

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Percepción de la Cultura  
Organizacional en Empresas del Sector  
Microfinanciero en la Región  
Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**José Oswaldo Vela Ruiz  
Luis Renzo Dávila Pérez  
Víctor Omar Sanandres Farfán**

**Asesor: Daniel Eduardo Guevara Sánchez**

**Chiclayo, Febrero de 2015**

## Agradecimiento

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a los profesores Daniel Eduardo Guevara y José Antonio Espinoza por su tiempo, orientación y valiosos aportes que permitieron el desarrollo de la presente investigación, la misma que ha permitido aportar de manera significativa a nuestro bagaje profesional y académico.



## Dedicatoria

A Dios por darme la fortaleza de continuar con el desarrollo de mis metas, a mis padres que me iluminan desde la eternidad y a mi hermana Rubhy por su apoyo durante todos estos años

José Oswaldo Vela Ruiz

Dedico esta tesis a dios por guiar mi camino y permitirme siempre seguir adelante, a mis padres quienes han sido un gran ejemplo de esfuerzo durante toda mi vida, a mi esposa Martha y mi hijo Thiago por estar a mi lado siempre y brindarme su amor y apoyo incondicional

Victor Omar Sanandres Farfán

A mi padre Alfredo, mamá Selly y hermano Alonso quienes al lado de mi señor todopoderoso son mi motivo para conseguir mis metas y sueños.

Luis Renzo Dávila Pérez

## Resumen Ejecutivo

En la presente investigación se diagnosticó la percepción de cultura organizacional en tres cajas de ahorro del sector microfinanciero de la región Lambayeque, como son: Caja Metropolitana de Lima, Caja de Trujillo y Caja de Piura. Los participantes fueron 60 trabajadores entre las áreas de Negocios y Operaciones de estas empresas.

El estudio se realizó bajo el enfoque del OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument), el cual es un instrumento cuantitativo desarrollado bajo el Marco de Valores de Competencias. Este instrumento nos permite determinar cuatro componentes de cultura para cada una de las empresas estudiadas: (a) Clan, (b) Adhocrática, (c) Mercado, y (d) Jerárquica. Este instrumento fue desarrollado por Cameron y Quinn (2005), y ha sido aplicado en más de 1,000 organizaciones en diferentes países.

En las tres empresas la cultura predominante es la cultura tipo Mercado. Por otro lado, las mayores diferencias de la cultura actual con respecto a la deseada se dió en el componente Clan, mostrando así que los participantes desean tener una cultura menos orientada a las metas y más al desarrollo de las personas dentro de la organización. El estudio también reveló que no existe una influencia significativa de variables como género, antigüedad y área laboral en la percepción de la cultura.

Las conclusiones del estudio ayudan a conocer mejor la cultura de estas empresas a fin de implementar acciones que permitan reforzarla o reorientarla en función de sus estrategias de corto y largo plazo.

## Abstract

This research shows the results of a diagnosis of the perception of organizational culture in three savings banks in the microfinance sector of Lambayeque Region, such as: Caja Metropolitana de Lima, Caja de Trujillo and Caja Piura. Participants were 67 coming from the Business and Operation departments from these three saving banks.

The study was oriented under the focus of OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), which is a quantitative tool developed under the Securities Competency Framework, this instrument allows us to determine four components of culture for each one of the companies studied: (a) Clan, (b) Adhocratic, (c) Market, and (d) Hierarchical. This instrument was developed by Cameron and Quinn (2005) and has been applied in over 1,000 organizations in different countries.

In the three companies the predominant culture was the Market Culture. On the Other Side the major differences in today's culture with respect to desired occur in the Clan component, showing that Participants want a culture less focused on goals and more development of people within the Organization. The study also reveals that there is not a significant influence of variables as gender, age and work area in the perception of culture.

The conclusions of the study help us to know more about the culture of these companies in order to implement actions to reinforce or change the culture according to their strategies for short and long term.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Definición del Problema de Investigación.....	3
1.3. Propósito de la Investigación .....	4
1.4. Relevancia de la Investigación.....	4
1.5. Naturaleza de la Investigación .....	5
1.6. Preguntas de la Investigación.....	5
1.7. Marco Teórico.....	7
1.7.1. Variables Independientes : .....	8
1.7.2. Variables Dependientes.....	8
1.8. Definición de Términos .....	8
1.9. Supuestos de la Investigación .....	9
1.10. Limitaciones.....	9
1.11. Delimitaciones de la Investigación.....	9
1.12. Resumen.....	10
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura.....</b>	<b>11</b>
2.1. Cultura Organizacional.....	16
2.2. Organizational CulturalAssessment Instrument.....	20
2.3. Resumen.....	30
2.4. Conclusiones .....	30
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>	<b>32</b>
3.1. Diseño de laInvestigación.....	32

3.2. Conveniencia del Diseño de la Investigación .....	33
3.3. Población de la Investigación .....	33
3.3.1. Población .....	33
3.3.2. Muestra .....	34
3.4. Consentimiento Informado .....	34
3.5. Características de la Muestra .....	34
3.6. Confidencialidad .....	35
3.7. Localización Geográfica .....	35
3.8. Instrumentación .....	35
3.9. Recolección de Datos .....	38
3.10. Análisis de Datos .....	38
3.11. Validez y Confiabilidad .....	43
3.12. Resumen .....	45
<b>Capítulo IV: Resultados .....</b>	<b>46</b>
4.1. Perfil de los Informantes .....	46
4.2. Presentación y Discusión de los Resultados .....	47
4.3. Resumen .....	47
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
5.1. Conclusiones .....	60
5.1.1. Contribuciones .....	61
5.1.2. Limitaciones del Estudio .....	62
5.2. Recomendaciones .....	62
5.2.1. Recomendaciones para Futuras Investigaciones .....	64
<b>Referencias .....</b>	<b>66</b>
Apéndice A: Instrumento Utilizado .....	74

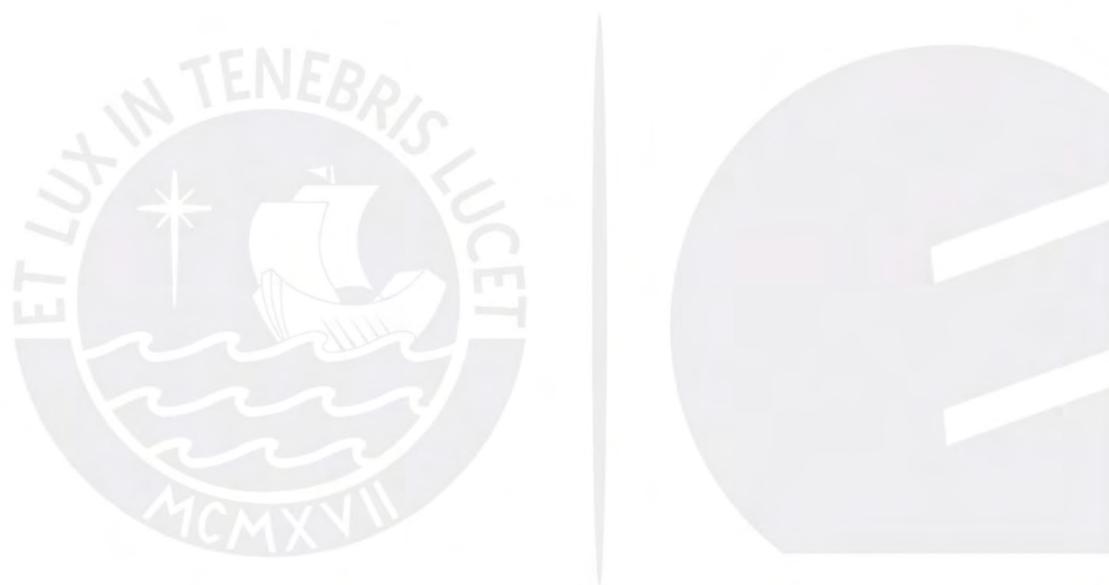
Apéndice B: Consentimiento Informado.....	77
Apéndice C: Histogramas por componentes de Cultura Actual y Deseada .....	78
Apéndice D: Diferencias entre Cultura Actual y Deseada por cada componente .....	82
Apéndice E: Diferencias entre Cultura Actual y Deseada por dimensión .....	84



