usted quisiera que fuera* la organización en la que trabaja. Al culminar la totalidad de esta encuesta por favor depositela en el anfora respectiva. Comience con la primera parte por favor y desde ya muchas gracias por ayudarnos en esta investigación.

Primera Parte:

Llene esta primera parte pensando en *cómo* es la organización ahora, tal como usted la percibe en estos momentos. Piense desde el punto de vista de su empresa *como un todo*, no desde el punto de vista únicamente de su área de trabajo.

Encuesta para evaluar la cultura organizacional tal como la percibimos ahora.

- | | | |
|---------|-----|---|
| Puntaje | 1 | Características dominantes |
| _____ | 1.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. |
| _____ | 1.B | Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar. |
| _____ | 1.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. |
| _____ | 1.D | Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace. |
| 100 | | |
| Puntaje | 2 | Liderazgo en mi organización |
| _____ | 2.A | En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás. |
| _____ | 2.B | En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el |

- _____ espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio.
- _____ 2.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.
- _____ 2.D En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todo funciones de manera eficaz y fluida.
- 100
- Puntaje 3 Estilo gerencial
- _____ 3.A El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- _____ 3.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.
- _____ 3.C El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.
- _____ 3.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.
- 100
- Puntaje 4 Unión en la organización
- _____ 4.A Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.
- _____ 4.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.
- _____ 4.C Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.

_____	4.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.
100		
Puntaje	5	Énfasis estratégico
_____	5.A	Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.
_____	5.B	Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades.
_____	5.C	Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.
_____	5.D	Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.
100		
Puntaje	6	Criterio para el éxitoUnión en la organización
_____	6.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.
_____	6.B	Mi organización define como “éxito” el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.
_____	6.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.
_____	6.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.
100		

Datos adicionales

Indique en que organización trabaja y en qué sucursal

Indique el área en la que trabaja en la organización _____

Años que trabaja en la organización: menos de 1 año 1-3 4-6 7-10 10-15 más de 15 años

Tiene personal a su cargo: Si No

Sexo: Masculino Femenino

Edad: Menos de 21 21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51-55 56-60 Más de 60

Indique si es profesional o está estudiando

Ahora pase a la segunda parte por favor.

Segunda Parte:

Ahora llene nuevamente esta encuesta pero ya no pensando en *cómo* es la empresa sino pensando en *cómo quisiera que fuera* para que esta logre todos sus objetivos más ambiciosos y deseables. Anteriormente consideró la realidad actual, ahora ya no, ahora piense en *cómo quisiera que fuera*.

Encuesta para indicar cómo quisiera que fuese la cultura organizacional.

Imagínese cómo necesitamos ser para cumplir todas las metas.

Puntaje 1 Características dominantes

_____ 1.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.

_____ 1.B Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.

_____ 1.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.

- _____ 100 1.D Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.
- Puntaje 2 Liderazgo en mi organización
- _____ 2.A En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.
- _____ 2.B En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio.
- _____ 2.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.
- _____ 100 2.D En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todo funciones de manera eficaz y fluida.
- Puntaje 3 Estilo gerencial
- _____ 3.A El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- _____ 3.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.
- _____ 3.C El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la Competitividad agresiva, los grandes retos y logros.
- _____ 100 3.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.

- Puntaje 4 Unión en la organización
- _____ 4.A Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.
- _____ 4.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.
- _____ 4.C Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.
- _____ 4.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.
- 100
- Puntaje 5 Énfasis estratégico
- _____ 5.A Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.
- _____ 5.B Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades.
- _____ 5.C Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.
- _____ 5.D Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.
- 100
- Puntaje 6 Criterio para el éxitoUnión en la organización
- _____ 6.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.
- _____ 6.B Mi organización define como “éxito” el tener productos únicos y más

novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.