### Lista de Tablas

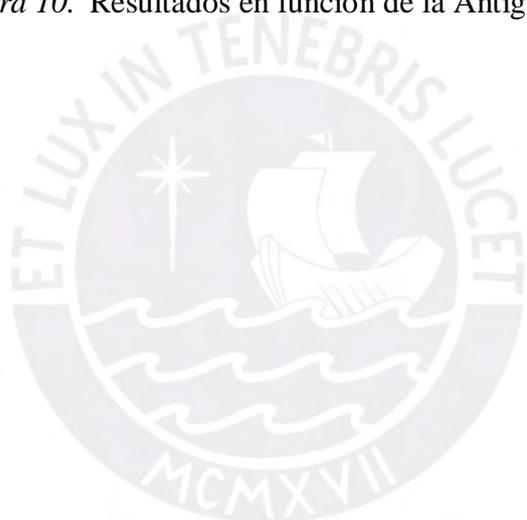
Tabla 1.	<i>Número de encuestados y población para las empresas analizadas</i> .....	34
Tabla 2.	<i>Pruebas de normalidad de Shapiro Wilk para las empresas analizadas – Cultura Actual y Deseada</i> .....	42
Tabla 3.	<i>Pruebas de Levene de igualdad de varianzas</i> .....	43
Tabla 4.	<i>Pruebas a aplicar para los diferentes tipos de componentes de Cultura</i> .....	43
Tabla 5.	<i>Resultados del Indicador Alfa Cronbach para el instrumento utilizado</i> .....	44
Tabla 6.	<i>Perfil de los informantes de las empresas del sector analizado</i> .....	46
Tabla 7.	<i>Prueba de Kruskall Wallis Cultura Actual</i> .....	48
Tabla 8.	<i>Prueba ANOVA Cultura Deseada</i> .....	49
Tabla 9.	<i>Prueba de Kruskall Wallis Cultura Deseada</i> .....	49
Tabla 10.	<i>Prueba Paired simple T-test Cultura Actual versus Deseada</i> .....	50
Tabla 11.	<i>Prueba de Mann Whitney Cultura Actual versus Deseada</i> .....	50
Tabla 12.	<i>Prueba de Mann Whitney para identificación de diferencias en función del Género - Cultura Actual</i> .....	52
Tabla 13.	<i>Prueba Independent Samples T-test para identificación de diferencias en función del Género - Cultura Deseada</i> .....	53
Tabla 14.	<i>Prueba de Mann Whitney para identificación de diferencias en función del Género - Cultura Deseada</i> .....	53
Tabla 15.	<i>Prueba Mann Withney para comparación de diferencias en función del Área Laboral - Cultura Actual</i> .....	55
Tabla 16.	<i>Prueba Independent Samples T-test para comparación de diferencias de Área Laboral - Cultura Deseada</i> .....	55
Tabla 17.	<i>Prueba de Mann Whitney para comparación de diferencias en función del Área Laboral - Cultura Deseada</i> .....	55

Tabla 18. <i>Prueba de Kruskall Wallis para comparación de diferencias en función de Antigüedad Laboral - Cultura Actual</i> .....	57
Tabla 19. <i>Prueba ANOVA para comparación de diferencias en función de Antigüedad Laboral - Cultura Deseada</i> .....	58
Tabla 20. <i>Prueba de Kruskall Wallis para comparación de diferencias en función de Antigüedad Laboral - Cultura Deseada</i> .....	58



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa Conceptual de la Literatura Revisada .....	112
<i>Figura 2.</i>	Marco de Valores de Competencia (MVC).....	36
<i>Figura 3.</i>	Esquema de análisis seguido para la validación de las hipótesis .....	39
<i>Figura 4.</i>	Cultura Actual vs Cultura Deseada del sector de empresas estudiadas .....	51
<i>Figura 5</i>	Resultados en función del Género para la Cultura Actual .....	52
<i>Figura 6.</i>	Resultados en función del Género para la Cultura Deseada .....	54
<i>Figura 7.</i>	Resultados en función del Área Laboral para la Cultura Actual .....	56
<i>Figura 8.</i>	Resultados en función del Área Laboral para la Cultura Deseada .....	56
<i>Figura 9.</i>	Resultados en función de la Antigüedad Laboral para la Cultura Actual.....	59
<i>Figura 10.</i>	Resultados en función de la Antigüedad Laboral para la Cultura Deseada .....	59



## Capítulo I: Introducción

Actualmente el entorno altamente competitivo demanda que las organizaciones desarrollen planes estratégicos para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y asegurar su crecimiento en el largo plazo. Uno de los aspectos fundamentales para lograr este desarrollo sostenido, es que existan un conjunto de valores y creencias que orienten el comportamiento de sus integrantes. A todo este conjunto de rasgos que definen el comportamiento de uno o más individuos dentro de las organizaciones, se les denomina Cultura Organizacional (Sepúlveda, 2004).

Muchas veces la cultura que los integrantes de la organización perciben, no es la que esta requiere para lograr su desarrollo y crecimiento sostenible, es por ello que el diagnóstico de la cultura organizacional a través del OCAI, permite identificar la cultura actual y deseada por los miembros de la organización, ayudando a resolver el problema de diferencias en cuanto a las expectativas respecto a la cultura (Cameron & Quinn 2006).

Identificada la cultura, es posible tomar acciones que permitan reorientarla o fortalecerla en función de las necesidades de la organización, potenciando así las capacidades de sus colaboradores.

### 1.1. Antecedentes

A nivel mundial existe evidencia acerca del impacto de la Cultura Organizacional en diferentes factores relacionados al éxito de las empresas tales como el desempeño (Cheung, Wong & Lam, 2012), innovación (Denham & Kaberon, 2012) y la conducta de los empleados (Hernández, 2010) los cuales son cada día mas importantes para la realización de los objetivos en el corto y largo plazo. Dentro de los instrumentos utilizados para medir la Cultura Organizacional, y una de las utilizadas mundialmente es la basada en el instrumento Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), el cual es un instrumento

cuantitativo desarrollado bajo el enfoque del Marco de Valores de Competencias (MVC) desarrollado por Cameron y Quinn (2005). Este instrumento clasifica los perfiles de cultura en cuatro componentes como son: Clan, Mercado, Adhocracia y Jerarquía, esto en base a su a su orientación, ya sea interno o externo y a su capacidad, flexibilidad o control por parte de las organizaciones. Mediante su metodología, el instrumento permite identificar cuál es la Cultura Actual, así como la Cultura Deseada por los miembros de la organización.

En mención de algunos casos, tenemos por ejemplo los estudios realizados por Lamond (2003) en empresas Australianas, basada en un estudio a 42 gerentes sobre la percepción de la Cultura Organizacional, demostrando que el instrumento es válido. Deshpande y Farley (2004) compararon el impacto de la Cultura Organizacional en el desempeño de las organizaciones en India, Japon, China, Thailandia y Vietnam. El instrumento fue aplicado también en empresa constructoras en Hong Kong , demostrando que hay una relación entre el éxito del manejo de las personas con la Cultura Clan, así como, de una relación entre el éxito en la aplicación del “*Total Quality Management*” (TQM) y la Cultura Jerárquica (Cheng & Liu, 2007). En Corea el instrumento fue aplicado en organizaciones deportivas, siendo validadas sus propiedades psicométricas (Seok & Seo, 2010).

Se investigó también sobre como cada tipo de Cultura se puede relacionar al ciclo de vida de la empresa (Cameron & Quinn, 2006), siendo un factor en común durante la fase de emprendimiento, que las organizaciones se encuentren más orientadas a una Cultura de Adhocracia y conforme estas crecen y necesitan establecer procedimientos para ser más eficientes, se tornen más orientadas a una Cultura Jerárquica.

En empresas latinoamericanas, se aplicó el instrumento en la universidad de Celaya de México (García, Hernández, Vargas & Cuevas, 2012) logrando diagnosticar la Cultura Organizacional Dominante y Preferida en ambas instituciones; el instrumento resultó ser

válido y confiable, siendo predominante la Cultura de Mercado lo cual mostró a sus directivos un panorama distinto al que asumían por establecido. Otro hallazgo similar fue sido encontrado en el estudio realizado por Rodríguez, Forero & Mora (2014), quienes realizaron un diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa de aceros en Colombia, en este caso la cultura predominante se orientó hacia los componentes Mercado y Jerarquía. Estos dos últimos estudios citados, representan un punto de referencia importante para la presente investigación.

## **1.2. Definición del Problema de Investigación**

El problema planteado se orienta a identificar las principales características de la Cultura Organizacional existente en las tres empresas estudiadas: Caja Metropolitana de Lima, Caja de Trujillo y Caja de Piura. Estas características son definidas en función de dos aspectos: (a) los relacionados a la estrategia de orientación interna o externa que tiene la organización y (b) los relacionados a su orientación hacia la flexibilidad versus la estabilidad y control.

Muchas veces no se considera en las organizaciones la importancia de tener una Cultura Organizacional definida que permita integrar a los miembros de la organización y establecer los supuestos básicos bajo los cuales actúan las personas, esta falta de identidad cultural genera un impacto en el desempeño de la organización. Se demostró que la Cultura Organizacional tiene impactos positivos en diferentes aspectos relacionados al desempeño (Yescas 2008). Rashid (2004) estudió como la Cultura influye en la actitud hacia el cambio. Cheung (2012) demostró la correlación entre el tipo de Cultura Organizacional y el desempeño de la misma, Denham & Kaberon (2012) estudiaron como la Cultura influye en el grado de innovación en las empresas. Teniendo como referencia lo citado, podemos decir que el problema que motivó el desarrollo de la investigación es que en la actualidad no se tiene

caracterizada ni diagnosticada la Cultura de las empresas del sector microfinanciero en la Región Lambayeque.

### **1.3. Propósito de la Investigación**

Se definieron dos objetivos para la presente investigación:

1. Identificar si existen diferencias en cuanto a la percepción de la Cultura Organizacional Actual y la Deseada, dentro de las empresas analizadas. Esto es muy importante ya que permitirá analizar y comprobar los principales aspectos del sector microfinanciero de la Región.
2. Identificar si existe una relación entre la percepción de la Cultura en función de las variables: Género, Área Laboral y Antigüedad de permanencia en la empresa. El evaluar estas relaciones es importante, porque explicará, el comportamiento de ciertas áreas o segmentos de la empresa y ayudará a definir estrategias para mejorar la comunicación y el logro de los objetivos.

A partir de la identificación de la Cultura Organizacional de los puntos antes indicados, se espera promover la importancia de las aplicaciones de ésta hacia la mejora de resultados en general para cada empresa analizada.

### **1.4. Relevancia de la Investigación**

La característica más relevante de esta investigación radicó en la aplicación de la metodología OCAI para llevar a cabo un diagnóstico de la percepción de cultura de tres empresas del sector microfinanciero en la Región Lambayeque; en la actualidad existen escasas referencias de estudios realizados en el Perú aplicando esta estrategia. La investigación permitirá dar a las áreas de Recursos Humanos y a las respectivas gerencias y directorios un diagnóstico que podrá establecer puntos de acción y estrategias.

El estudio permite crear un precedente de la importancia de aplicar la metodología OCAI para el estudio de la percepción de la Cultura Organizacional, promoviendo su aplicación en otras empresas de diferentes sectores y regiones del País, incentivando entre sí, la importancia que debe tener la Cultura Organizacional. Cuando una organización posee una fuerte Cultura Organizacional que incluye propósito, objetivos, principios y valores claros, es capaz de flexibilizarse cuando lo requiera, permitiendo que sus empleados se desempeñen con mayor productividad y tengan un estándar de referencia para alinear sus comportamientos.

### **1.5. Naturaleza de la Investigación**

El alcance de la investigación fue de naturaleza descriptiva, debido a que básicamente se considera el fenómeno estudiado, se miden conceptos y definen variables, mostrando la influencia de las variables definidas en la percepción de la Cultura Organizacional. La investigación permite determinar si las variables como: Área Laboral, Género y Antigüedad Laboral en un determinado sector o tipo de empresa pueden ejercer una influencia en tener una Cultura más orientada a un componente determinado, así como determinar si existen diferencias entre la percepción de la Cultura Actual y la Deseada entre las empresas. Sin embargo, no se llega a un nivel de investigación explicativa puesto que no se determinaron las causas de las diferentes caracterizaciones de Culturas encontradas.

### **1.6. Preguntas de la Investigación**

Es importante, que dentro de la organización, podamos determinar si existe consenso en cuanto a la percepción de la Cultura, o si ésta es percibida de manera distinta por sus integrantes, ya sea por las variables: Área Laboral, Género y Antigüedad Laboral; en este sentido y en base al propósito de la investigación se consideraron las siguientes preguntas:

1. ¿Existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional Actual entre las empresas analizadas?
2. ¿Existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional Deseada entre las empresas analizadas?
3. ¿Existen diferencias entre la percepción de la Cultura Organizacional Actual y la Deseada entre los miembros de las muestras analizadas?
4. ¿Existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional debido a las diferencias de Género entre los participantes de las muestras analizadas, tanto en la Cultura Actual como la Deseada?
5. ¿Existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional debido a las diferentes Áreas Laborales a las que pertenecen los participantes de las muestras analizadas, tanto en la Cultura Actual como la Deseada?
6. ¿Existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional debido a las diferentes Antigüedades Laborales de los participantes de las muestras analizadas, tanto en la Cultura Actual como la Deseada?

La primera, segunda y tercera pregunta responden al primer objetivo de la investigación, las preguntas cuatro, cinco y seis responden al segundo objetivo.

Para definir el planteamiento de hipótesis, se consideró que esta investigación de alcance descriptivo, intenta pronosticar un hecho, como es la medición cuantitativa del tipo de cultura organizacional predominante en las empresas estudiadas. En estos casos, según Hernández (2010), se justifica la formulación de hipótesis en un estudio descriptivo. A partir de las preguntas de investigación podemos plantear las siguientes Hipótesis:

1. No existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional Actual entre las empresas analizadas.

2. No existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional Deseada entre las empresas analizadas.
3. No existen diferencias entre la percepción de la Cultura Organizacional Actual y la Deseada entre los miembros de las muestras analizadas.
4. No existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional debido a las diferencias de Género entre los participantes de las muestras analizadas, tanto en la Cultura Actual como la Deseada.
5. No existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional debido a las diferentes Áreas Laborales a las que pertenecen los participantes de las muestras analizadas, tanto en la Cultura Actual como la Deseada.
6. No existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional debido a las diferentes Antigüedades Laborales de los participantes de las muestras analizadas, tanto en la Cultura Actual como la Deseada.

### **1.7. Marco Teórico**

Dentro de las teorías competentes al tema de Cultura Organizacional, tenemos las definiciones citadas a lo largo del tiempo por diferentes autores. Entre éstas se identificaron tres tendencias: antropológica, psicológica y social, a partir de las cuales se puede decir que la cultura es un conjunto de valores, creencias y preconceptos que moldean el actuar y la interacción de los miembros de una organización o grupo humano, permitiendo establecer un marco de comunicación e integración para el logro de los objetivos de la organización. Ésta definición además consideró que la cultura puede ser medida, lo que permite llevar a cabo una investigación a fin de diagnosticarla. Para llevar a cabo este estudio de la percepción se revisaron diferentes instrumentos como el Contextual Assessment of Organizational Culture (CAOC), el Organizational Cultural Inventory (OCI) y el Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), éste último basado en el marco de valores de competencia desarrollado

por Cameron & Quinn (2006). En ésta investigación se utilizó el OCAI como instrumento de medición basado en los antecedentes de su aplicación en diferentes países, contextos y empresas.

#### **1.7.1. Variables Independientes :**

Para cada una de las Hipótesis planteadas se definieron las siguientes variables:

1. Miembros de una misma muestra.
2. Percepción de la Cultura en el tiempo.
3. Género de los participantes de las muestras analizadas.
4. Área Laboral a las que pertenecen los participantes de las muestras analizadas.
5. Antigüedades Laborales de los participantes de las muestras analizadas.

#### **1.7.2. Variables Dependientes**

La Variable dependiente, en todas las hipótesis, es la Cultura Organizacional que es descrita por sus cuatro componentes según el OCAI: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado.

### **1.8. Definición de Términos**

Los términos más utilizados en la presente investigación fueron:

1. OCAI: Organizational Cultura Assessment Instrument, instrumento utilizado para el diagnóstico de la Cultura Organizacional, desarrollado por Cameron & Quinn (2005).
2. Competing Value Framework: Marco sobre el cual se ha desarrollado el OCAI en donde se explica la orientación de los valores subyacentes, sobre los cuales se caracteriza a la organización (Cameron & Quinn, 2005).
3. Cultura Organizacional: Conjunto de supuestos básicos de un determinado grupo que definen su modo de concebir y hacer las cosas.
4. Componente: Conjunto de características que definen un perfil de Cultura Organizacional.

5. Dimensión: cada una de las características definidas en el marco de valores de competencia.

### **1.9. Supuestos de la Investigación**

Dentro del proceso de la investigación se asumieron ciertos supuestos, que nos facilitan plantear las preguntas de investigación. Estos fueron:

1. Que la Cultura existe y puede ser diagnosticada.
2. Los encuestados son personas con edad suficiente para entender las preguntas en todo su sentido.
3. Los encuestados pueden responder libremente a las preguntas, sin temor a ningún tipo de cuestionamiento.
4. Todo instrumento de investigación desarrollado en un idioma distinto al de los sujetos de la muestra debe ser cuidadosamente traducido. En este caso, si bien no se hizo la doble traducción, esta fue hecha y revisada por los tres asesores, expertos en el tema de Cultura de CENTRUM Católica; ellos tomaron en cuenta las peculiaridades de la Región y no solamente una traducción literal.