_____ 6.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.

_____ 6.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.

100



Apéndice D: Diagramas de Cajas de la Cultura Actual y Deseada

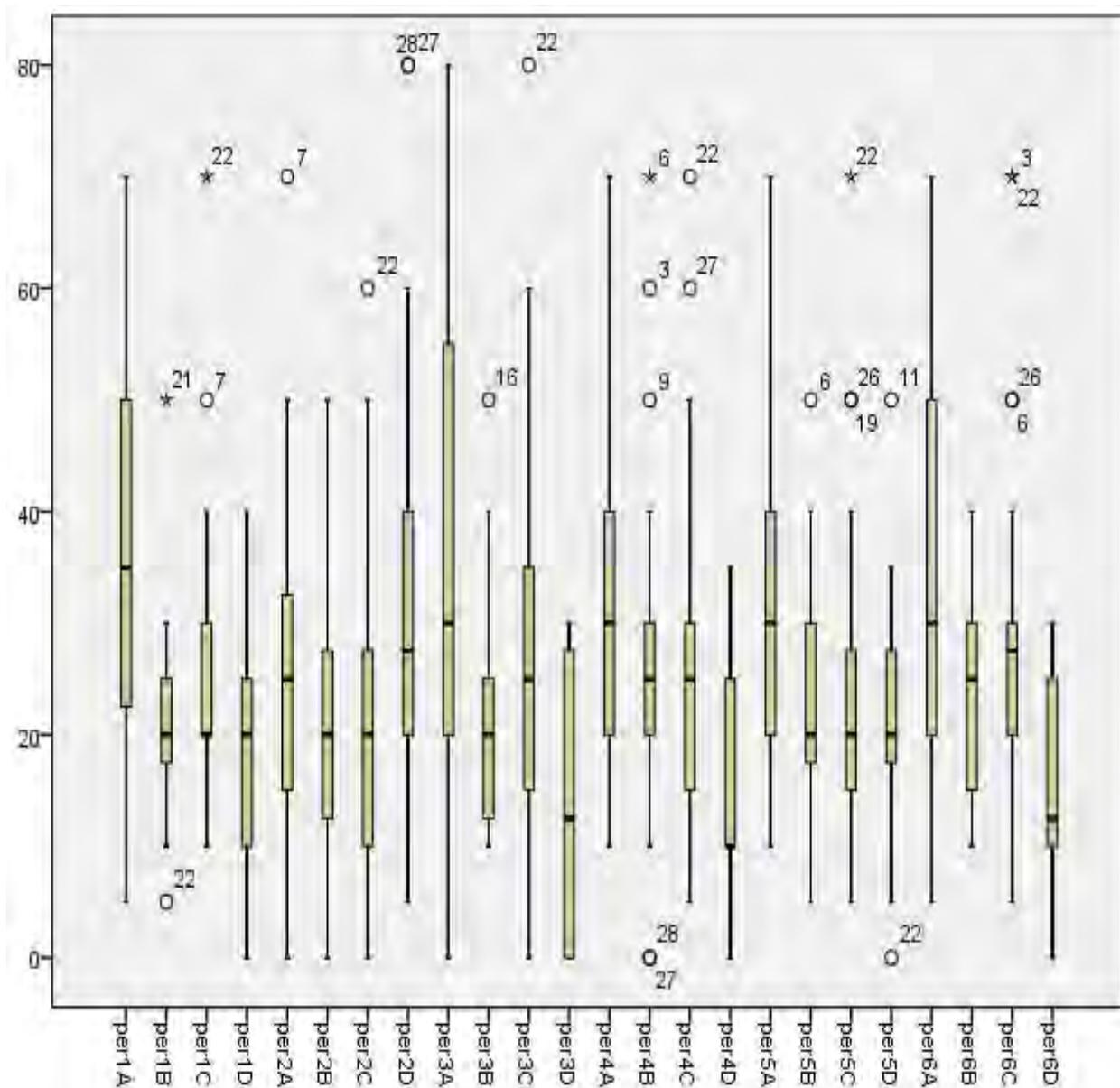


Figura 26. Diagrama de Caja de la cultura actual en el Banco 1

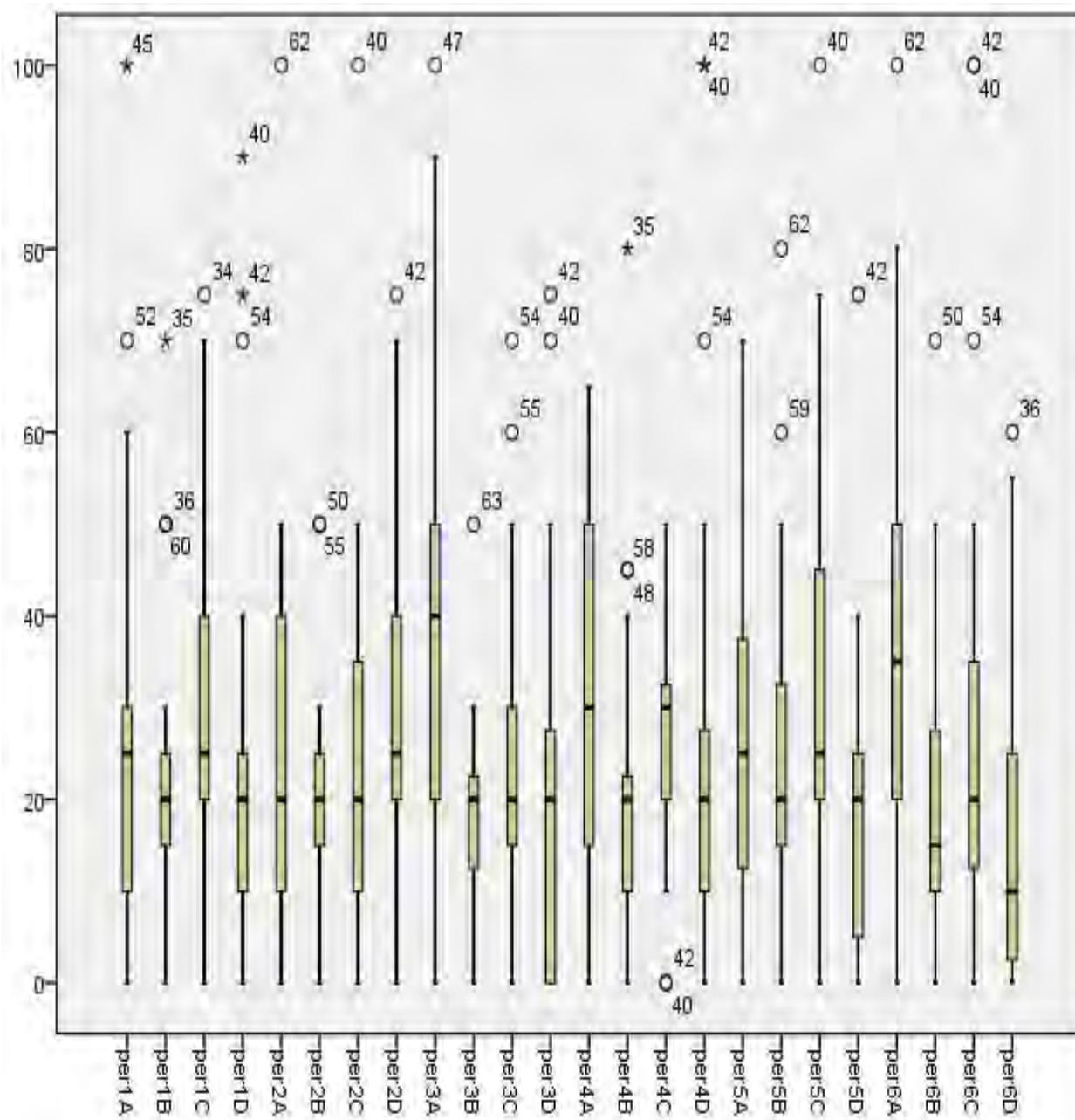


Figura 27. Diagrama de Caja de la cultura actual en el Banco 2

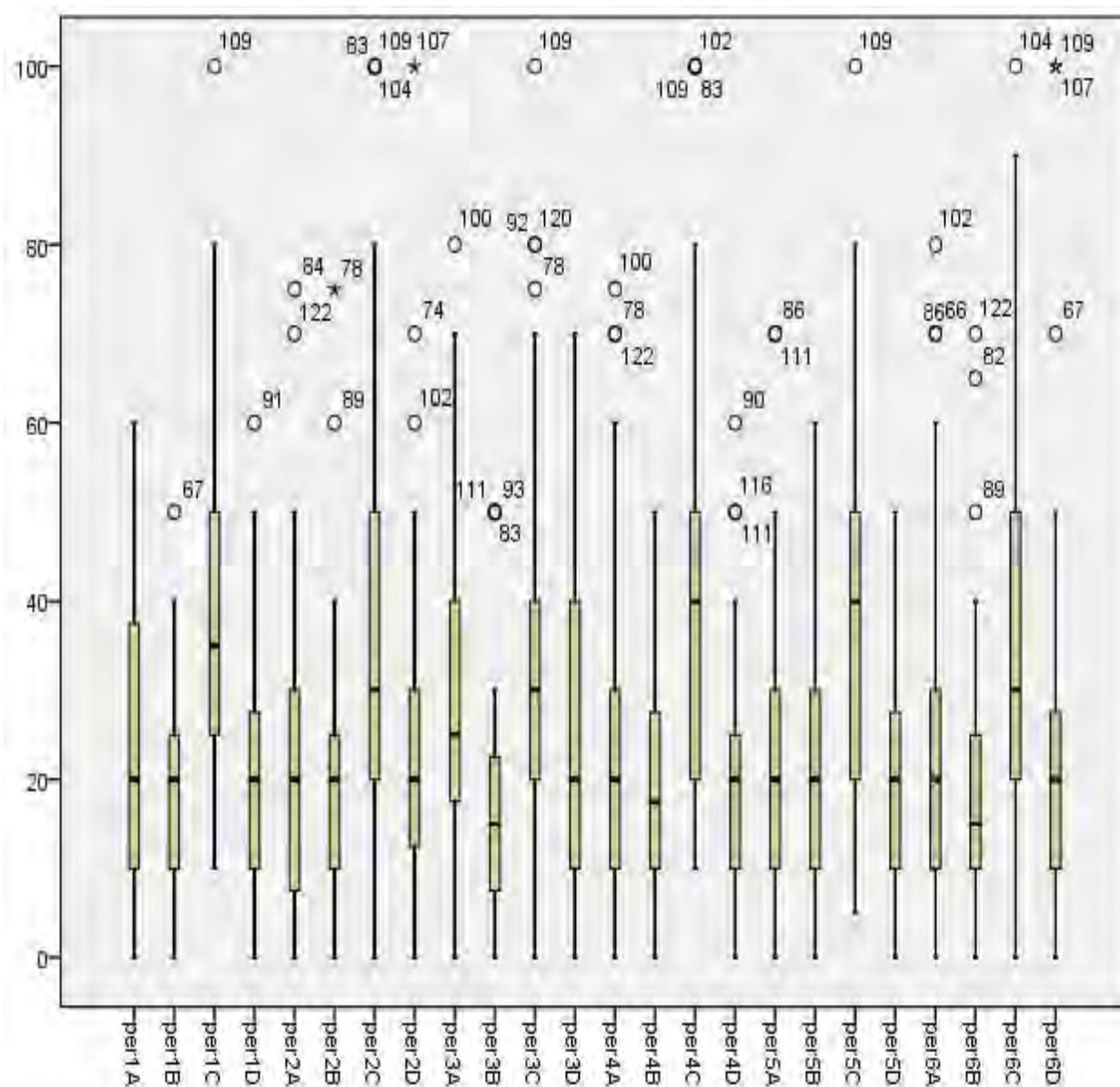


Figura 28. Diagrama de Caja de la cultura actual en el Banco 3

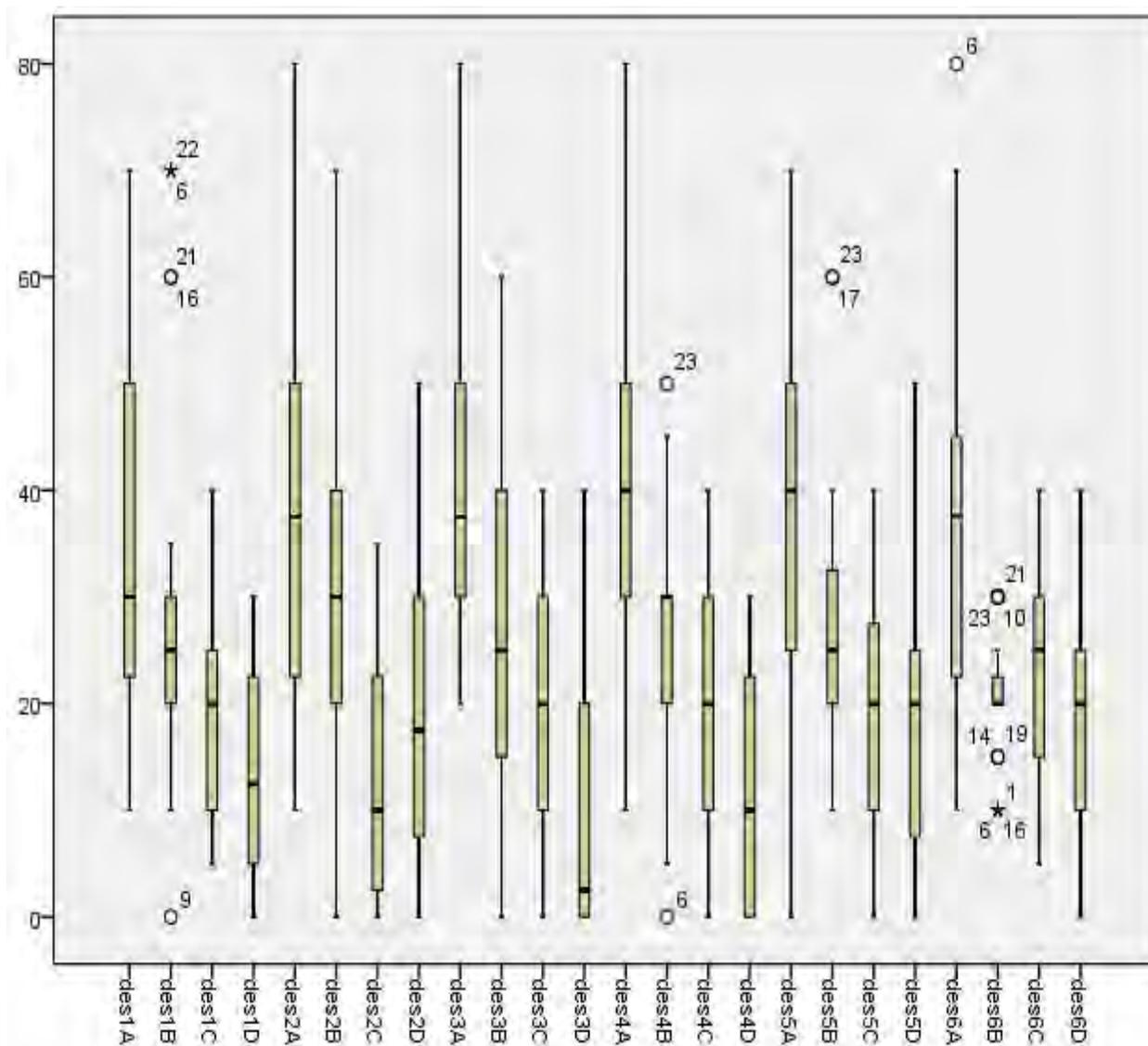


Figura 29. Diagrama de Caja de la cultura deseada en el Banco 1

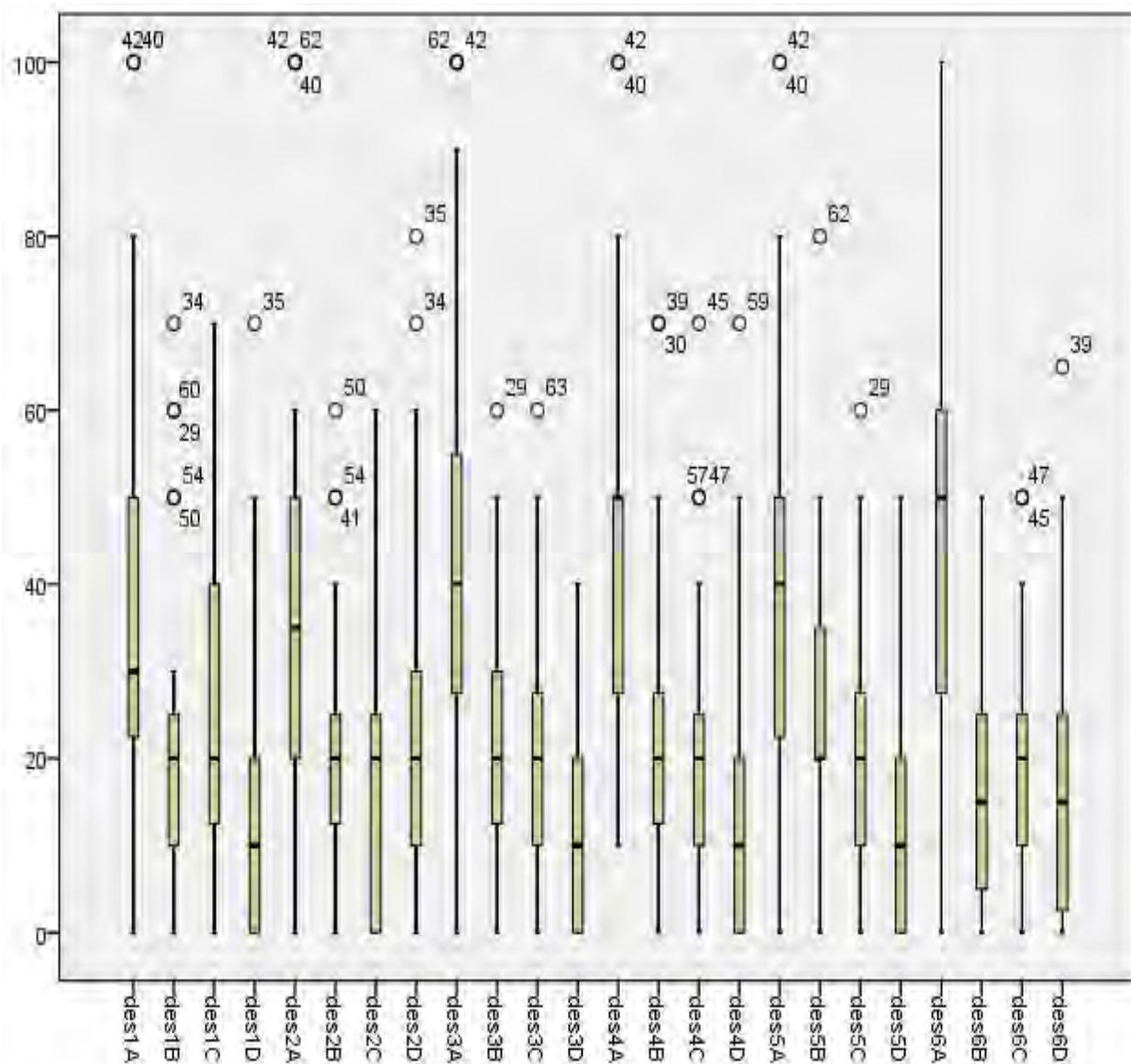


Figura 30. Diagrama de Caja de la cultura deseada en el Banco 2

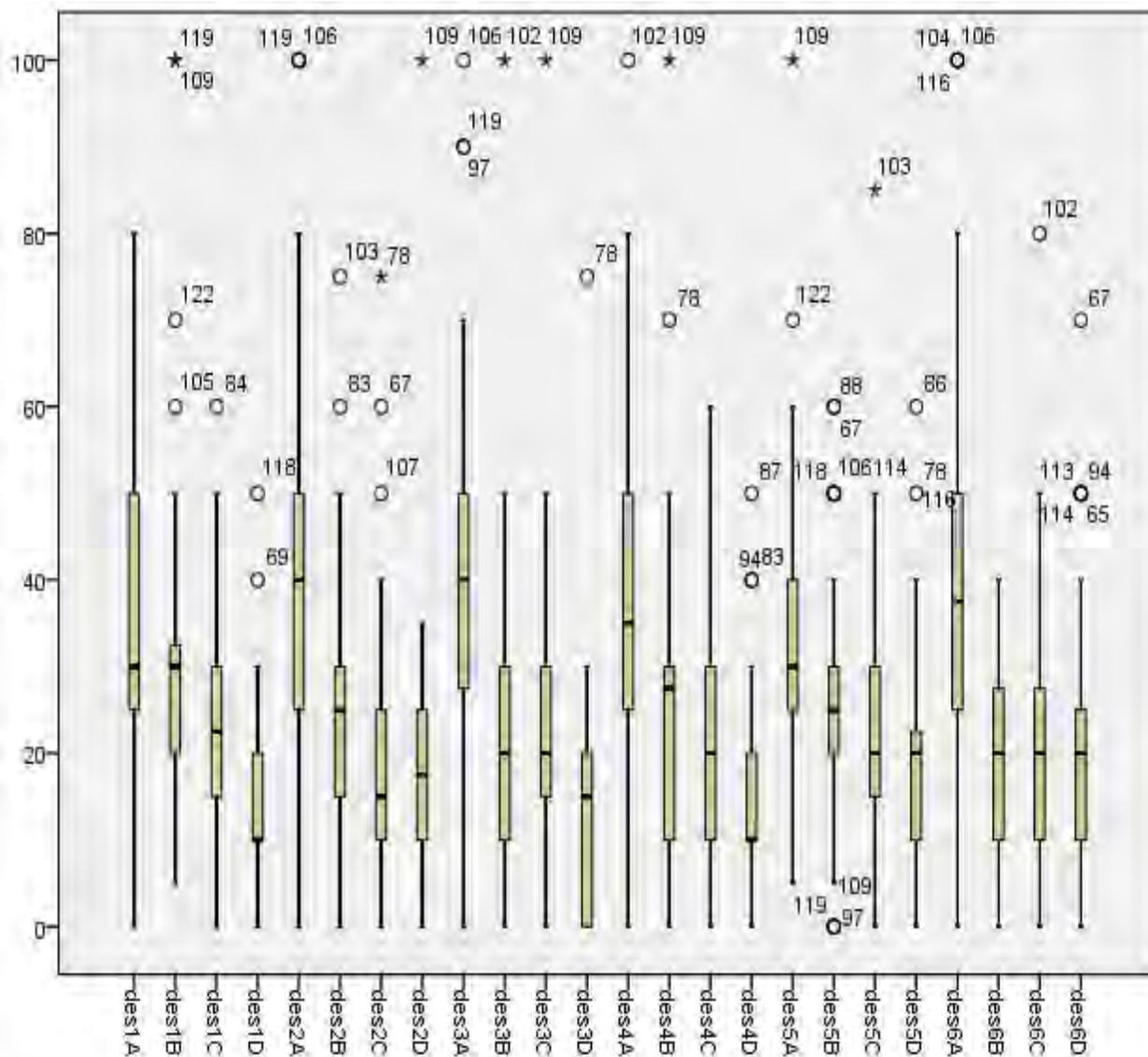


Figura 31. Diagrama de Caja de la cultura deseada en el Banco 3

Apéndice E: Varianza Total Explicada

Tabla 26 Varianza Total Explicada. Método de Componentes Principales

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.88	24.49	24.49	5.88	24.49	24.49	4.36	18.18	18.18
2	2.68	11.16	35.66	2.68	11.16	35.66	2.99	12.45	30.62
3	1.79	7.48	43.13	1.79	7.48	43.13	2.97	12.38	43.01
4	1.66	6.93	50.06	1.66	6.93	50.06	1.69	7.06	50.06
5	1.44	6.01	56.07						
6	1.41	5.86	61.93						
7	1.25	5.22	67.14						
8	1.24	5.15	72.30						
9	1.05	4.36	76.66						
10	0.94	3.92	80.58						
11	0.90	3.76	84.34						
12	0.71	2.97	87.31						
13	0.68	2.85	90.16						
14	0.62	2.58	92.75						
15	0.56	2.33	95.08						
16	0.44	1.81	96.89						
17	0.39	1.63	98.52						
18	0.36	1.48	100.00						
19	0.00	0.00	100.00						
20	0.00	0.00	100.00						
21	0.00	0.00	100.00						
22	0.00	0.00	100.00						
23	0.00	0.00	100.00						
24	0.00	0.00	100.00						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

Tabla 27 Matriz de Componentes Rotados

Ítem	Componente			
	1	2	3	4
1A	0.49	0.45	-0.10	-0.38
1B	0.20	0.35	-0.13	0.43
1C	-0.58	0.43	0.43	0.03
1D	-0.07	-0.31	0.76	0.11
2A	0.70	0.06	-0.30	-0.24
2B	-0.03	0.66	-0.09	0.02
2C	-0.66	-0.25	0.20	-0.40
2D	0.12	-0.21	0.11	0.73
3A	0.73	-0.24	-0.33	0.17
3B	0.11	0.53	0.01	-0.13
3C	-0.71	-0.11	0.29	0.04
3D	-0.14	0.06	0.68	0.16
4A	0.65	0.01	-0.36	-0.02
4B	0.01	0.46	-0.07	0.50
4C	-0.60	-0.27	0.28	-0.18
4D	0.01	-0.07	0.77	0.19
5A	0.50	0.40	-0.31	0.00
5B	0.25	0.35	-0.06	0.07
5C	-0.53	-0.59	0.02	-0.18
5D	-0.08	0.06	0.52	0.21
6A	0.48	0.29	-0.34	-0.06
6B	0.00	0.46	0.10	-0.09
6C	-0.27	-0.51	0.30	-0.14
6D	-0.25	-0.10	-0.04	0.33

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones

Apéndice F: Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria

Tabla 28 Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión y Entidad Bancaria