### **1.10. Limitaciones**

Las limitaciones de la presente investigación fueron las siguientes:

1. No se realizó un muestreo aleatorio, es decir la muestra fue no probabilística, ello no permite generalizar los resultados a otras empresas del sector.
2. La muestra fue no estratificada ya que el muestreo para cada una de las empresas estudiadas no fue proporcional a su población debido a limitaciones con los participantes por su disponibilidad de tiempo.

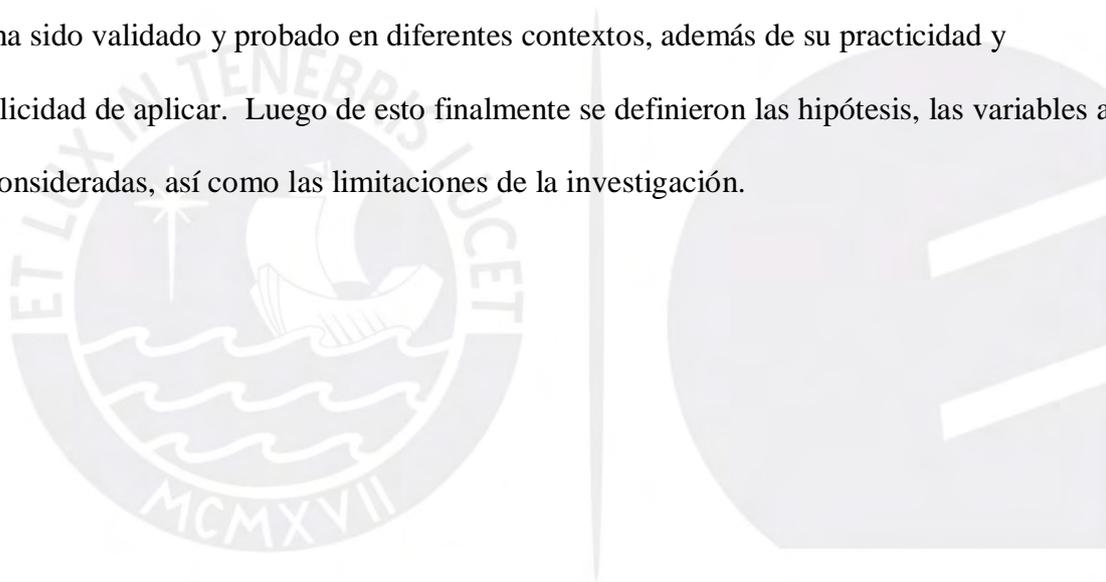
### **1.11. Delimitaciones de la Investigación**

La investigación fué delimitada a las tres empresas (cajas de ahorros) del sector microfinanciero en la Región Lambayeque en las cuales se llevó a cabo el estudio, las

encuestas fueron dirigidas a profesionales sin un cargo gerencial. Con ello se buscó que las encuestas realizadas eviten la influencia del nivel jerárquico superior en la opinión y percepción de la cultura, ya que es natural que los directivos de la empresa puedan tener una repuesta influenciada por lo que ellos consideran debería ser la cultura o forma de trabajo ideal para alcanzar los objetivos de la organización.

### **1.12. Resumen**

En el presente capítulo se definió el marco bajo el cual se llevará a cabo la presente investigación. Se mencionó la importancia de esta investigación, resaltando que no existen en la bibliografía antecedentes de la aplicación del OCAI para el diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Perú. Se revisaron algunos casos de aplicación del OCAI mostrando que ha sido validado y probado en diferentes contextos, además de su practicidad y simplicidad de aplicar. Luego de esto finalmente se definieron las hipótesis, las variables a ser consideradas, así como las limitaciones de la investigación.



## Capítulo II: Revisión de Literatura

En este capítulo, se realizó una revisión de la literatura sobre la filosofía de la Cultura Organizacional y su influencia en las organizaciones de Latinoamérica y el mundo, así como la aplicación de la metodología OCAI para evaluar la Cultura Organizacional en las empresas. Cameron & Quinn (2005) formularon el Modelo de los valores en competencia (MVC) que fue desarrollado inicialmente para especificar el criterio de efectividad Organizacional el cual permitía encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas, mediante preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad Organizacional?, ¿cuándo un individuo juzga a una organización como efectiva?, ¿qué indicadores tiene en mente? (Cameron & Quinn, 2006). Posteriormente, el modelo se utilizó para estudiar un amplio número de fenómenos corporativos como la Cultura y el cambio (Kalliath, Bluedorn & Gillespie, 1999); la comunicación, la ética y la administración de los sistemas de información (Stevens, 1996; Cooper y Quinn, 1993; Quinn, Hildebrandt, Rogers & Thompson, 1991); el liderazgo (Davies & Coates, 2005), y la administración de programas de desarrollo de los recursos humanos (Giek & Lees, 1993; Seldenbach, 1993), entre otros.

El MVC, es el modelo más ampliamente difundido en el área del comportamiento organizacional, debido a su sencillez, claridad y extensa evidencia empírica que respaldan su aplicación. Es por ello que se ha utilizado como referencia por muchos investigadores dada su validez, confiabilidad y eficacia. Así mismo el MVC ha sido utilizado para investigar la influencia de la cultura organizacional en otras variables, como el desempeño y las iniciativas de cambio (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath & St. Clair, 2007). En la Figura 1 muestra el mapa conceptual de la literatura revisada.

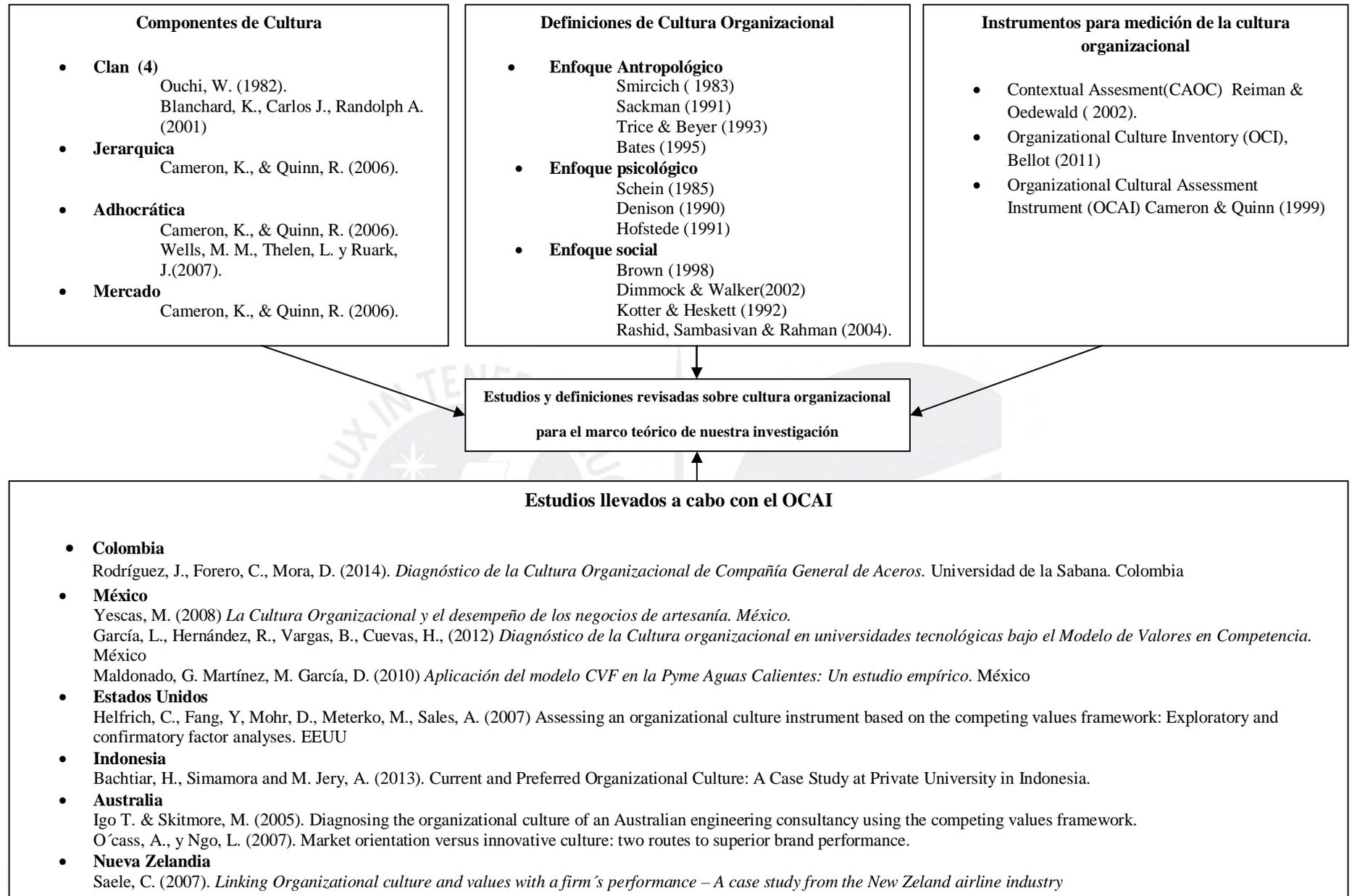


Figura 1. Mapa conceptual de literatura revisada

Este modelo permite explorar estructuras profundas de la Cultura Organizacional, en torno a aspectos como las características dominantes, el liderazgo Organizacional, la gerencia del personal, los valores, el énfasis estratégico y los criterios del éxito. El modelo define dos dimensiones: (a) Flexibilidad, discreción y dinamismo versus Estabilidad, orden y control, y (b) Orientación interna, integración y unidad versus Orientación externa, diferenciación y rivalidad, los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios Culturales.

Los subdominios o cuadrantes en el MVC representan los valores subyacentes que se encuentran por encima de los empleados, programas, políticas y organizaciones, y que son vividos. Los cuatro subdominios de Cultura emergen dependiendo del tipo de organización, por lo tanto, la concepción de Cameron & Quinn (2006) implica clases de organizaciones ligadas a sus respectivas culturas. La mayoría de las empresas e instituciones poseen elementos de todas las clases de culturas, pero desarrolla un estilo dominante, por lo tanto, no se trata de un modelo tipológico, sino topológico. Estos cuatro componentes de Cultura son: (a) Clan, (b) Jerárquica, (c) Adhocrática, y (d) Mercado.

*Clan.* Esta forma de organización recibe este nombre porque es muy similar al tipo de estructura familiar. Su concepción surgió después de estudiar a algunas firmas japonesas hacia el final de los años sesenta y principios de los setenta (Cameron & Quinn, 2006). Varios estudiosos observaron diferencias fundamentales entre los diseños organizacionales de Jerarquía y Mercado en los Estados Unidos y en las compañías niponas, que se parecían a los clanes.

La Cultura clan fue definida en la denominada teoría “Z” de William Ouchi (Ouchi, 1986 y 1982), donde las metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de “nosotros” predominan. Sus miembros se perciben más bien como una familia extensa que como entidades económicas (Cameron & Quinn, 2006). En lugar de reglas y procedimientos jerárquicos o las ganancias en los mercados, las organizaciones tipo

clan se caracterizan por el trabajo en equipo, el involucramiento de los empleados en los programas y un compromiso corporativo con los trabajadores y una aplicación del concepto de *empowerment* (Blanchard, Carlos & Randolph, 2001).

Las premisas básicas de la organización clan son: (a) el ambiente puede manejarse mejor por medio del trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados, (b) los consumidores deben ser vistos como socios, (c) la organización “está en el negocio” de desarrollar un ambiente humano de trabajo, y (d) la mayor tarea de la gerencia es otorgarles a los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.

*Jerárquica.* Cameron & Quinn (2006) fundamentaron esta clase de Cultura en los atributos clásicos de la burocracia de Max Weber: reglas, especialización, “meritocracia” (supervisión mediante premios y sanciones), jerarquía, propiedad separada, impersonalidad y responsabilidad. Tales características fueron adoptadas por empresas e instituciones cuyo mayor reto fue generar eficiencia, confiabilidad, flujos planos y resultados predecibles. En los años sesenta representó el ideal de una compañía, debido a que la burocracia conducía a la estabilidad, la eficiencia y a una fuerte consistencia en la producción de bienes y servicios.

Las líneas claras en la toma de decisiones, la autoridad, los procedimientos, el control y los mecanismos de responsabilidad, fueron consideradas como las “llaves del éxito”. La Cultura Organizacional compatible con esta forma de organización se caracteriza por un lugar de trabajo estructurado, formalizado y de múltiples niveles jerárquicos (Cameron & Quinn, 2006).

*Adhocrática* Este tipo de organización y la cultura asociada surgieron como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información (Cameron & Quinn, 2006; Wells, Thelen & Ruark, 2007). Representa un diseño sensible a las condiciones cambiantes de forma acelerada que caracterizaron al mundo Organizacional del siglo XXI

que fue resultado del rápido crecimiento de la vida, de los conceptos, productos y servicios. Para Cameron y Quinn (2006) representaron un diseño Organizacional de reconstrucción con rapidez, el cual permite crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad para combatir la incertidumbre, la ambigüedad y la carga excesiva de información, típicas del mundo globalizado.

Al contrario de las empresas tipo mercado o jerárquica, las adhocráticas no centralizan el poder ni las relaciones de autoridad (Wells, Thelen & Ruark, 2007), en su lugar, el poder fluye de individuo en individuo, o de tarea en tarea, dependiendo del problema que se enfrente en el momento. Esta Cultura se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor, los empleados toman riesgos y el liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a retos y amenazas. La importancia empresarial se centra en ser vanguardistas en cuanto a conocimiento, productos y servicios, así mismo lo que une a estas organizaciones es el compromiso con la experimentación y la innovación, poniendo un énfasis en estar a la vanguardia en la generación del nuevo conocimiento (Cameron y Quinn, 2006).

*Mercado.* Constituye otra forma de organización surgida a finales de los años sesenta y su diseño es referido como una forma de mercado, sin embargo, el término mercado no es sinónimo de la función mercadológica, sino que va más allá, se refiere a un tipo de organización que funciona como mercado en sí misma. Está orientada hacia el ambiente externo en lugar de centrarse en los asuntos internos y se enfoca a las vinculaciones con las entidades del entorno como clientes, consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores. La organización de mercado a diferencia de la jerárquica, busca la rentabilidad, los resultados de intercambios, la fuerza en los nichos de mercado, la expansión de las metas y la lealtad del consumidor con los objetivos básicos de la compañía. (Cameron & Quinn, 2006).

El MVC, además de especificar diseños organizacionales, culturas y valores, ordena los atributos de las organizaciones, y debido a que fue formulado sobre la base de las premisas fundamentales acerca de cómo trabajan y son dirigidas las empresas e instituciones, describe otros aspectos Organizacionales como los roles del liderazgo, los criterios de efectividad y las teorías administrativas asociadas más cercanamente con cada uno de los cuadrantes (Cameron y Quinn, 2006).

## **2.1. Cultura Organizacional**

El concepto de Cultura Organizacional ha sido definido desde diferentes enfoques a lo largo del tiempo, en un primer enfoque se conceptualiza como una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, los consultores de Mc Kinsey, Peters & Waterman (1985) adaptaron el concepto de Cultura a las organizaciones, derivándolo como concepto antropológico y psicosocial, donde se entiende la Cultura Organizacional como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. Chiavenato (1989) presentó la Cultura Organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización y que permite diferenciarla de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La Cultura a través del tiempo ha sido definida como una mezcla de rasgos y distintivos afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período de tiempo determinado, es por ello que Granell (1997) definió el término Cultura como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social.

La Cultura Organizacional se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. En ese orden de ideas se puede afirmar que al igual que un individuo tiene su personalidad, de la

misma manera una empresa u organización tienen su propia personalidad, como lo afirmaron García y Dolan (1997) al definir la Cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa. Toda empresa tiene su propia Cultura y son los miembros de la organización los que van creando poco a poco la misma, y en la medida de las interacciones de los dirigentes y dirigidos, la Cultura Organizacional va evolucionando.

Hill & Jones (2001) definieron la Cultura Organizacional como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. También consideraron que los valores Organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros. Según Chu (2003) consideró que para tener una fuerte Cultura Organizacional debe existir un alto compromiso de la dirección por el cambio y mejora, la educación y comunicación entre todos los integrantes de la organización y fomentar la participación y la implicación de la gente en la planeación.