			Cultura Organizacional Percibida Actual			
			ClanA	AdhocA	MercadoA	JerarqA
Banco 1	Media		32.56	22.56	25.15	19.73
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite Inf.	27.94	20.72	20.87	17.32
		Límite Sup.	37.18	24.4	29.43	22.14
	Mediana		32.92	22.92	23.33	19.58
	Desv. típ.		11.93	4.75	11.04	6.22
	Mínimo		7.5	11.67	14.17	5
	Máximo		56.67	32.5	70	29.17
	Amplitud intercuartil		19.79	4.79	8.33	8.75
	Asimetría		-0.14	-0.49	2.73	-0.45
	Curtosis		-0.61	0.7	9.8	-0.27
Porcentaje de Consenso			18%	46%	50%	25%
Banco 2	Media		30.76	20.5	27.55	21.19
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite Inf.	26.21	18.26	24.15	17.34
		Límite Sup.	35.31	22.74	30.94	25.04
	Mediana		30.83	21.67	25.83	20.83
	Desv. típ.		13.24	6.51	9.89	11.22
	Mínimo		0	0	10	4.17
	Máximo		58.33	35	50	66.67
	Amplitud intercuartil		16.67	5.83	10.83	11.67
	Asimetría		-0.27	-0.59	0.57	2.03
	Curtosis		0.38	2.54	-0.15	7.35
Porcentaje de Consenso			26%	29%	31%	43%
Banco 3	Media		23.15	18.44	36.79	21.61
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite Inf.	19.87	16.35	32.68	19.39
		Límite Sup.	26.43	20.54	40.9	23.83
	Mediana		21.67	19.58	32.08	19.58
	Desv. típ.		12.7	8.12	15.9	8.59
	Mínimo		0	0	15.83	5
	Máximo		53.33	33.33	83.33	45
	Amplitud intercuartil		18.33	11.46	19.58	10.83
	Asimetría		0.26	-0.4	1.17	0.69
	Curtosis		-0.59	-0.32	1.14	0.08
Porcentaje de Consenso			22%	23%	17%	12%

Tabla 29 Estadísticas Descriptivas de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria

		Cultura Organizacional Deseada				
		ClanD	AdhocD	MercadoD	JerarqD	
Banco 1	Media	38.96	26.58	18.99	15.48	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite Inf.	34.42	24.09	16.10	12.45
		Límite Sup.	43.49	29.07	21.88	18.50
	Mediana	37.08	25.42	20.00	16.67	
	Desv. típ.	11.69	6.42	7.46	7.79	
	Mínimo	19.17	10.83	5.00	0.00	
	Máximo	66.67	42.50	34.17	28.33	
	Amplitud intercuartil	19.38	8.96	10.00	12.08	
	Asimetría	0.45	0.15	-0.35	-0.43	
	Curtosis	-0.33	0.91	-0.30	-0.73	
Porcentaje de Consenso		21%	36%	43%	29%	
Banco 2	Media	42.12	21.55	20.76	15.57	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite Inf.	35.97	18.77	17.72	12.00
		Límite Sup.	48.27	24.32	23.80	19.14
	Mediana	40.00	22.50	21.67	15.00	
	Desv. típ.	17.91	8.08	8.84	10.39	
	Mínimo	10.83	0.00	0.00	0.00	
	Máximo	100.00	38.33	45.83	38.33	
	Amplitud intercuartil	18.34	11.66	8.33	17.50	
	Asimetría	1.47	-0.72	0.09	0.24	
	Curtosis	3.01	0.70	1.41	-0.74	
Porcentaje de Consenso		29%	34%	37%	17%	
Banco 3	Media	37.73	24.79	21.45	16.03	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite Inf.	34.38	23.12	19.63	14.22
		Límite Sup.	41.09	26.45	23.28	17.84
	Mediana	33.75	25.42	20.83	16.67	
	Desv. típ.	12.98	6.45	7.06	7.01	
	Mínimo	13.33	8.33	4.17	0.00	
	Máximo	75.00	38.33	37.50	30.00	
	Amplitud intercuartil	20.42	9.58	9.16	10.63	
	Asimetría	0.75	-0.44	0.15	-0.34	
	Curtosis	0.13	-0.10	0.17	-0.38	
Porcentaje de Consenso		17%	17%	27%	18%	

Apéndice G: Perfil de la Cultura Organizacional Percibida Actualmente y Deseada

Según Género en el Banco 2 y 3

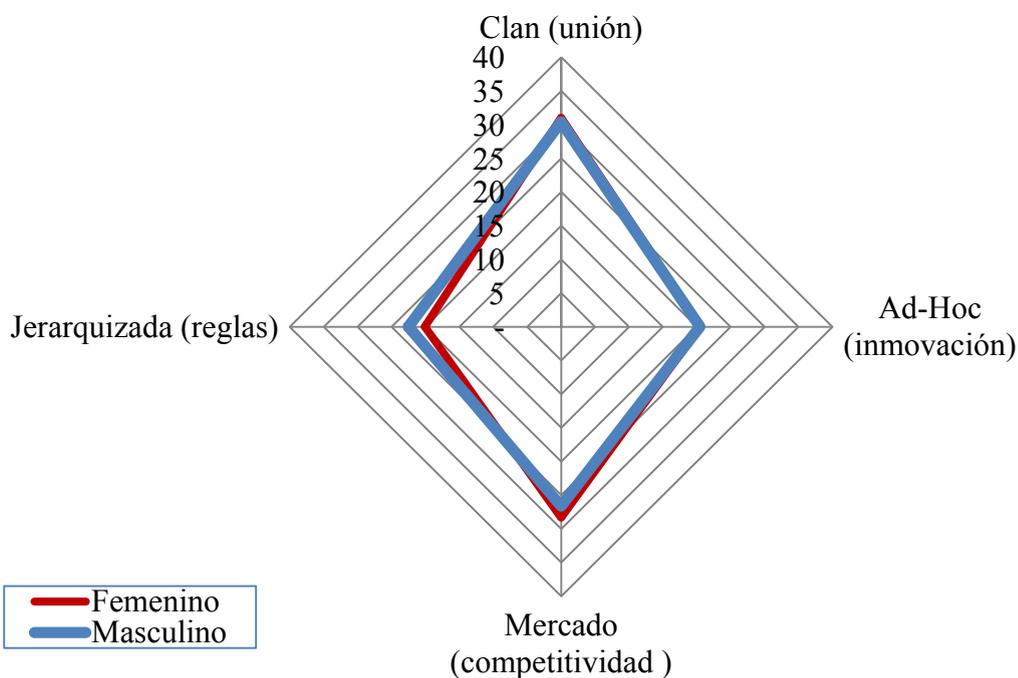


Figura 32. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según género en el Banco 2

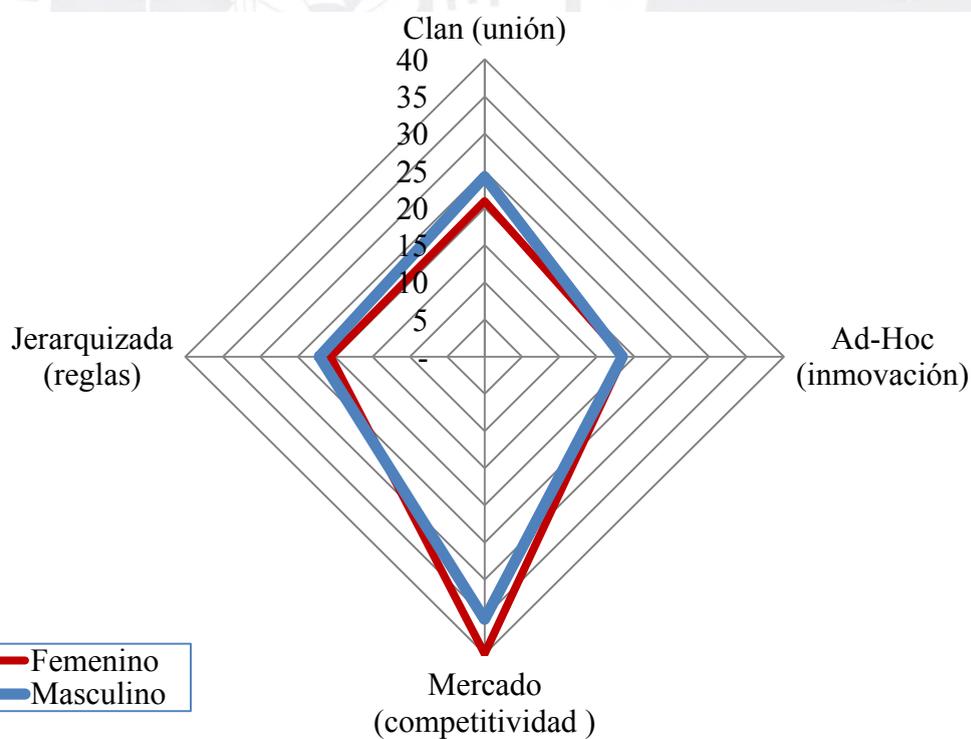


Figura 33. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según género en el Banco 3

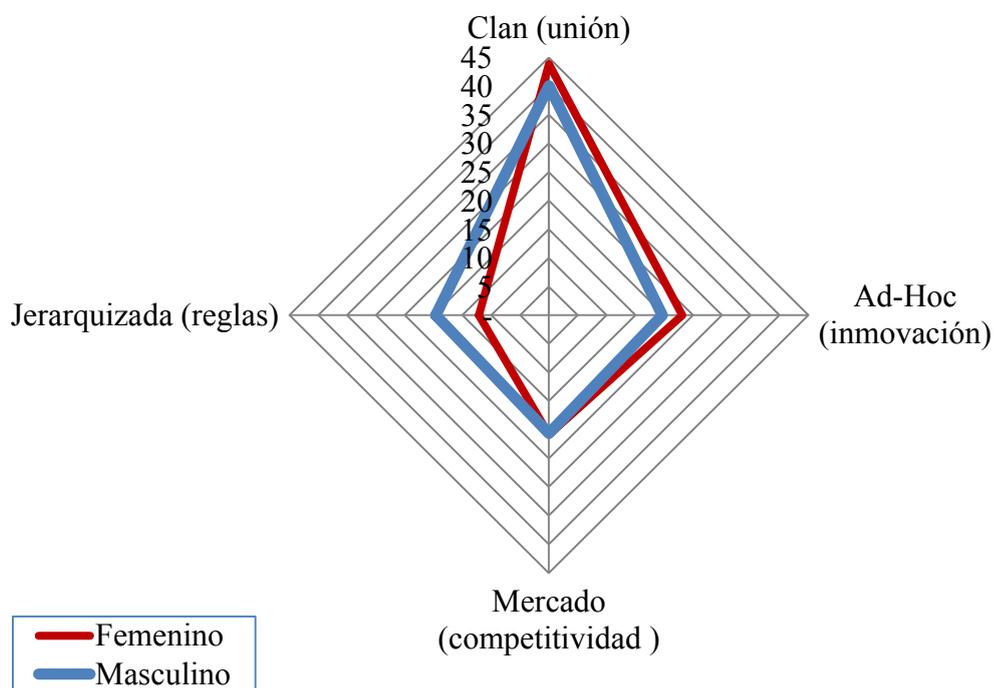


Figura 34. Perfil de la cultura organizacional deseada según género en el Banco 2

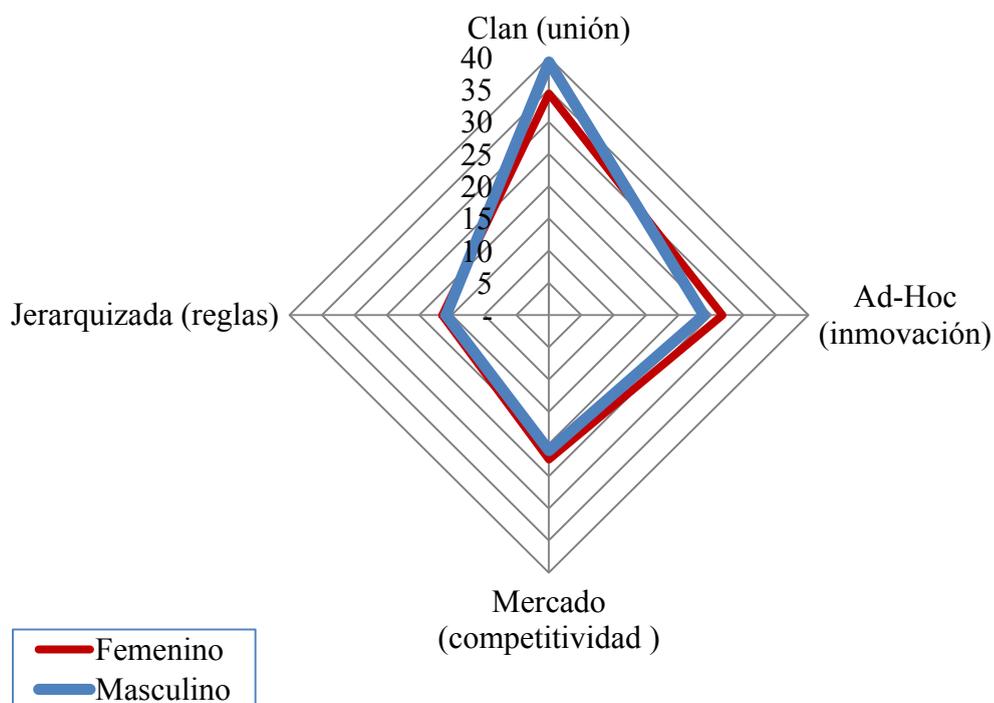


Figura 35. Perfil de la cultura organizacional deseada según género en el Banco 3

Apéndice H: Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional

Percibida Actual y Deseada según Dimensión, Género y Entidad Bancaria

Tabla 30 Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión, Género y Entidad Bancaria

Entidad Bancaria	Dimensión	Kolmogorov-Smirnov ^a					
		Sexo					
		Femenino			Masculino		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Banco 1	ClanA	0.16	12	0.20*	0.18	16	0.20
	AdhocA	0.24	12	0.06	0.19	16	0.11
	MercadoA	0.28	12	0.01	0.12	16	0.20*
	JerarqA	0.20	12	0.18	0.15	16	0.20*
	ClanD	0.22	12	0.10	0.13	16	0.20*
	AdhocD	0.18	12	0.20*	0.15	16	0.20*
	MercadoD	0.18	12	0.20*	0.17	16	0.20*
	JerarqD	0.19	12	0.20*	0.13	16	0.20*
Banco 2	ClanA	0.14	19	0.20*	0.14	16	0.20*
	AdhocA	0.14	19	0.20*	0.18	16	0.18
	MercadoA	0.11	19	0.20*	0.18	16	0.16
	JerarqA	0.17	19	0.14	0.21	16	0.05
	ClanD	0.21	19	0.02	0.21	16	0.05
	AdhocD	0.13	19	0.20*	0.23	16	0.02
	MercadoD	0.15	19	0.20*	0.17	16	0.20*
	JerarqD	0.12	19	0.20*	0.14	16	0.20*
Banco 3	ClanA	0.11	19	0.20*	0.14	41	0.05
	AdhocA	0.12	19	0.20*	0.10	41	0.20*
	MercadoA	0.22	19	0.02	0.17	41	0.01
	JerarqA	0.16	19	0.20*	0.15	41	0.03
	ClanD	0.20	19	0.04	0.24	41	0.00
	AdhocD	0.10	19	0.20*	0.13	41	0.08
	MercadoD	0.17	19	0.18	0.11	41	0.20*
	JerarqD	0.12	19	0.20*	0.11	41	0.20*

*. Indica un límite inferior de la significación verdadera

a. Corrección de la significación de Lilliefors

**Apéndice I: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con
Distribución Normal y sin Distribución Normal según Género para la Cultura
Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión**

Tabla 31 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Género para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión

Entidad Bancaria		Dimensión			
		MercadoA	JerarqA	ClanD	AdhocD
Banco 1	U de Mann-Whitney	47.00			
	Sig. asintót. (bilateral)	0.02			
Banco 2	U de Mann-Whitney			128.00	109.00
	Sig. asintót. (bilateral)			0.43	0.15
Banco 3	U de Mann-Whitney	347.50	354.50	290.50	
	Sig. asintót. (bilateral)	0.50	0.58	0.12	

a. Variable de agrupación: Sexo

b. No corregidos para los empates



Tabla 32 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Género para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión

Entidad Bancaria	Dimensión por Tipo de Cultura	Prueba de Levene	F	Sig.	Prueba T para la igualdad de medias					
					t	gl	Sig.	Dif. de medias	95% Interv.de confianza	
									Inferior	Superior
Banco 1	ClanA	Varianzas iguales	1.69	0.20	-1.65	26	0.11	-7.27	-16.35	1.80
	AdhocA	Varianzas iguales	3.49	0.07	-1.06	26	0.30	-1.93	-5.65	1.79
	JerarqA	Varianzas Desiguales	8.69	0.01	0.13	15	0.90	0.35	-5.26	5.95
	ClanD	Varianzas iguales	0.01	0.93	-0.03	26	0.98	-0.12	-9.47	9.23
	AdhocD	Varianzas iguales	0.05	0.82	3.33	26	0.00	6.96	2.67	11.26
	MercadoD	Varianzas iguales	0.00	0.95	-0.65	26	0.52	-1.87	-7.79	4.04
	JerarqD	Varianzas iguales	2.50	0.13	-1.73	26	0.10	-4.96	-10.87	0.94
	Banco 2	ClanA	Varianzas iguales	1.68	0.20	0.14	33	0.89	0.64	-8.64
AdhocA		Varianzas iguales	2.15	0.15	0.03	33	0.98	0.06	-4.50	4.62
MercadoA		Varianzas iguales	0.01	0.93	0.51	33	0.62	1.72	-5.18	8.62
JerarqA		Varianzas iguales	2.97	0.09	-0.63	33	0.53	-2.41	-10.22	5.40
MercadoD		Varianzas iguales	0.07	0.80	0.08	33	0.93	0.25	-5.94	6.45
JerarqD		Varianzas iguales	1.07	0.31	-2.25	33	0.03	-7.49	-14.27	-0.70
Banco 3	ClanA	Varianzas iguales	0.12	0.73	-0.93	58	0.36	-3.27	-10.33	3.80
	AdhocA	Varianzas iguales	1.50	0.23	0.07	58	0.94	0.16	-4.39	4.71
	AdhocD	Varianzas iguales	0.01	0.94	1.63	58	0.11	2.88	-0.65	6.41
	JerarqD	Varianzas iguales	0.01	0.91	0.31	58	0.76	0.61	-3.31	4.54

Apéndice J: Perfil de la Cultura Organizacional Percibida Actualmente y Deseada

Según Área Laboral en el Banco 2 y 3

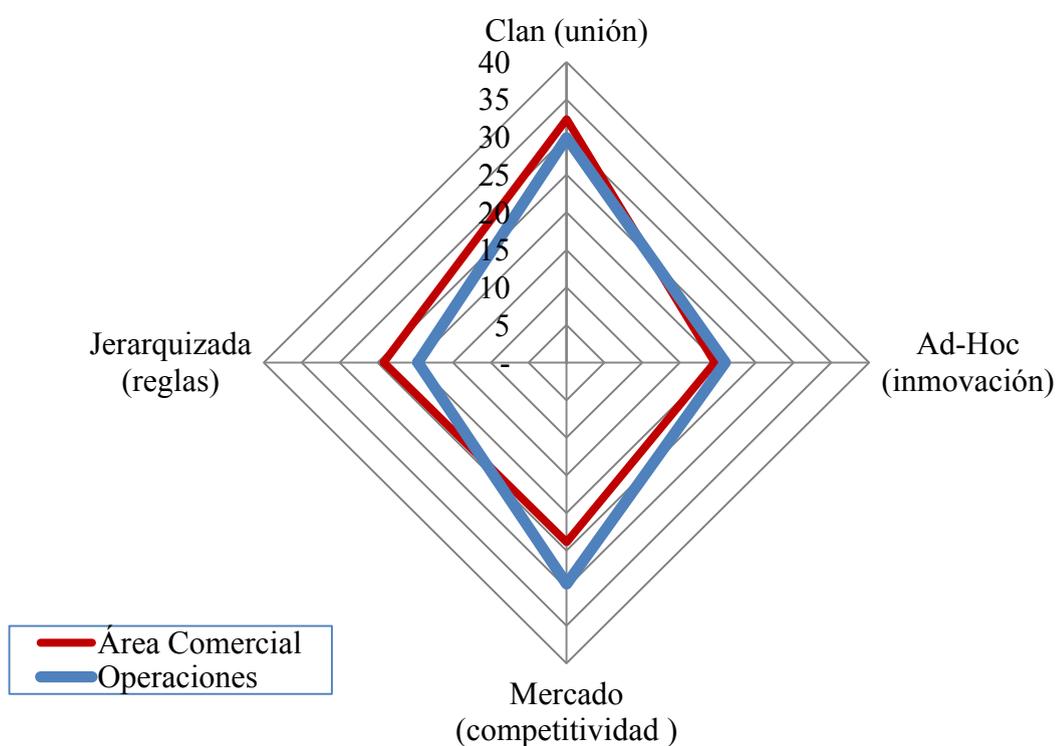


Figura 36. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según área laboral en el Banco 2

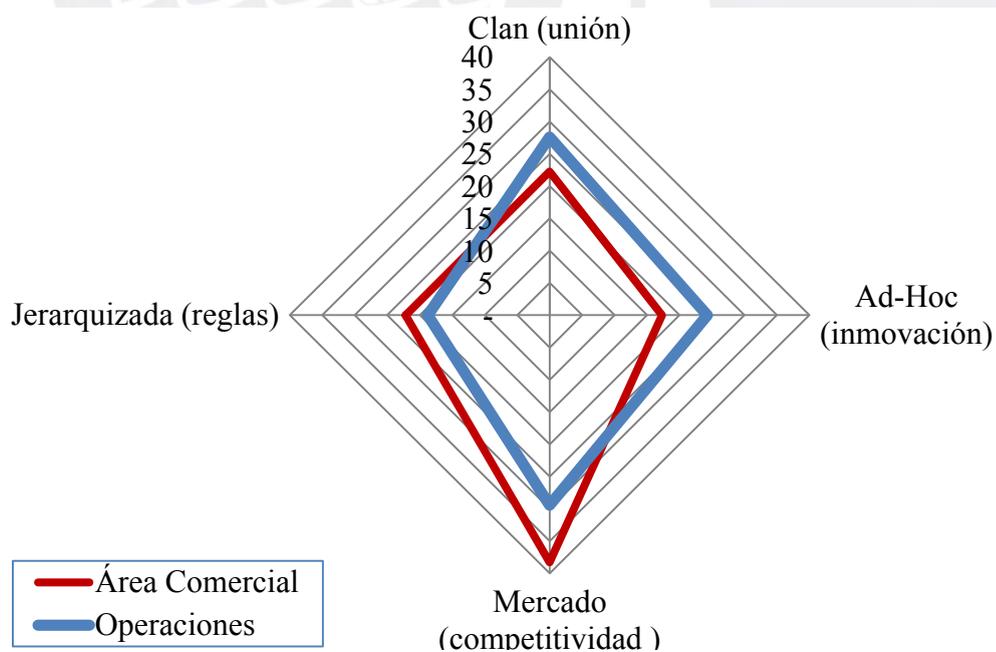


Figura 37. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según área laboral en el Banco 3

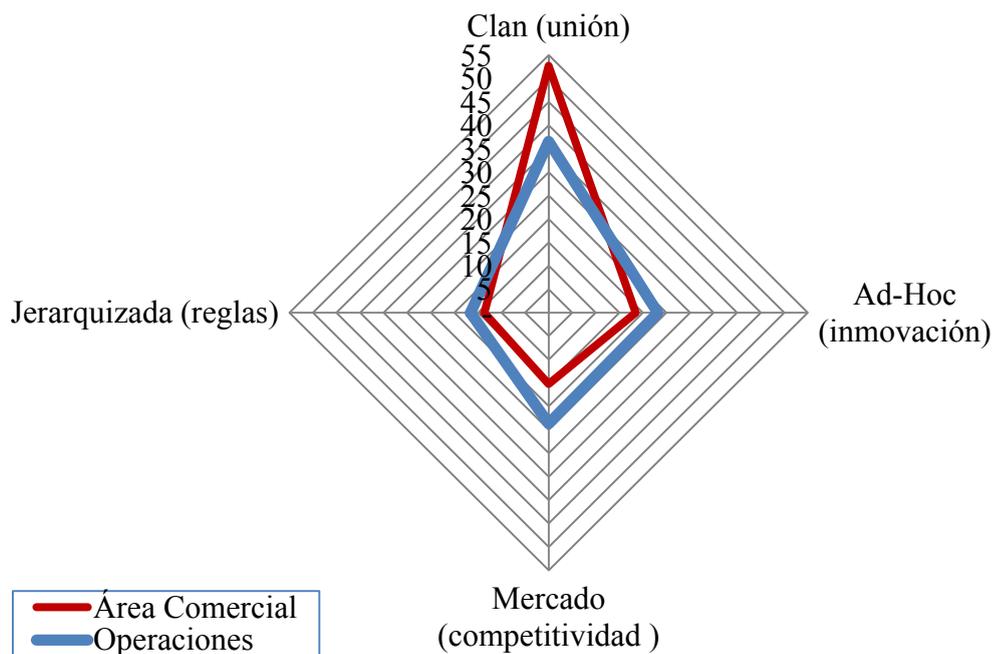


Figura 38. Perfil de la cultura organizacional deseada según área laboral en el Banco 2

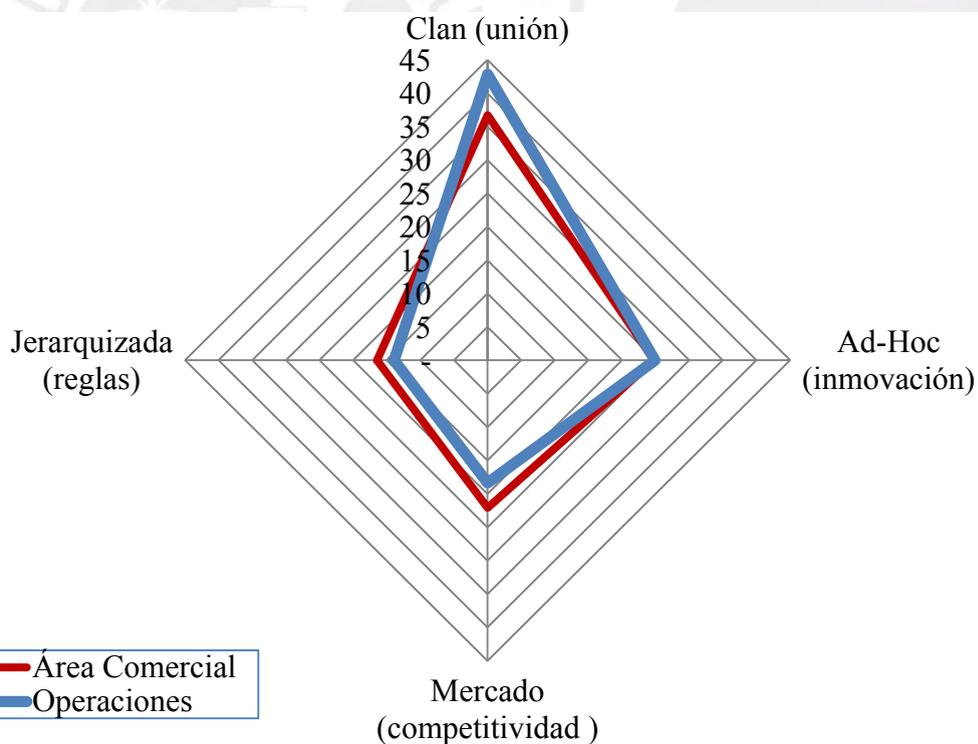


Figura 39 Perfil de la cultura organizacional deseada según área laboral en el Banco 3

Apéndice K: Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional

Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Área Laboral

Tabla 33 Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Área Laboral

Entidad Bancaria	Dimensión	Kolmogorov-Smirnov ^a					
		Área					
		Área comercial			Operaciones		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Banco 1	ClanA	0.12	11	0.20*	0.13	17	0.20*
	AdhocA	0.20	11	0.20*	0.18	17	0.16
	MercadoA	0.27	11	0.03	0.17	17	0.20*
	JerarqA	0.17	11	0.20*	0.13	17	0.20*
	ClanD	0.21	11	0.20*	0.12	17	0.20*
	AdhocD	0.12	11	0.20*	0.15	17	0.20*
	MercadoD	0.16	11	0.20*	0.17	17	0.20*
	JerarqD	0.18	11	0.20*	0.17	17	0.20*
Banco 2	ClanA	0.26	12	0.03	0.12	23	0.20*
	AdhocA	0.20	12	0.19	0.11	23	0.20*
	MercadoA	0.18	12	0.20*	0.13	23	0.20*
	JerarqA	0.27	12	0.01	0.09	23	0.20*
	ClanD	0.14	12	0.20*	0.11	23	0.20*
	AdhocD	0.21	12	0.14	0.11	23	0.20*
	MercadoD	0.16	12	0.20*	0.17	23	0.09
	JerarqD	0.13	12	0.20*	0.09	23	0.20*
Banco 3	ClanA	0.07	50	0.20*	0.23	10	0.14
	AdhocA	0.07	50	0.20*	0.12	10	0.20*
	MercadoA	0.14	50	0.02	0.20	10	0.20*
	JerarqA	0.11	50	0.16	0.25	10	0.07
	ClanD	0.17	50	0.00	0.23	10	0.14
	AdhocD	0.14	50	0.02	0.26	10	0.05
	MercadoD	0.09	50	0.20*	0.12	10	0.20*
	JerarqD	0.08	50	0.20*	0.22	10	0.20*

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Apéndice L: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal según Área laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión

Tabla 34 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin distribución normal según Área Laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión

Entidad Bancaria		Dimensión				
		ClanA	MercadoA	JerarqA	ClanD	AdhocD
Banco 1	U de Mann-Whitney		88.00			
	Sig. asintót. (bilateral)		0.80			
Banco 2	U de Mann-Whitney	118.5		124.50		
	Sig. asintót. (bilateral)	0.5		0.64		
Banco 3	U de Mann-Whitney		161.00		193.50	231.00
	Sig. asintót. (bilateral)		0.08		0.26	0.71

a. Variable de agrupación: Área Laboral

b. No corregidos para los empates.