Chiavenato (2004) mencionó que la Cultura Organizacional refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente presentando seis características principales: (a) los comportamientos observados, los cuales están dados en el lenguaje y terminología propia que incluye rituales y conductas, (b) las normas que guían el qué y cómo hacer las cosas dentro de la organización, (c) los valores compartidos, (d) la filosofía que se encuentra enmarcada en las políticas Organizacionales, (e) las reglas de comportamiento dentro de la organización, y (f) el clima Organizacional. La Cultura Organizacional también influye el clima y la satisfacción laboral, dada que influye directamente en el nivel de

actitud de las personas hacia la colaboración y orientación al aprendizaje. De esta forma el clima está condicionado por las pautas que estén dadas por la Cultura, por ejemplo si ésta es orientada hacia la creación del conocimiento, el clima favorecerá el tener colaboradores motivados para este propósito (Méndez, 2006).

Nájera (2008) luego de su investigación para encontrar los Factores Claves del Éxito para la implantación de proyectos de Filosofía Organizacional en empresas, reportó que los principales problemas encontrados son la insatisfacción laboral, la disponibilidad de otras alternativas de empleo, el bajo nivel de compromiso de la organización y del empleado así como el mal ambiente de trabajo. Existen entonces factores en los cuales los líderes tienen cierto control y otro sobre los cuales no tienen control. En lo que corresponde a la efectividad de la aplicación de proyectos de Filosofía Organizacional, Najera (2008) afirmó que se arriesga dicha efectividad por los cambios constantes del entorno de trabajo de las organizaciones.

Si se analizan las afirmaciones de Najera, se encontrará una variedad de escalas de necesidades en todas las empresas por ello la satisfacción de necesidades es una tarea ardua para cualquier administrador de recursos humanos en cualquier organización. Así mismo hay que tomar en cuenta los cambios que experimenta siempre la sociedad, ya que esto impacta de una forma definitiva en las personas. La relevancia de la Cultura Organizacional en las empresas es decisiva y su importancia es sustancial para el logro de los objetivos organizacionales.

Gregory, Harris, Armenakis & Shook (2009) argumentaron que si la organización enfatiza en el dominio de la Cultura de grupo se genera efectividad organizacional, las organizaciones con un balance cultural fuerte generan altos niveles de efectividad no siendo así las organizaciones con un balance cultural débil. La Cultura de grupo tiene una fuerte relación con el clima generado por la satisfacción de los trabajadores y por ende con sus

actitudes y desempeño. Cakar & Erturk (2010) realizaron estudios donde concluyen que en las empresas pequeñas y medianas un factor clave para el éxito organizacional es el empoderamiento, los directivos deben centrarse en las prácticas de gestión participativa para generar una Cultura Organizacional. Lengnick-Hall & Beck (2010) agregaron que es muy importante contar también con buenas políticas, prácticas y actividades de recursos humanos, esto permitirá formar una organización con capacidad para ser resistente al entorno y las interacciones de las personas. La capacidad para ser resistente al entorno es siempre un elemento clave en cualquier organización, ya que los cambios generan fuerzas dentro de la organización así como fuera de esta.

Agrupando otras definiciones encontradas, hemos clasificado la definición de Cultura Organizacional en tres tendencias, una de ellas es la que tiene sus orígenes en el campo de la antropología, y se mencionan las definiciones de Smircich (1983); Sackman (1991); Trice & Beyer (1993) y Bates (1995), quienes afirmaron que la Cultura proveía una guía implícita que definía la conducta. Otro grupo de autores orientaron la definición de la Cultura Organizacional hacia la base de lo psicológico, entre estos tenemos a Schein (1985); Denison (1990); Hofstede (1991), quienes plantearon que es una programación colectiva de la mente, la cual distingue a los miembros de un grupo de otro. La otra tendencia dentro de las definiciones de Cultura Organizacional es la que caracteriza a ésta como un fenómeno social, definiéndola como un conjunto de valores, creencias que moldean el actuar de las personas, entre estos autores tenemos a Brown (1998); Dimmock & Walker(2002); Kotter & Heskett (1992); Rashid, Sambasivan & Rahman (2004).

A partir de las definiciones anteriormente mencionadas podemos decir que la Cultura es un conjunto de valores, creencias y preconceptos que moldean el actuar y la interacción de los miembros de una organización o grupo humano, permitiendo establecer un marco de comunicación e integración para el logro de los objetivos de la misma. Así mismo,

consideramos que la Cultura puede ser caracterizada, medida y cambiada, lo que supone por tanto un importante reto para los gerentes y/o directivos de las organizaciones.

Como se puede apreciar luego del análisis de la filosofía de la Cultura Organizacional, la Cultura Organizacional distingue a una organización de otra, e igual que en todo grupo humano se generan características grupales que diferencian a unos de otros, como pueden ser las familias, los países, las ciudades, así mismo las empresas tienen su sello característico en su Cultura Organizacional. El proceso de adaptación de la Cultura es más sencillo cuando las Culturas involucradas son más o menos similares con valores similares y esto se puede lograr, desde el proceso de selección del talento humano, es por ello que es muy importante que los líderes empresariales fomenten culturas fuertes que permitan que los colaboradores se desarrollen dentro de un ambiente de sinergia, cohesión y participación donde se obtenga como resultado la creatividad e innovación.

En la práctica, el manejo del recurso humano en las empresas no es tarea sencilla, se desea que el personal trabaje unido, de una manera armónica, con sinergias y un clima de trabajo que impulse el desarrollo personal y el de la empresa, sin embargo, es difícil que las organizaciones puedan conciliar, con efectividad, los intereses personales con los de la misma organización. Los líderes empresariales se encuentran frente a la problemática de estandarizar conductas, desempeños, y actitudes pero sobre todo que las personas y la organización acuerden sobre la satisfacción de necesidades de ambos; nuevamente se presenta una tarea compleja para los líderes organizacionales, es decir, el perfil o forma de ser de cada persona dentro de la organización nunca serán exactamente iguales, debido a la idiosincrasia de las personas.

## **2.2. Organizational Cultural Assessment Instrument**

En el presente estudio se definió utilizar el OCAI, esta metodología fue desarrollada por los profesores Cameron y Queen (1999), la cual ha sido utilizada en más de diez mil

organizaciones en el mundo y ha demostrado llevar a cabo un diagnóstico eficiente de la Cultura Organizacional.

Cameron & Quinn (1999) desarrollaron un cuestionario (ver Apéndice A) para caracterizar la Cultura Organizacional el cual denominaron OCAI, con base en el modelo de Cultura Organizacional Competing Values Framework, también de su autoría. El instrumento consistió de un cuestionario de 6 preguntas cada una con cuatro opciones de respuesta, y puede utilizarse tanto para diagnosticar la Cultura Actual de la organización, como para identificar la Cultura que cada uno de los participantes espera pueda desarrollarse en la compañía, para poder responder a los retos Actuales y futuros. Las cuatro opciones de respuesta para cada una de las 6 preguntas, fueron diseñadas para dirigirse a un tipo de Cultura del modelo:

- a. Opción de respuesta A: mide el grado de orientación de la empresa hacia la Cultura Clan.
- b. Opción de respuesta B: mide el grado de orientación de la empresa hacia la Cultura Adhocracia.
- c. Opción de respuesta C: mide el grado de orientación de la empresa hacia la Cultura Mercado.
- d. Opción de respuesta D: mide el grado de orientación de la empresa hacia la Cultura Jerarquizada.

Para establecer los resultados, se suman todas las puntuaciones por cada opción de respuesta (A, B, C y D) y se promedian para establecer en un eje de coordenadas la orientación de la Cultura de la Organización estudiada.

Existen otros métodos como son el Contextual Assesment(CAOC), la cual fue una metodología desarrollada en varios proyectos de investigación (Reiman & Oedewald, 2002). Esta metodología, utiliza dos conceptos, el de Cultura Organizacional y el de Tarea Central,

de esta manera la metodología define a la Cultura Organizacional como una solución creada por la organización para las demandas exigidas por la tarea central, la cual es el motor de la misma. Otra metodología aplicada es el Organizational Culture Inventory (OCI), el cual fue desarrollado por Coke y Lafferty, esta metodología clasifica a las organizaciones en tres tipos generales de Cultura Constructiva, Pasivo/Defensiva y Agresivo/Defensiva y básicamente define esto en base a la orientación de la organización ya sea hacia la persona o hacia la tarea (Bellot, 2011); si bien ha sido ampliamente validado y utilizado, una de las limitaciones de este instrumento es que no es tan sencillo de aplicar, la encuesta aplicada es mucho más extensa, a diferencia del OCAI.