Tabla 35 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con distribución normal según Área laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Entidad Bancaria y Dimensión

Entidad Bancaria	Dimensión por Tipo de Cultura	Prueba de Levene	F	Sig.	Prueba T para la igualdad de medias					
					t	gl	Sig.	Dif. de medias	I.C. 95%	
									Inferior	Superior
Banco 1	ClanA	Varianzas iguales	0.03	0.87	0.64	26	0.53	2.97	-6.62	12.56
	AdhocA	Varianzas Desiguales	6.56	0.02	0.16	14	0.87	0.35	-4.21	4.90
	JerarqA	Varianzas iguales	0.32	0.58	0.07	26	0.94	0.18	-4.86	5.22
	ClanD	Varianzas iguales	1.52	0.23	-0.87	26	0.39	-3.96	-13.30	5.38
	AdhocD	Varianzas iguales	1.34	0.26	-2.83	26	0.01	-6.26	-10.81	-1.71
	MercadoD	Varianzas Desiguales	4.43	0.05	2.08	16	0.05	6.07	-0.12	12.27
	JerarqD	Varianzas iguales	1.32	0.26	1.40	26	0.17	4.15	-1.94	10.25
Banco 2	AdhocA	Varianzas iguales	1.40	0.24	0.60	33	0.56	1.39	-3.37	6.16
	MercadoA	Varianzas iguales	0.04	0.84	1.62	33	0.12	5.57	-1.43	12.57
	ClanD	Varianzas Desiguales	10.5	0.00	-2.15	13	0.05	-16.11	-32.31	0.08
	AdhocD	Varianzas iguales	2.49	0.12	1.67	33	0.10	4.68	-1.03	10.38
	MercadoD	Varianzas iguales	0.95	0.34	2.98	33	0.01	8.45	2.68	14.22
	JerarqD	Varianzas iguales	0.15	0.71	0.80	33	0.43	2.98	-4.59	10.55
Banco 3	ClanA	Varianzas iguales	0.01	0.93	1.21	58	0.23	5.32	-3.46	14.09
	AdhocA	Varianzas iguales	1.30	0.26	2.60	58	0.01	6.97	1.59	12.34
	JerarqA	Varianzas iguales	0.20	0.66	-1.16	58	0.25	-3.43	-9.38	2.51
	MercadoD	Varianzas iguales	0.68	0.41	-1.55	58	0.13	-3.74	-8.58	1.10
	JerarqD	Varianzas iguales	0.71	0.40	-1.04	58	0.30	-2.53	-7.39	2.32

Apéndice M: Perfil de la Cultura Organizacional Percibida Actualmente y Deseada

Según Ubicación Geográfica en el Banco 2 y 3

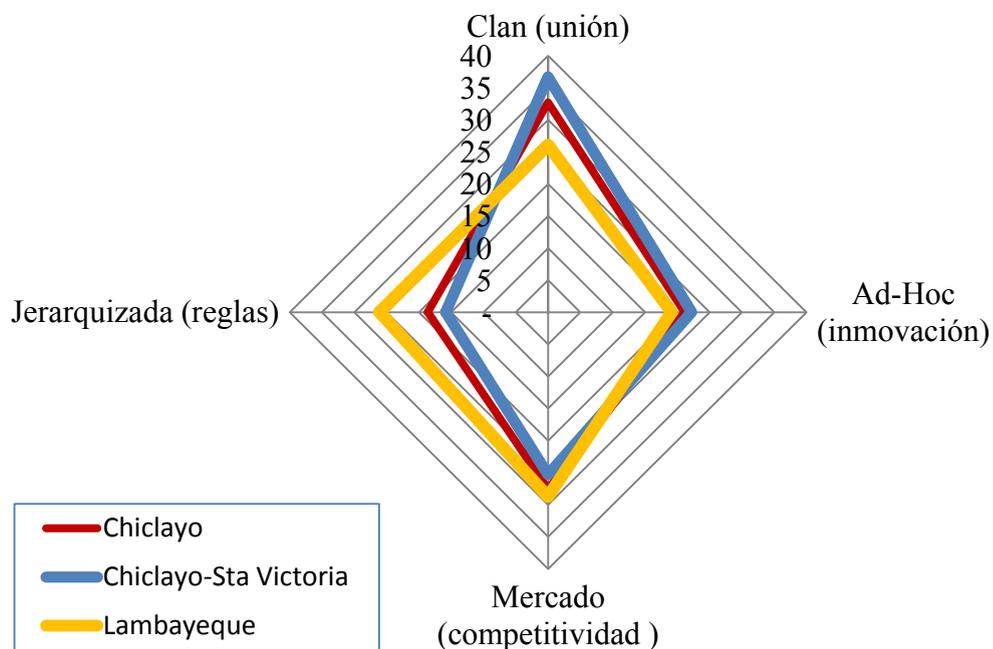


Figura 40. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según ubicación geográfica en el Banco 2

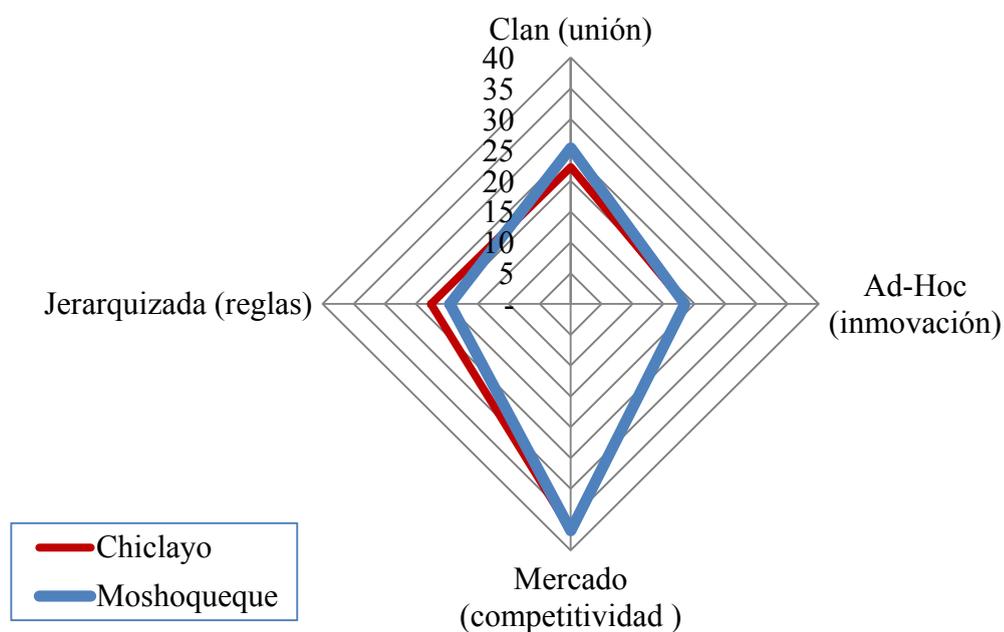


Figura 41. Perfil de la Cultura Organizacional Percibida Actualmente según Ubicación Geográfica en el Banco 3

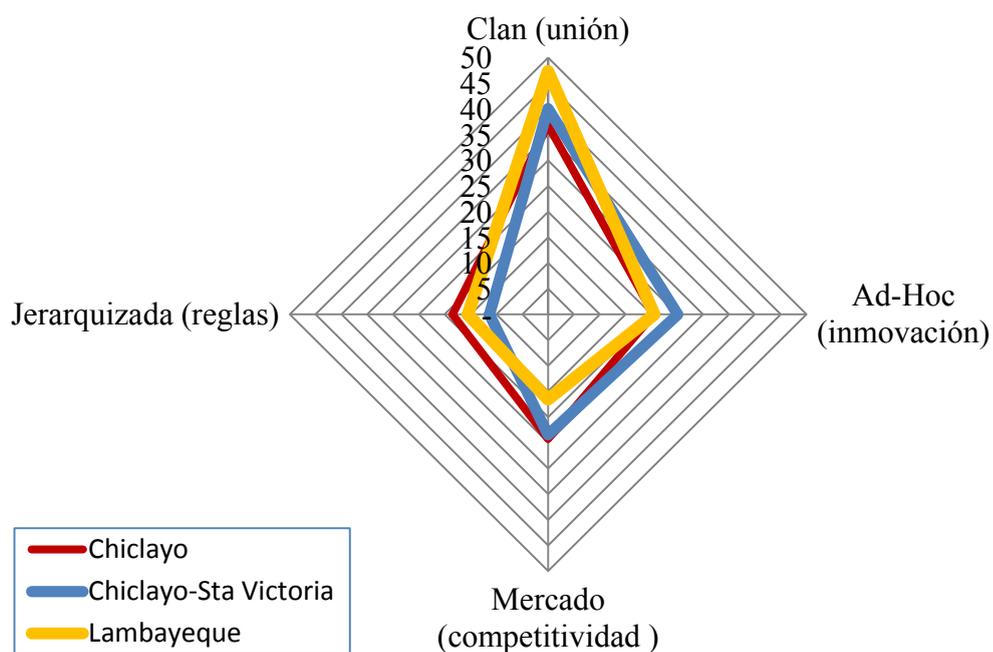


Figura 42. Perfil de la Cultura Organizacional Deseada según Ubicación Geográfica en el Banco2

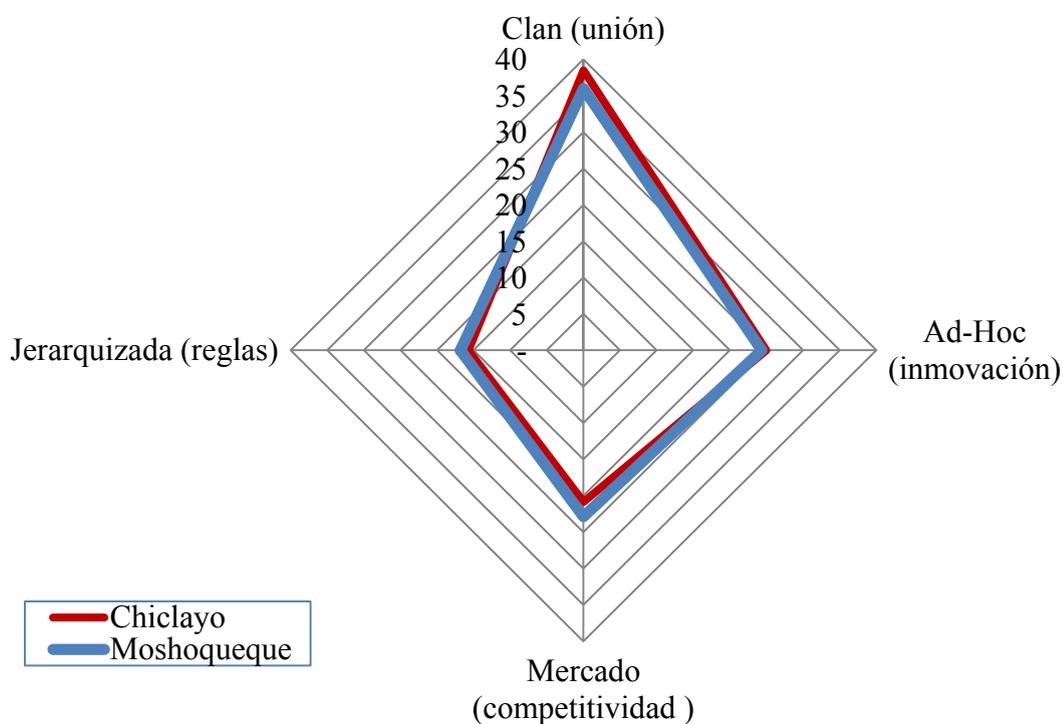


Figura 43. Perfil de la cultura organizacional deseada según ubicación geográfica en el Banco 3

Apéndice N: Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional

Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Ubicación Geográfica en el

Banco 1, 2 y 3

Tabla 36 Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Ubicación Geográfica en el Banco 1

Entidad Bancaria	Dimensión	Kolmogorov-Smirnov ^a					
		Sucursal					
		Chiclayo			Santa Elena		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Banco 1	ClanA	0.09	22	0.20*	0.28	6	0.15
	AdhocA	0.15	22	0.20*	0.27	6	0.20*
	MercadoA	0.23	22	0.00	0.24	6	0.20*
	JerarqA	0.15	22	0.19	0.28	6	0.17
	ClanD	0.15	22	0.20*	0.21	6	0.20*
	AdhocD	0.11	22	0.20*	0.26	6	0.20*
	MercadoD	0.14	22	0.20*	0.27	6	0.20*
	JerarqD	0.15	22	0.20*	0.19	6	0.20*

*. Indica un límite inferior de la significación verdadera

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 37 Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Ubicación Geográfica en el Banco 2

Entidad Bancaria	Dimensión	Kolmogorov-Smirnov ^a								
		Sucursal								
		Chiclayo			Chiclayo-Sta. Victoria			Lambayeque		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	
Banco 2	ClanA	0.15	12	0.20*	0.20	8	0.20*	0.15	15	0.20*
	AdhocA	0.22	12	0.11	0.25	8	0.16	0.21	15	0.08
	MercadoA	0.16	12	0.20*	0.15	8	0.20*	0.16	15	0.20*
	JerarqA	0.24	12	0.06	0.22	8	0.20*	0.35	15	0.00
	ClanD	0.14	12	0.20*	0.25	8	0.14	0.21	15	0.08
	AdhocD	0.19	12	0.20*	0.19	8	0.20*	0.28	15	0.00
	MercadoD	0.21	12	0.14	0.15	8	0.20*	0.20	15	0.12
	JerarqD	0.12	12	0.20*	0.23	8	0.20*	0.19	15	0.16

*. Indica un límite inferior de la significación verdadera
a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 38 Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Ubicación Geográfica en el Banco 3

Entidad Bancaria	Dimensión	Kolmogorov-Smirnov ^a					
		Sucursal					
		Chiclayo			Moshoqueque		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Banco 3	ClanA	0.08	42	0.20*	0.15	18	0.20*
	AdhocA	0.09	42	0.20*	0.14	18	0.20*
	MercadoA	0.16	42	0.01	0.13	18	0.20*
	JerarqA	0.11	42	0.20*	0.18	18	0.12
	ClanD	0.17	42	0.01	0.23	18	0.01
	AdhocD	0.08	42	0.20*	0.13	18	0.20*
	MercadoD	0.11	42	0.20*	0.14	18	0.20*
	JerarqD	0.10	42	0.20*	0.14	18	0.20*

*. Indica un límite inferior de la significación verdadera

a. Corrección de la significación de Lilliefors



Apéndice O: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1, 2 y 3

Tabla 39 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1

Entidad Bancaria	Dimensión	Prueba de Levene	F	Sig.	Prueba T para la igualdad de medias					
					t	gl	Sig.	Dif. de medias	I.C. 95%	
									Inferior	Superior
Banco 1	ClanA	Varianzas iguales	0.72	0.40	-0.14	26	0.89	-0.78	-12.28	10.72
	AdhocA	Varianzas iguales	0.13	0.72	1.10	26	0.28	2.40	-2.08	6.88
	JerarqA	Varianzas iguales	3.87	0.06	-0.13	26	0.90	-0.37	-6.36	5.63
	ClanD	Varianzas iguales	0.77	0.39	1.42	26	0.17	7.51	-3.36	18.38
	AdhocD	Varianzas iguales	2.27	0.14	-2.35	26	0.03	-6.43	-12.05	-0.81
	MercadoD	Varianzas iguales	1.22	0.28	-0.19	26	0.85	-0.66	-7.85	6.53
	JerarqD	Varianzas iguales	0.21	0.65	-0.12	26	0.91	-0.43	-7.95	7.09

Tabla 40 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1

Rangos				
Sucursal		N	Rango promedio	Suma de rangos
MercadoA	Chiclayo	22	14.77	325.00
	Santa Elena	6	13.50	81.00
	Total	28		

Estadísticos de contraste ^a	
U de Mann-Whitney	60.000
Sig. asintót. (bilateral)	0.74

a. Variable de agrupación: Sucursal

b. No corregidos para los empates.