El OCAI ha sido utilizado en una gran variedad de sectores incluyendo la educación, esto lo demuestran estudios en universidades latinoamericanas como la de Concepción en Chile (Sepúlveda, 2004), la Pedagógica Nacional de Celaya en México (Muro, 2008) y las universidades tecnológicas en México (Vargas, 2012). Así mismo, en instituciones estadounidenses como la Extensión de la Universidad Estatal de Ohio (Berrio, 2003) y en universidades europeas, en donde se buscaba contribuir con la eficacia de los mismos (Davies & Coates, 2005). En los negocios, el OCAI se ha aplicado buscando múltiples objetivos, desde la administración del entrenamiento y desarrollo del recurso humano, tal como lo hizo la Ford Motor Company apoyada por la Universidad de Michigan, quienes generaron actividades de aprendizaje utilizando el modelo como constructo común para examinar diferentes temas y procesos habituales (Sendelbach, 1993). También el OCAI ha sido aplicado para identificar los principales enfoques del diseño Organizacional, las etapas del desarrollo del ciclo vital, los roles del liderazgo por parte de los administradores del recurso humano y habilidades de los mismos (Cameron & Quinn, 2006). Finalmente, el OCAI también ha sido utilizado en áreas gubernamentales como la Oficina de Relaciones con los empleados del Gobernador del Estado de Nueva York, en donde se aplicó para organizar los

esfuerzos de capacitación del recurso humano, dando como resultado la creación del Programa para la Administración y Supervisión del Desarrollo del Personal (Giek & Lees, 1993).

Según, la revisión de la literatura recopilada para la presente investigación se analizaron 32 investigaciones realizadas en todo el mundo, en diversos sectores económicos y empresariales, así como en diferentes áreas de diversas empresas, de las cuales el 100% de éstas utilizaron la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999). A continuación se detalla un análisis de algunos estudios realizados: (a) Colombia, (b) Australia, (c) Estados Unidos, (d) México, y (e) Nueva Zelanda.

*Colombia.* Se realizó un estudio sobre la Cultura Organizacional en el sector industrial en la Compañía General de Aceros S.A. El propósito de esta investigación era identificar el tipo de Cultura dominante Actual, la Deseada, así como también las subCulturas específicas utilizando el Competing Values Framework (MVF), modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999). La investigación propuesta fue de tipo exploratorio-descriptivo, utilizándose para la recolección de los datos el cuestionario OCAI propuesto por Cameron y Quinn (1999).

La población objeto de este estudio estuvo conformada por una muestra representativa de la compañía, conformada por sujetos pertenecientes a todas las regionales de la compañía, de todos los niveles Organizacionales (muestra probabilística). El cuestionario se envió a todos los miembros de la Compañía (incluso a aquellos que se encontraban de vacaciones o licencias) por dos medios: e-mail o cuestionario físico y tenían dos semanas para devolverlo resuelto a la Dirección de Capital Humano y Organizacional de la compañía. Para el caso del personal operativo de la compañía, los Analistas Administrativos de cada sucursal, imprimieron los cuestionarios y por grupos explicaron e hicieron acompañamiento en su diligenciamiento. En total se recibieron 247 cuestionarios.

Se analizó la información obtenida a través del OCAI por una serie de agrupaciones específicas: Antigüedad, Regional, Jerarquía y Mano de obra. Se pueden observar en los resultados de estas cuatro agrupaciones de la muestra que existen resultados similares que apoyan y dan confiabilidad a los resultados generales de la compañía, ya que se presentan en general perfiles similares a los de la organización en general, siendo la Cultura dominante Actual la de Mercado y Jerárquica, y la Cultura dominante Deseada la de tipo Clan. Respecto al análisis por Regional, se observan resultados similares y deseos similares en toda la organización, lo que demuestra que a pesar de las distancias geográficas y las dificultades en la organización de procesos y esquemas de gestión, la compañía ha logrado establecer a lo largo de todos sus entes geográficos una coherencia Cultural percibida.

Respecto al análisis por antigüedad, se presentaron resultados similares tanto en la Cultura Actual como Deseada de la organización en la mayoría de grupos de antigüedad. Esta uniformidad en la percepción de la compañía independientemente al grado de permanencia en el tiempo en la misma, muestra como la Cultura Organizacional dominante de la organización es altamente difundida y evidente en el diario vivir de la organización, ya sea en el trato con otros pares de trabajo, o con los líderes de la organización. Respecto al análisis por rango Jerárquico, se observaron en general resultados similares a los Organizacionales en la mayoría de grupos, exceptuando en los dos grupos más altos de la pirámide jerárquica: Gerentes, Directores y Jefes.

La principal diferencia apreciada en los resultados de estos rangos jerárquicos versus el resto, fue la relacionada con la Cultura de Mercado. Mientras la mayoría de grupos de interés esperan una disminución de la dominancia de esta Cultura en la organización, Gerentes, Directores y Jefes esperan por lo menos que continúe igual la importancia de esta Cultura. Estos resultados pueden deberse no sólo a la naturaleza de las tareas específicas de estos puestos de trabajo, sobre los que recae la gestión táctica y estratégica de la

organización, sino también a que muy probablemente estos puestos de trabajo tengan un contacto mucho mayor y mucha mayor claridad en cuanto a la estrategia de la organización actual, que otros grupos jerárquicos debido a la falta de una estrategia clara de comunicaciones e implantación de la nueva estrategia de negocio de la Compañía General de Aceros S.A.

Respecto al análisis por mano de obra, es muy importante que la organización determine si quieren que la uniformidad siga siendo parte de la Cultura de la organización y de sus diferentes grupos, ya que en algunos de ellos, como por ejemplo en la mano de obra comercial, es necesario que tanto los esquemas de gestión propios del área, así como las políticas de recompensa estén orientados hacia una Cultura de mercado (aspecto que no desea la fuerza comercial de la organización), ya que la competencia, la orientación por resultados y la rentabilidad, son aspectos fundamentales de una área comercial en cualquier tipo de empresa.

Al final de la investigación se recomendó que el plan de cambio que Compañía General de Aceros decida realizar a partir de estos resultados debe tener en cuenta que para las necesidades del negocio es muy importante conservar una orientación hacia la Cultura de Mercado, por lo que será necesario trabajar en estrategias de comunicación y alineación Organizacional que logren el compromiso de todo el personal con la estrategia de la organización, así como también fortalecer la Cultura de Clan para garantizar la motivación del personal hacia las metas Organizacionales.

*Australia.* Se realizaron dos estudios sobre Cultura Organizacional en dos sectores, uno en el Sector Construcción (Igo & Skitmore, 2005) y otro en el sector Comercial – Marketing (O’cass & Ngo, 2007). El primer trabajo fue realizado en una empresa contratistas de ingeniería con 300 trabajadores donde el estudio tuvo como finalidad determinar el perfil Cultural y los rasgos principales en este tipo de empresas para lo cual se utilizó la

metodología del Marco de valores en competencia (MVC). El cuestionario se aplicó a 121 empleados de las diferentes áreas. El resultado fue que la empresa tiene como predominante una Cultura orientada al mercado, en contraste con ello la Cultura Deseada como ideal fue la Cultura Clan, la cual da a los trabajadores una mayor libertad profesional y mejorando su balance de vida y carrera, siendo esto un indicio de que hay un desalineamiento y por tanto la necesidad de un cambio. La segunda investigación estuvo basada en un estudio realizado a 180 ejecutivos de marketing y tuvo como objetivo proporcionar conocimientos sobre como la orientación al mercado y la cultura de la organización en conjunto contribuyen al rendimiento de la marca en una empresa, se destaca la importancia de la evaluación de la cultura innovadora a través de la orientación al mercado. El resultado del estudio demostró que el logro del éxito de una marca depende únicamente de la capacidad de la organización para desarrollar su capacidad innovadora para entregar valor competitivo a los clientes.

*Estados Unidos.* El estudio se realizó en una organización del sector salud (Helfrich, Fang, Mohr, Meterko & Sales, 2007), se analizó información obtenida de la aplicación de las encuestas a los empleados de administración de salud para veteranos a partir de una muestra de 71,776 encuestados. Para verificar la validez del modelo MVC, se llevaron a cabo pruebas para verificar la convergencia/divergencia del modelo, por ejemplo comparar valores de sub-escalas racionales, versus escalas como las de trabajo en equipo. Además se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio. Después de este análisis se pudo verificar que el personal no gerencial, no distinguía con claridad entre un equipo de emprendedorismo y un equipo de Cultura racional, a su vez se encontró que la escala de Adhocracia carecía de confiabilidad. Por lo tanto, se llegó a la conclusión que en este caso el instrumento carecía de validez interna, externa y así como de sus hipótesis. Este trabajo planteó continuar con estudios en este campo para validar el uso de este instrumento en todos los niveles de la organización, así como resaltar la importancia de la validación del

instrumento de evaluación de Cultura Organizacional en los diferentes contextos que sea aplicada.