Tabla 41 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 2

Entidad Bancaria	Dimensión por Tipo de Cultura	ANOVA de un factor					
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Banco 2	ClanA	Inter-grupos	656.64	2	328.32	1.98	0.15
		Intra-grupos	5303.60	32	165.74		
		Total	5960.24	34			
	AdhocA	Inter-grupos	56.20	2	28.10	0.65	0.53
		Intra-grupos	1384.36	32	43.26		
		Total	1440.56	34			
	MercadoA	Inter-grupos	60.67	2	30.33	0.30	0.74
		Intra-grupos	3262.86	32	101.96		
		Total	3323.53	34			
	JerarqA	Inter-grupos	672.62	2	336.31	2.99	0.06
		Intra-grupos	3604.17	32	112.63		
		Total	4276.79	34			
	ClanD	Inter-grupos	779.09	2	389.55	1.23	0.31
		Intra-grupos	10128.59	32	316.52		
		Total	10907.68	34			
	AdhocD	Inter-grupos	131.29	2	65.64	1.01	0.38
		Intra-grupos	2086.79	32	65.21		
		Total	2218.07	34			
MercadoD	Inter-grupos	467.37	2	233.68	3.41	0.05	
	Intra-grupos	2191.13	32	68.47			
	Total	2658.50	34				
JerarqD	Inter-grupos	243.30	2	121.65	1.13	0.33	
	Intra-grupos	3429.78	32	107.18			
	Total	3673.08	34				

Tabla 42 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 2

Rangos			
	Sucursal	N	Rango promedio
JerarqA	Chiclayo	12	14.75
	Chiclayo-Sta. Victoria	8	14.44
	Lambayeque	15	22.50
	Total	35	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	JerarqA
Chi-cuadrado	5.08
gl	2
Sig. asintót.	0.08

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sucursal

Tabla 43 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 3

Entidad Bancaria	Dimensión	Prueba de Levene	F	Sig.	Prueba T para la igualdad de medias					
					t	gl	Sig.	Dif. de medias	I.C. 95%	
									Superior	Inferior
Banco 3	ClanA	Varianzas iguales	0.51	0.48	0.86	58	0.39	3.10	-4.08	10.28
	AdhocA	Varianzas iguales	2.25	0.14	-0.01	58	0.99	-0.03	-4.64	4.59
	JerarqA	Varianzas iguales	1.97	0.17	-1.29	58	0.20	-3.10	-7.91	1.72
	AdhocD	Varianzas iguales	0.27	0.61	-0.34	58	0.74	-0.62	-4.29	3.04
	MercadoD	Varianzas iguales	1.04	0.31	1.02	58	0.31	2.02	-1.96	6.01
	JerarqD	Varianzas iguales	3.87	0.05	0.56	58	0.58	1.11	-2.87	5.08

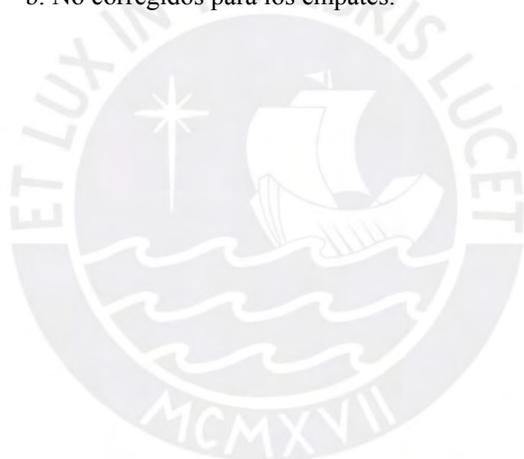
Tabla 44 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Ubicación Geográfica para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 3

Rangos				
Sucursal		N	Rango promedio	Suma de rangos
MercadoA	Chiclayo	42	29.74	1249.00
	Moshoqueque	18	32.28	581.00
	Total	60		
ClanD	Chiclayo	42	30.71	1290.00
	Moshoqueque	18	30.00	540.00
	Total	60		

Estadísticos de contraste ^a		
	MercadoA	ClanD
U de Mann-Whitney	346.000	369.000
Sig. asintót. (bilateral)	0.61	0.88

a. Variable de agrupación: Sucursal

b. No corregidos para los empates.



**Apéndice P: Perfil de la Cultura Organizacional Percibida Actualmente y Deseada
según Antigüedad laboral en el Banco 2 y 3**

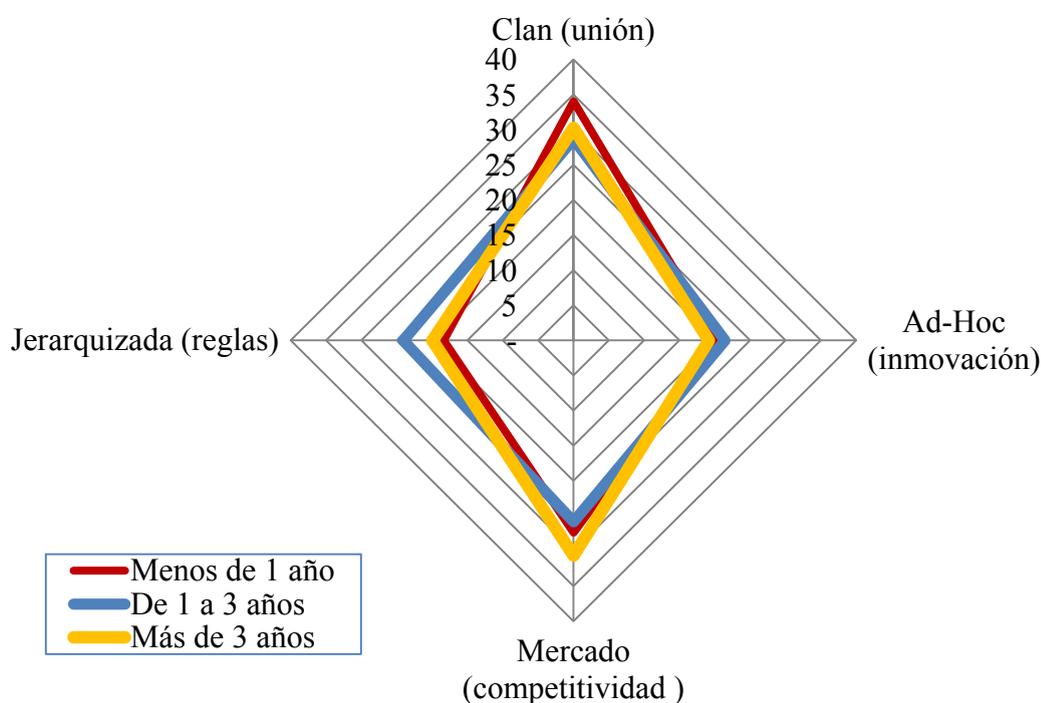


Figura 44. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según antigüedad laboral en el Banco 3

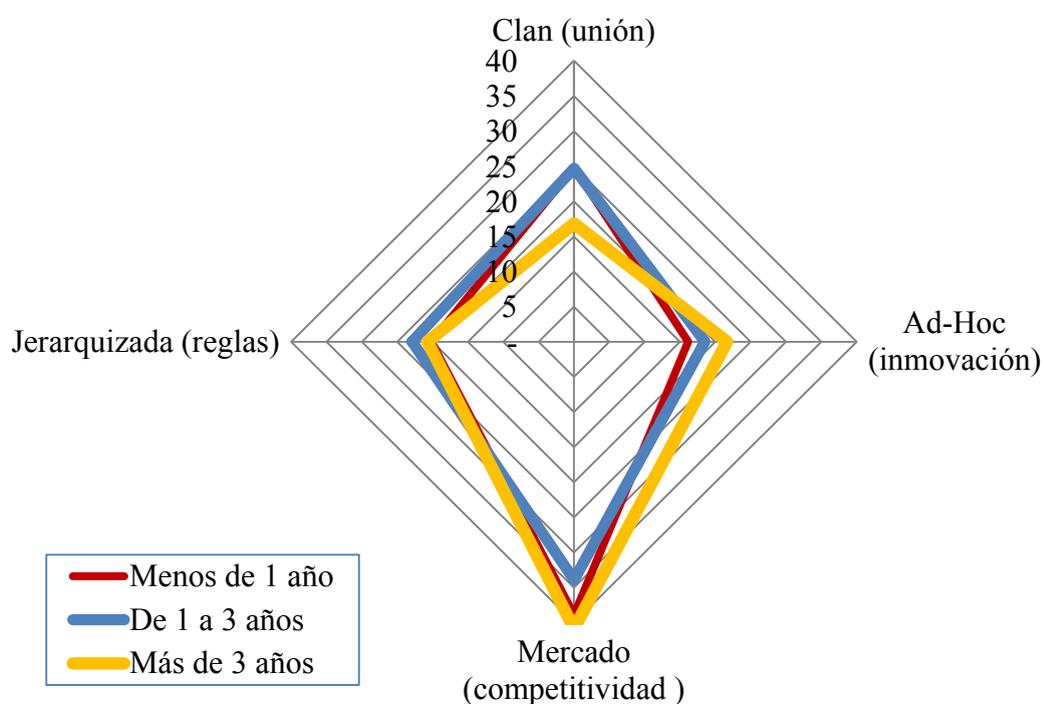


Figura 45. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según antigüedad laboral en el Banco 2

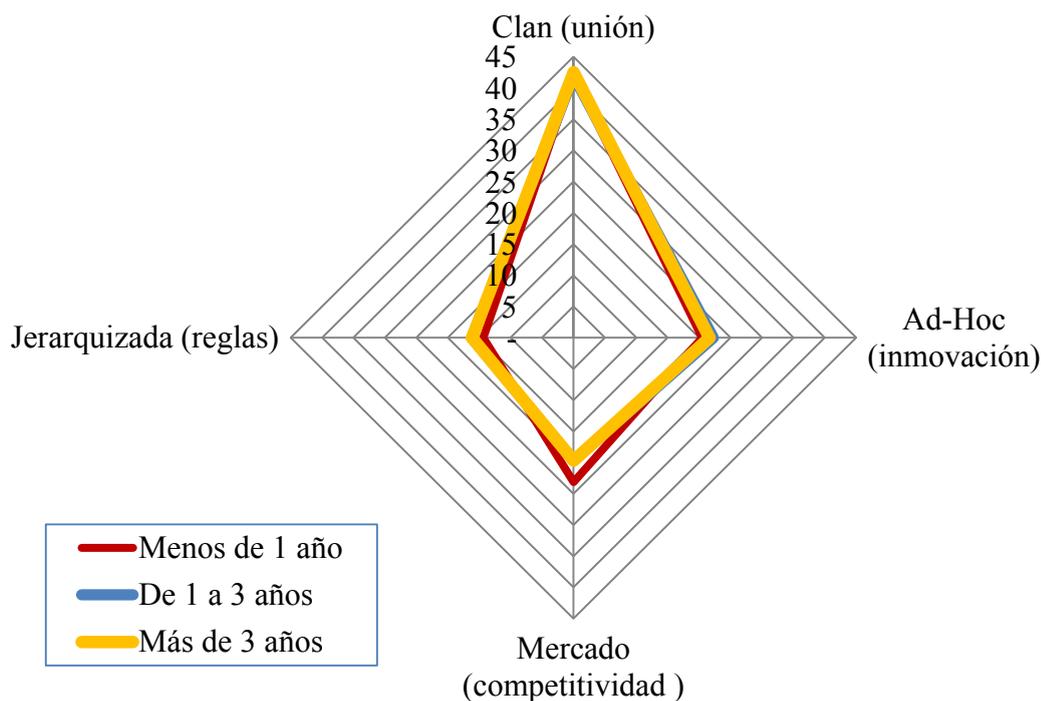


Figura 46. Perfil de la cultura organizacional deseada según antigüedad laboral en el Banco2

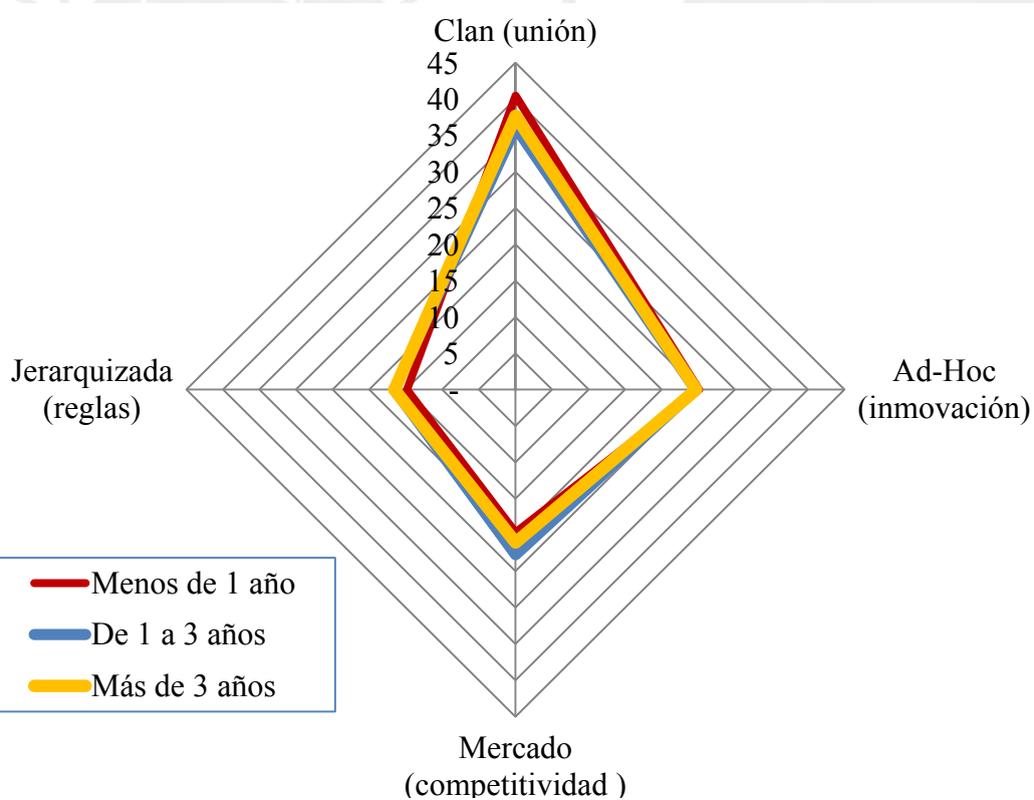


Figura 47. Perfil de la cultura organizacional deseada según antigüedad laboral en el Banco 3

Apéndice Q: Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional

Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Antigüedad laboral en el Banco 1, 2 y 3

Tabla 45 Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Antigüedad laboral en el Banco 1

Entidad Bancaria	Dimensión	Antigüedad Laboral	Kolmogorov-Smirnov ^a			
			Estadístico	gl	Sig.	
Banco 1	ClanA	Menos de 1 año	0.26	5	0.2*	
		De 1 a 3 años	0.14	11	0.2*	
		Más de 3 años	0.16	12	0.2*	
	AdhocA	Menos de 1 año	0.29	5	0.19	
		De 1 a 3 años	0.26	11	0.04	
		Más de 3 años	0.10	12	0.2*	
	MercadoA	Menos de 1 año	0.22	5	0.2*	
		De 1 a 3 años	0.21	11	0.18	
		Más de 3 años	0.34	12	0.00	
	JerarqA	Menos de 1 año	0.28	5	0.2*	
		De 1 a 3 años	0.13	11	0.2*	
		Más de 3 años	0.12	12	0.2*	
	Banco 2	ClanD	Menos de 1 año	0.20	5	0.2*
			De 1 a 3 años	0.13	11	0.2*
			Más de 3 años	0.19	12	0.2*
AdhocD		Menos de 1 año	0.24	5	0.2*	
		De 1 a 3 años	0.18	11	0.2*	
		Más de 3 años	0.13	12	0.2*	
MercadoD		Menos de 1 año	0.33	5	0.08	
		De 1 a 3 años	0.19	11	0.2*	
		Más de 3 años	0.16	12	0.2*	
JerarqD		Menos de 1 año	0.19	5	0.2*	
		De 1 a 3 años	0.18	11	0.2*	
		Más de 3 años	0.14	12	0.2*	

*. Indica un límite inferior de la significación verdadera

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 46 Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Antigüedad laboral en el Banco 2

Entidad Bancaria	Dimensión	Antigüedad Laboral	Kolmogorov-Smirnov ^a		
			Estadístico	gl	Sig.
Banco 2	ClanA	Menos de 1 año	0.28	11	0.02
		De 1 a 3 años	0.19	15	0.17
		Más de 3 años	0.25	9	0.10
	AdhocA	Menos de 1 año	0.16	11	0.2*
		De 1 a 3 años	0.16	15	0.2*
		Más de 3 años	0.30	9	0.02
	MercadoA	Menos de 1 año	0.10	11	0.2*
		De 1 a 3 años	0.20	15	0.10
		Más de 3 años	0.27	9	0.06
	JerarqA	Menos de 1 año	0.17	11	0.2*
		De 1 a 3 años	0.25	15	0.01
		Más de 3 años	0.19	9	0.2*
Banco 2	ClanD	Menos de 1 año	0.15	11	0.2*
		De 1 a 3 años	0.22	15	0.05
		Más de 3 años	0.29	9	0.02
	AdhocD	Menos de 1 año	0.21	11	0.2*
		De 1 a 3 años	0.17	15	0.2*
		Más de 3 años	0.17	9	0.2*
	MercadoD	Menos de 1 año	0.15	11	0.2*
		De 1 a 3 años	0.23	15	0.04
		Más de 3 años	0.18	9	0.2*
	JerarqD	Menos de 1 año	0.16	11	0.2*
		De 1 a 3 años	0.12	15	0.2*
		Más de 3 años	0.21	9	0.2*

*. Indica un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 47 Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Antigüedad Laboral en el Banco 3

Entidad Bancaria	Dimensión	Antigüedad Laboral	Kolmogorov-Smirnov ^a			
			Estadístico	gl	Sig.	
Banco 3	ClanA	Menos de 1 año	0.11	18	0.2*	
		De 1 a 3 años	0.12	30	0.2*	
		Más de 3 años	0.16	12	0.2*	
	AdhocA	Menos de 1 año	0.15	18	0.2*	
		De 1 a 3 años	0.14	30	0.15	
		Más de 3 años	0.25	12	0.03	
	MercadoA	Menos de 1 año	0.24	18	0.01	
		De 1 a 3 años	0.16	30	0.05	
		Más de 3 años	0.22	12	0.10	
	JerarqA	Menos de 1 año	0.18	18	0.14	
		De 1 a 3 años	0.12	30	0.2*	
		Más de 3 años	0.17	12	0.2*	
	Banco 3	ClanD	Menos de 1 año	0.26	18	0.00
			De 1 a 3 años	0.18	30	0.02
			Más de 3 años	0.17	12	0.2*
AdhocD		Menos de 1 año	0.11	18	0.2*	
		De 1 a 3 años	0.15	30	0.10	
		Más de 3 años	0.13	12	0.2*	
MercadoD		Menos de 1 año	0.13	18	0.2*	
		De 1 a 3 años	0.10	30	0.2*	
		Más de 3 años	0.12	12	0.2*	
JerarqD		Menos de 1 año	0.09	18	0.2*	
		De 1 a 3 años	0.16	30	0.06	
		Más de 3 años	0.20	12	0.2*	

*. Indica un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Apéndice R: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal según Antigüedad laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1, 2 y 3

Tabla 48 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Antigüedad Laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1

		ANOVA de un factor					
Entidad Bancaria	Dimensión por Tipo de Cultura		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Banco 1	ClanA	Inter-grupos	341.58	2	170.79	1.22	0.31
		Intra-grupos	3498.60	25	139.94		
		Total	3840.18	27			
	JerarqA	Inter-grupos	44.86	2	22.43	0.56	0.58
		Intra-grupos	999.65	25	39.99		
		Total	1044.52	27			
	ClanD	Inter-grupos	192.53	2	96.27	0.69	0.51
		Intra-grupos	3499.36	25	139.97		
		Total	3691.90	27			
	AdhocD	Inter-grupos	104.91	2	52.45	1.30	0.29
		Intra-grupos	1007.10	25	40.28		
		Total	1112.01	27			
	MercadoD	Inter-grupos	242.51	2	121.25	2.41	0.11
		Intra-grupos	1258.31	25	50.33		
		Total	1500.82	27			
	JerarqD	Inter-grupos	53.75	2	26.87	0.42	0.66
		Intra-grupos	1586.77	25	63.47		
		Total	1640.52	27			

Tabla 49 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Antigüedad laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 2

Entidad Bancaria	Dimensión por Tipo de Cultura	ANOVA de un factor					
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
Banco 2	MercadoA	Inter-grupos	131.04	2	65.52	0.66	0.53
		Intra-grupos	3192.49	32	99.77		
		Total	3323.53	34			
	AdhocD	Inter-grupos	21.28	2	10.64	0.16	0.86
		Intra-grupos	2196.79	32	68.65		
		Total	2218.07	34			
	JerarqD	Inter-grupos	25.23	2	12.62	0.11	0.90
		Intra-grupos	3647.84	32	114.00		
		Total	3673.08	34			

Tabla 50 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Antigüedad Laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 3

Entidad Bancaria	Dimensión por Tipo de Cultura	ANOVA de un factor					
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
Banco 3	ClanA	Inter-grupos	604.47	2	302.24	1.93	0.15
		Intra-grupos	8915.10	57	156.41		
		Total	9519.57	59			
	JerarqA	Inter-grupos	95.97	2	47.99	0.64	0.53
		Intra-grupos	4260.79	57	74.75		
		Total	4356.76	59			
	AdhocD	Inter-grupos	2.50	2	1.25	0.03	0.97
		Intra-grupos	2451.38	57	43.01		
		Total	2453.88	59			
	MercadoD	Inter-grupos	109.29	2	54.64	1.10	0.34
		Intra-grupos	2833.74	57	49.71		
		Total	2943.02	59			
	JerarqD	Inter-grupos	37.85	2	18.93	0.38	0.69
		Intra-grupos	2858.59	57	50.15		
		Total	2896.45	59			

Tabla 51 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Antigüedad Laboral para la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión y Entidad Bancaria

Entidad Bancaria	Estadísticos de contraste ^a	Cultura Organizacional Percibida Actual			
		ClanA	AdhocA	MercadoA	JerarqA
Banco 1	Chi-cuadrado		3.52	0.46	
	gl		2.00	2.00	
	Sig. asintót.		0.17	0.79	
Banco 2	Chi-cuadrado	0.30	0.07		0.88
	gl	2.00	2.00		2.00
	Sig. asintót.	0.86	0.97		0.64
Banco 3	Chi-cuadrado		2.55	3.33	
	gl		2.00	2.00	
	Sig. asintót.		0.28	0.19	

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Antigüedad Laboral

Tabla 52 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal según Antigüedad Laboral para la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria

Entidad Bancaria	Estadísticos de contraste ^a	Cultura Organizacional Deseada			
		ClanD	AdhocD	MercadoD	JerarqD
Banco 1	Chi-cuadrado				
	gl				
	Sig. asintót.				
Banco 2	Chi-cuadrado	0.22		2.09	
	gl	2.00		2.00	
	Sig. asintót.	0.90		0.35	
Banco 3	Chi-cuadrado	0.61			
	gl	2.00			
	Sig. asintót.	0.74			

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Antigüedad Laboral

**Apéndice S: Perfil de la Cultura Organizacional Percibida Actualmente y Deseada
según Rango de Edad en el Banco 2 y 3**

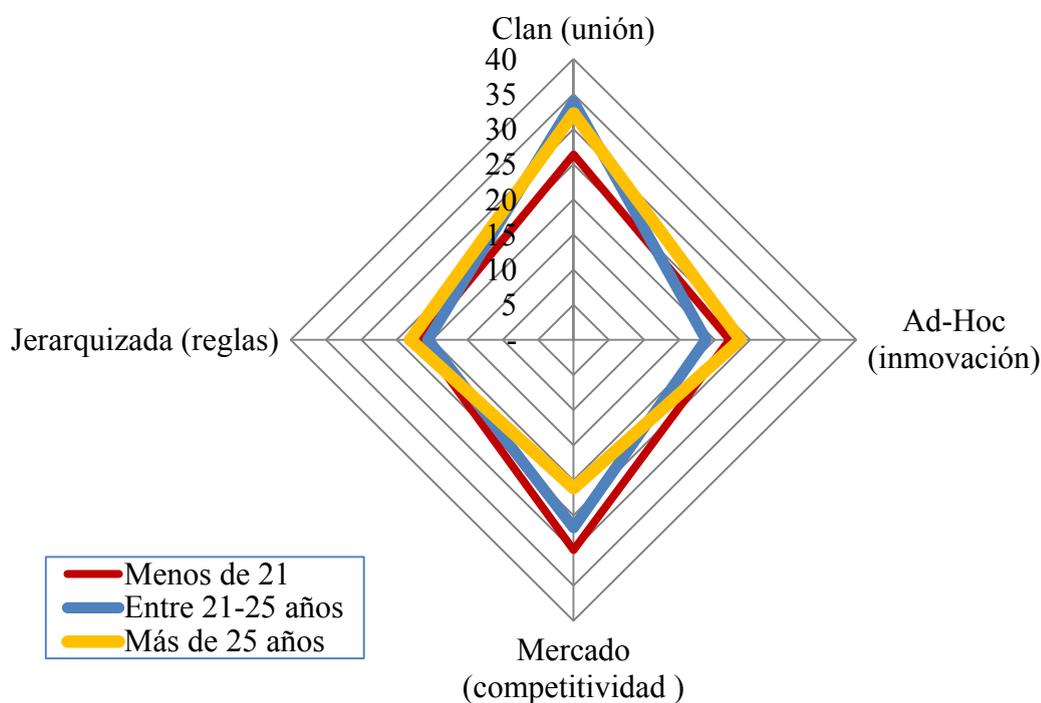


Figura 48. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según rango de edad en el Banco 2.

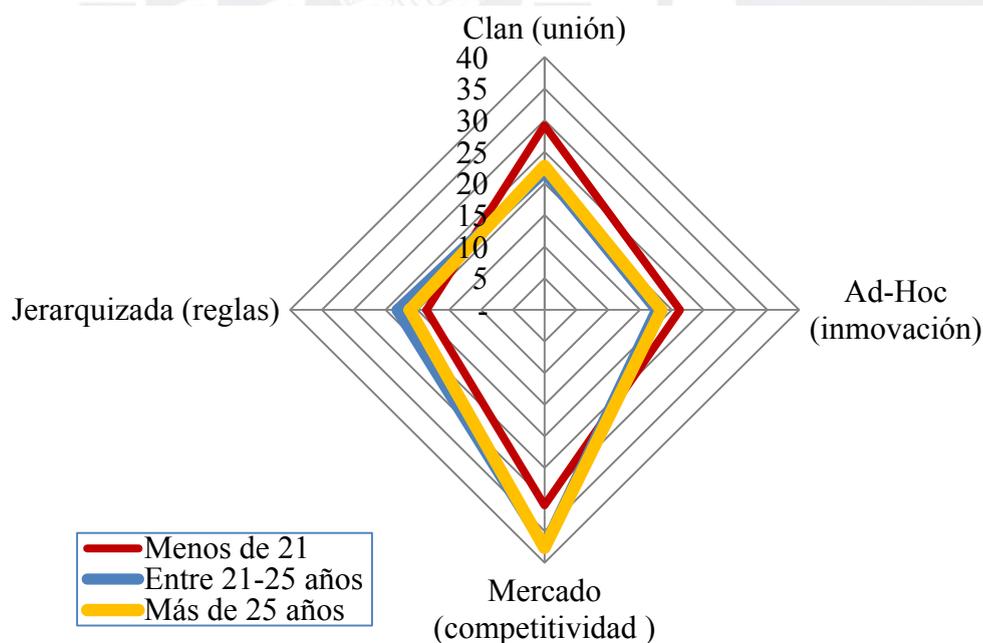


Figura 49. Perfil de la cultura organizacional percibida actualmente según rango de edad en el Banco 3

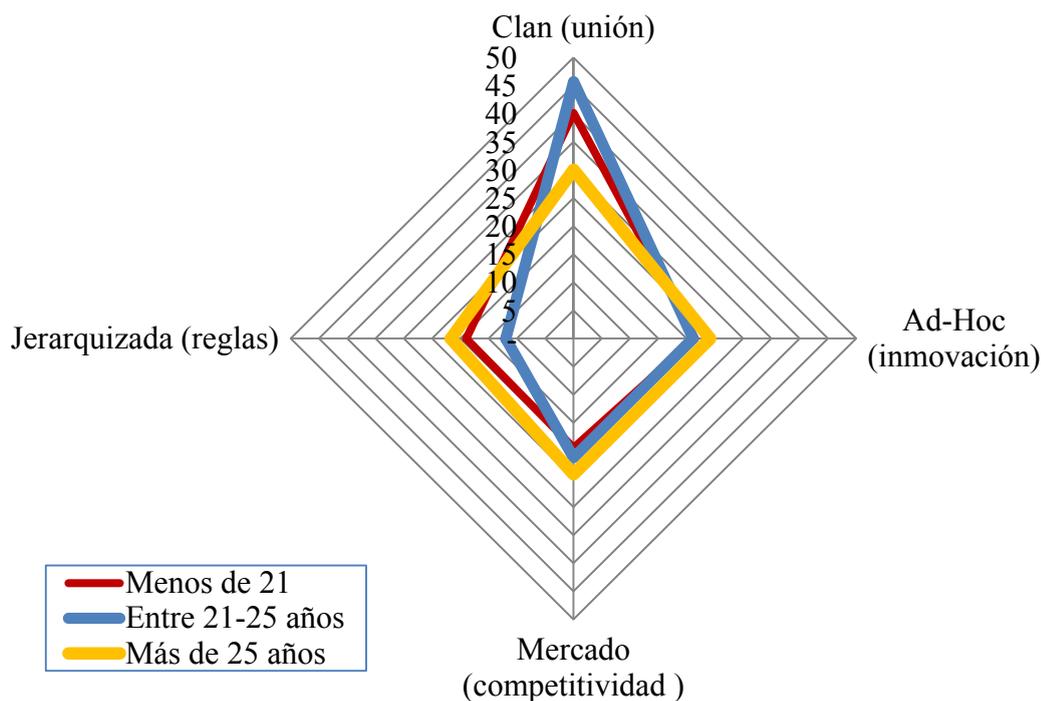


Figura 50. Perfil de la cultura organizacional deseada según rango de edad en el Banco 2

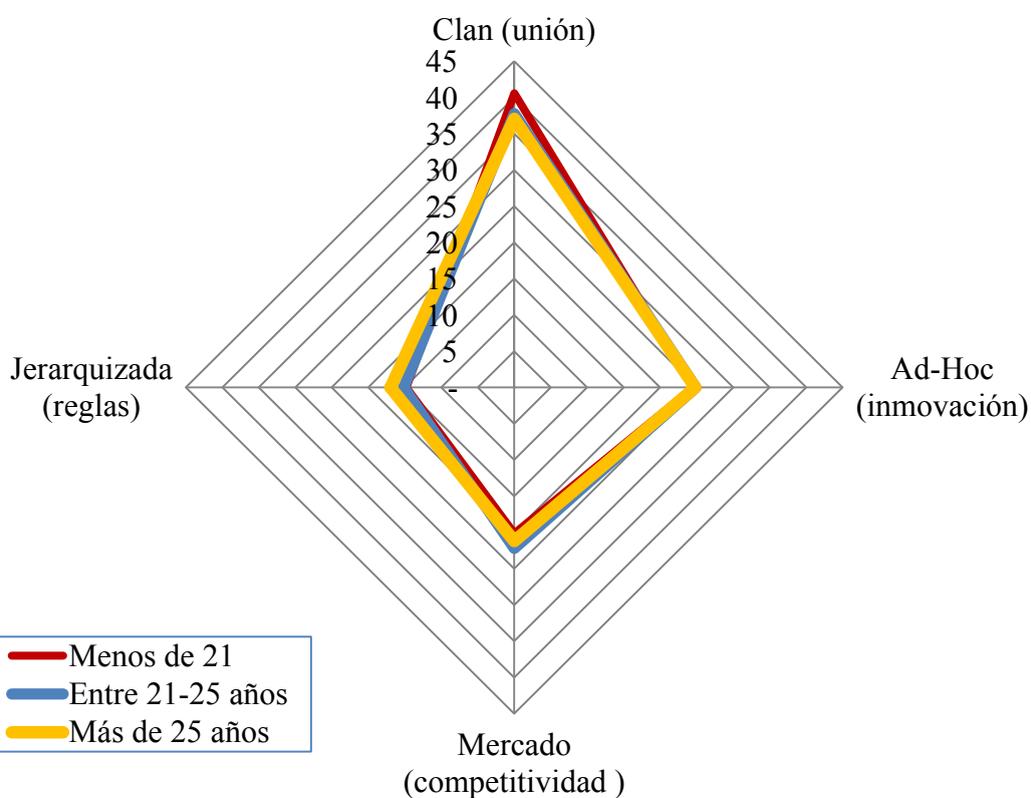


Figura 51. Perfil de la cultura organizacional deseada según rango de edad en el Banco 3

Apéndice T: Contratación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional

Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Rango de Edad en el Banco 1, 2 y 3

Tabla 53 Contratación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Rango de Edad en el Banco 1

Entidad Bancaria	Dimensión	Rango de Edad	Kolmogorov-Smirnov ^a		
			Estadístico	gl	Sig.
Banco 1	ClanA	Menos de 21	0.17	11	0.2*
		Entre 21-25 años	0.17	11	0.2*
		Más de 25 años	0.27	6	0.18
	AdhocA	Menos de 21	0.15	11	0.2*
		Entre 21-25 años	0.19	11	0.2*
		Más de 25 años	0.19	6	0.2*
	MercadoA	Menos de 21	0.18	11	0.2*
		Entre 21-25 años	0.28	11	0.02
		Más de 25 años	0.33	6	0.04
	JerarquA	Menos de 21	0.13	11	0.2*
		Entre 21-25 años	0.19	11	0.2*
		Más de 25 años	0.25	6	0.2*
	ClanD	Menos de 21	0.15	11	0.2*
		Entre 21-25 años	0.23	11	0.10
		Más de 25 años	0.32	6	0.06
	AdhocD	Menos de 21	0.16	11	0.2*
		Entre 21-25 años	0.16	11	0.2*
		Más de 25 años	0.19	6	0.2*
MercadoD	Menos de 21	0.24	11	0.08	
	Entre 21-25 años	0.26	11	0.04	
	Más de 25 años	0.28	6	0.17	
JerarquD	Menos de 21	0.18	11	0.2*	
	Entre 21-25 años	0.19	11	0.2*	
		Más de 25 años	0.25	6	0.2*

*. Indica un límite inferior de la significación verdadera

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 54 Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Rango de Edad en el Banco 2

Entidad Bancaria	Dimensión	Rango de Edad	Kolmogorov-Smirnov ^a		
			Estadístico	gl	Sig.
Banco 2	ClanA	Menos de 21	0.11	14	0.2*
		Entre 21-25 años	0.20	18	0.04
		Más de 25 años	0.27	3	0.00
	AdhocA	Menos de 21	0.12	14	0.2*
		Entre 21-25 años	0.26	18	0.00
		Más de 25 años	0.22	3	0.00
	MercadoA	Menos de 21	0.14	14	0.2*
		Entre 21-25 años	0.15	18	0.2*
		Más de 25 años	0.22	3	0.00
	JerarqA	Menos de 21	0.16	14	0.2*
		Entre 21-25 años	0.23	18	0.01
		Más de 25 años	0.24	3	0.00
Banco 2	ClanD	Menos de 21	0.20	14	0.13
		Entre 21-25 años	0.28	18	0.00
		Más de 25 años	0.20	3	0.00
	AdhocD	Menos de 21	0.22	14	0.06
		Entre 21-25 años	0.15	18	0.2*
		Más de 25 años	0.34	3	0.00
	MercadoD	Menos de 21	0.18	14	0.2*
		Entre 21-25 años	0.12	18	0.2*
		Más de 25 años	0.30	3	0.00
	JerarqD	Menos de 21	0.16	14	0.2*
		Entre 21-25 años	0.16	18	0.2*
		Más de 25 años	0.25	3	0.00

*. Indica un límite inferior de la significación verdadera

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 55 Contrastación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Rango de Edad en el Banco 3

Entidad Bancaria	Dimensión	Rango de Edad	Kolmogorov-Smirnov ^a		
			Estadístico	gl	Sig.
Banco 3	ClanA	Menos de 21	0.14	7	0.2*
		Entre 21-25 años	0.14	22	0.2*
		Más de 25 años	0.07	31	0.2*
	AdhocA	Menos de 21	0.21	7	0.2*
		Entre 21-25 años	0.13	22	0.2*
		Más de 25 años	0.08	31	0.2*
	MercadoA	Menos de 21	0.25	7	0.2*
		Entre 21-25 años	0.20	22	0.02
		Más de 25 años	0.12	31	0.2*
	JerarqA	Menos de 21	0.21	7	0.2*
		Entre 21-25 años	0.17	22	0.08
		Más de 25 años	0.12	31	0.2*
Banco 3	ClanD	Menos de 21	0.23	7	0.2*
		Entre 21-25 años	0.22	22	0.01
		Más de 25 años	0.16	31	0.05
	AdhocD	Menos de 21	0.13	7	0.2*
		Entre 21-25 años	0.12	22	0.2*
		Más de 25 años	0.10	31	0.2*
	MercadoD	Menos de 21	0.10	7	0.2*
		Entre 21-25 años	0.13	22	0.2*
		Más de 25 años	0.08	31	0.2*
	JerarqD	Menos de 21	0.19	7	0.2*
		Entre 21-25 años	0.17	22	0.09
		Más de 25 años	0.17	31	0.03

*. Indica un límite inferior de la significación verdadera

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Apéndice U: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal según Rango de Edad para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1 y 3

Tabla 56 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal según Rango de Edad para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 1

Entidad Bancaria	Dimensión por Tipo de Cultura	ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.		
Banco 1	ClanA	Inter-grupos	129.12	2	64.56	0.43	0.65	
		Intra-grupos	3711.06	25	148.44			
		Total	3840.18	27				
	AdhocA	Inter-grupos	43.29	2	21.65	0.96	0.40	
		Intra-grupos	566.33	25	22.65			
		Total	609.62	27				
	JerarqA	Inter-grupos	24.06	2	12.03	0.29	0.75	
		Intra-grupos	1020.45	25	40.82			
		Total	1044.52	27				
	ClanD	Inter-grupos	188.15	2	94.07	0.67	0.52	
		Intra-grupos	3503.75	25	140.15			
		Total	3691.90	27				
		AdhocD	Inter-grupos	260.12	2	130.06	3.82	0.04
			Intra-grupos	851.89	25	34.08		
			Total	1112.01	27			
JerarqD		Inter-grupos	370.51	2	185.26	3.65	0.04	
		Intra-grupos	1270.01	25	50.80			
		Total	1640.52	27				

Tabla 57 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con distribución normal según Rango de Edad para la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión en el Banco 3

		ANOVA de un factor						
Entidad Bancaria	Dimensión por Tipo de Cultura		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
Banco 3	ClanA	Inter-grupos	297.59	2	148.79	0.92	0.40	
		Intra-grupos	9221.99	57	161.79			
		Total	9519.57	59				
	AdhocA	Inter-grupos	72.75	2	36.37	0.54	0.58	
		Intra-grupos	3814.01	57	66.91			
		Total	3886.76	59				
	JerarqA	Inter-grupos	121.36	2	60.68	0.82	0.45	
		Intra-grupos	4235.40	57	74.31			
		Total	4356.76	59				
	AdhocD	AdhocD	Inter-grupos	0.65	2	0.32	0.01	0.99
			Intra-grupos	2453.23	57	43.04		
			Total	2453.88	59			
		MercadoD	Inter-grupos	27.17	2	13.59	0.27	0.77
			Intra-grupos	2915.85	57	51.16		
			Total	2943.02	59			
JerarqD		Inter-grupos	53.67	2	26.83	0.54	0.59	
		Intra-grupos	2842.78	57	49.87			
		Total	2896.45	59				

Tabla 58 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin distribución normal según Rango de Edad para la Cultura Organizacional Percibida Actual según Dimensión y Entidad Bancaria

Entidad Bancaria	Estadísticos de contraste ^a	Cultura Organizacional Percibida Actual			
		ClanA	AdhocA	MercadoA	JerarqA
Banco 1	Chi-cuadrado			1.40	
	gl			2	
	Sig. asintót.			0.50	
Banco 2	Chi-cuadrado	3.81	2.74	2.25	2.11
	gl	2	2	2	2
	Sig. asintót.	0.15	0.25	0.32	0.35
Banco 3	Chi-cuadrado			1.23	
	gl			2	
	Sig. asintót.			0.54	

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Rango de Edad

Tabla 59 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin distribución normal según Rango de Edad para la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria

Entidad Bancaria	Estadísticos de contraste ^a	Cultura Organizacional Deseada			
		ClanD	AdhocD	MercadoD	JerarqD
Banco 1	Chi-cuadrado			1.57	
	gl			2	
	Sig. asintót.			0.46	
Banco 2	Chi-cuadrado	2.06	0.21	0.85	5.17
	gl	2	2	2	2
	Sig. asintót.	0.36	0.90	0.65	0.08
Banco 3	Chi-cuadrado	0.04			
	gl	2			
	Sig. asintót.	0.98			

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Edad 3



Apéndice V: Contratación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional

Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria

Tabla 60 Contratación de Hipótesis de Normalidad de la Cultura Organizacional Percibida Actual y Deseada según Dimensión y Entidad Bancaria.

Entidad Bancaria	Dimensión	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Estadístico	gl	Sig.
Banco 1	ClanA	0.12	28	0.2*
	AdhocA	0.14	28	0.14
	MercadoA	0.23	28	0.00
	JerarqA	0.11	28	0.2*
	ClanD	0.11	28	0.2*
	AdhocD	0.12	28	0.2*
	MercadoD	0.14	28	0.2*
	JerarqD	0.12	28	0.2*
Banco 2	ClanA	0.11	35	0.2*
	AdhocA	0.14	35	0.11
	MercadoA	0.12	35	0.2*
	JerarqA	0.20	35	0.00
	ClanD	0.19	35	0.00
	AdhocD	0.16	35	0.02
	MercadoD	0.15	35	0.04
	JerarqD	0.09	35	0.2*
Banco 3	ClanA	0.08	60	0.2*
	AdhocA	0.09	60	0.2*
	MercadoA	0.14	60	0.01
	JerarqA	0.11	60	0.06
	ClanD	0.17	60	0.00
	AdhocD	0.10	60	0.2*
	MercadoD	0.09	60	0.2*
	JerarqD	0.09	60	0.2*

*. Indica un límite inferior de la significación verdadera

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Apéndice W: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal entre la Percepción de la Cultura Organizacional Actual y la Deseada por Entidad Bancaria

Tabla 61 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal entre la Percepción de la Cultura Organizacional Actual y la Deseada por Entidad Bancaria

Entidad Bancaria		Prueba de muestras relacionadas						
		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig.
		Media	Desv. Típ.	Intervalo de confianza 95%				
Inferior	Superior							
Banco 1	ClanA - ClanD	-6.40	14.50	-12.02	-0.77	-2.33	27	0.03
	AdhocA - AdhocD	-4.02	8.65	-7.37	-0.66	-2.46	27	0.02
	JerarqA - JerarqD	4.26	7.95	1.17	7.34	2.83	27	0.01
Banco 3	ClanA - ClanD	-14.58	17.26	-19.04	-10.12	-6.54	59	0.00
	AdhocA - AdhocD	-6.34	9.96	-8.91	-3.77	-4.93	59	0.00
	JerarqA - JerarqD	5.58	10.71	2.82	8.35	4.04	59	0.00

Tabla 62 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal entre la Percepción de la Cultura Organizacional Actual y la Deseada por Entidad Bancaria

Entidad Bancaria		Estadísticos de contraste ^a			
		ClanD - ClanA	AdhocD - AdhocA	MercadoD - MercadoA	JerarqD - JerarqA
Banco 1	Z			-2,403 ^c	
	Sig. asintót. (bilateral)			0.02	
Banco 2	Z	-2,776 ^b	-,770 ^b	-3,830 ^c	-1,802 ^c
	Sig. asintót. (bilateral)	0.01	0.44	0.00	0.07
Banco 3	Z			-5,680 ^c	
	Sig. asintót. (bilateral)			0.00	

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

c. Basado en los rangos positivos.

Apéndice X: Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal y sin Distribución Normal entre la Percepción Actual de la Cultura Organizacional entre las Entidades Bancarias

Tabla 63 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias con Distribución Normal entre la Percepción Actual de la Cultura Organizacional entre las Entidades Bancarias

		ANOVA de un factor				
Dimensión por Tipo de Cultura		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ClanA	Inter-grupos	2222.86	2	1111.43	6.90	0.00
	Intra-grupos	19319.99	120	161.00		
	Total	21542.85	122			
AdhocA	Inter-grupos	337.23	2	168.61	3.41	0.04
	Intra-grupos	5936.94	120	49.47		
	Total	6274.16	122			
JerarqD	Inter-grupos	7.77	2	3.89	0.06	0.94
	Intra-grupos	8210.04	120	68.42		
	Total	8217.81	122			

Tabla 64 Pruebas de Contrastación de Hipótesis de Diferencia de Medias sin Distribución Normal entre la Percepción Actual de la Cultura Organizacional entre las Entidades Bancarias

	Estadísticos de contraste ^{a,b}				
	MercadoA	JerarqA	ClanD	AdhocD	MercadoD
Chi-cuadrado	18.77	0.23	1.56	6.10	1.01
gl	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Sig. asintót.	0.00	0.89	0.46	0.05	0.60

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Entidad Bancaria