*México.* Se realizaron tres estudios en tres sectores diferentes, producción (artesanía), educación y comercio (Pymes), en el primer estudio se analiza la relación entre el tipo de organización con la cultura organizacional y con el desempeño del negocio (Yescas, 2008). Para realizar el estudio, se aplicó un cuestionario a 55 dueños de negocios de artesanía de municipios de la Región Valles Centrales del Estado de Oaxaca, México. El 60% de los negocios son familiares, el 27.3% son pequeños talleres y el 12.7% son de tipo manufactura. Los resultados obtenidos mostraron que la Cultura Clan se relaciona con la satisfacción, con el desempeño y con la lealtad del cliente. La Cultura Adhocrática se correlaciona con la utilidad del negocio, con el crecimiento en ventas y con la lealtad del cliente. La Cultura de Mercado se relaciona únicamente con la lealtad del cliente. La Cultura Jerárquica se correlaciona con la rotación de activos, con la utilidad del negocio y con la lealtad del cliente. De la misma forma, el tipo de organización se relacionó significativamente con los cuatro tipos de Cultura.

En el sector educación se realizó un estudio en el cual se estableció como objetivos principales de investigación validar el MVC en dos universidades en las carreras de Desarrollo de Negocios en México (García, Hernández, Vargas & Cuevas, 2012), y establecer la Cultura Organizacional Dominante y Preferida en ambas instituciones. En estas universidades no se había aplicado el MVC de Cameron y Quinn, se asumió que las dos organizaciones presentarían una mezcla de valores de cuadrantes pero la Cultura de Mercado sería Dominante. El MVC fue útil por su amplia evidencia, se aplicó el instrumento de evaluación OCAI siendo válido y confiable.

Resultó predominante la Cultura Actual de mercado en las dos instituciones, como Cultura Preferida la de Clan y Adhocrática para cada una de ellas respectivamente. También,

al describir con claridad el comportamiento de la Cultura Actual se demostró la capacidad para identificar el perfil institucional. La justificación de esta investigación fue válida ya que al caracterizar la Cultura Organizacional Dominante y Preferida en cada una de las instituciones educativas se conoció como trabajan y son dirigidas y así los directivos podrán interpretar varias funciones y procesos organizacionales, cambiar su cultura o dirigir esfuerzos para que impacten en la efectividad y éxito de la organización.

Y en el sector comercio (Mype) se realizó un trabajo en base a una muestra de 400 empresas, las cuales se analizaron el tipo de cultura empresarial que tienen las Pymes de Aguascalientes en México (Maldonado, Martínez & García, 2010), mediante la aplicación del modelo CVF, propuesto por Cameron y Quinn (1999), basado en un esquema de valores de competencia. Los resultados obtenidos permitieron concluir que las características dominantes de la cultura empresarial existente en las Pymes de Aguascalientes, de acuerdo a la percepción de los gerentes, corresponde en mayor medida a una Cultura de tipo Clan. Esto significa que los gerentes de las Pymes perciben en gran parte que la forma de trabajar y relacionarse al interior de la organización está principalmente determinada por una buena coordinación y organización, en la que existe una organización cohesionada con reglas y políticas claras destinadas a mantener la estabilidad, el control y el funcionamiento eficaz de la organización.

Una posible explicación al tipo de Cultura Dominante en las Pymes de Aguascalientes radicó en que aún existe una fuerte percepción en los trabajadores de las Pymes que piensan que la empresa es como si fuera su familia, con lo cual se genera una estabilidad. Esto puede ser entendible ya que la mayoría de las Pymes de Aguascalientes son de tipo familiar, en las cuales la mayoría de los trabajadores permanecen demasiado tiempo en su vida laboral y no tan fácilmente se deslindan de la organización. Los trabajadores de este tipo de organizaciones, poseen un mayor espíritu emprendedor y creativo para trabajar, lo que

significa que las personas son más innovadoras y pueden tomar riesgos controlados dentro del ámbito de sus responsabilidades y atribuciones dadas por su puesto de trabajo, para responder a los cambios del entorno.

*Indonesia.* Otro caso de estudio fue el realizado en la mejor universidad privada de Indonesia, la universidad ABC, la cual quería ajustar su estrategia hacia el logro de la visión de la organización, así como la misión, metas y objetivos. La universidad tomaba decisiones funcionales principalmente influenciado por la cultura en la organización por lo que consideraron muy importante evaluarla periódicamente. Este estudio de investigación se diseñó para evaluar la Cultura Actual y Preferida y para evaluar si los cambios que se han producido en la universidad tienen alguna influencia en el rendimiento académico y no académico y percepción personal de la cultura en la organización. Se estudió una muestra de 38 empleados y se utilizó el Instrumento de Evaluación Organizacional OCAI. Los resultados de este estudio mostraron que la Cultura Clan fue definida como la Cultura tanto Actual como Deseada.

*Nueva Zelanda.* Se llevó a cabo un estudio en la industria de las aerolíneas de Nueva Zelanda (Saele, 2007), cuyo objetivo de la investigación fue doble. En primer lugar fue para llevar a cabo una evaluación cultural de la línea aérea Pukeko Air de Nueva Zelanda, con el fin de identificar la Cultura Organizacional Actual y Deseada de la organización.

En segundo lugar tuvo como finalidad evaluar cómo los miembros de la organización se asocian al perfil Cultural Actual y Deseado con el desempeño organizacional. Se utilizó una metodología de investigación híbrida, donde se recogieron los datos en dos etapas; una cuantitativa y otra cualitativa. En primer lugar, el cuestionario OCAI de la encuesta cuantitativa se distribuyó a todos los empleados, en segundo lugar, los resultados de la encuesta fueron la base para la realización de seis entrevistas cualitativas con el personal de alta dirección.

Los resultados de la investigación mostraron una estrecha alineación entre la Cultura Organizacional Actual y Futura Preferida. Esto significa que la organización está en una buena situación para el futuro. Por otra parte, el proyecto de investigación buscó la percepción del papel de la Cultura Organizacional en el desempeño de los funcionarios de alto rango. Los hallazgos sugirieron que el rendimiento se ve afectado por la cultura y los valores, y que estos elementos ayudan a determinar qué tipo de línea aérea la organización quiere llegar a ser, además de reducir el impacto de los factores externos que afectan a la empresa. El estudio indicó también qué tipo de cultura y de valores se consideran propicias para el éxito, poniendo en énfasis en la importancia percibida de la creación de una cultura fuerte en esta línea aérea en Nueva Zelanda.

### **2.3. Resumen**

Diferentes autores han definido el término Cultura Organizacional a lo largo de los años desde diferentes enfoques como son: a) antropológico, b) social y c) psicológico. A partir de ello se ha definido a la cultura Organizacional como un conjunto de valores, creencias y preconcepciones que moldean el actuar y la interacción de los miembros de una organización o grupo humano, permitiendo establecer un marco de comunicación e integración para el logro de los objetivos de la misma.

Para llevar a cabo un diagnóstico de la cultura organizacional en las empresas existen diferentes estrategias, siendo el OCAI la más ampliamente aplicada en diferentes países. Se revisaron diversos estudios de aplicación de este instrumento mostrando los principales hallazgos que nos servirán como base para el desarrollo de la investigación.

### **2.4. Conclusiones**

El instrumento OCAI fue aplicado en empresas europeas y americanas, del sector educación, salud, turismo, construcción, entre otros. La evidencia teórica demostró que este

es un instrumento adecuado y confiable para caracterizar la Cultura Organizacional de una empresa.

En muchas de las empresas consultadas, la Cultura Percibida fue la orientada a Mercado, mientras que la Deseada en las organizaciones estudiadas fue la orientada a Clan, es decir las personas esperan que la empresa tenga una mayor orientación hacia el desarrollo humano y la preocupación por cada uno de sus integrantes; esto se explica en parte por el mismo clima en estas empresas, donde las personas sienten que la exigencia por el cumplimiento de metas descuida los aspectos relacionados con el desarrollo personal y profesional de sus integrantes. Estos resultado fueron encontrados en otros estudios como el realizado en un Campus Universitario en Indonesia (Bachtiar, 2013) y el realizado en el sector Aero comercial en Nueva Zelanda (Saele, 2007), en ambos casos la percepción de la Cultura Actual fue hacia una Cultura de Mercado, siendo la Deseada orientada a la Cultura Clan.

La variable Antigüedad Laboral no tuvo un impacto significativo en la percepción de la Cultura Organizacional como lo demuestra el estudio realizado en Colombia por Rodríguez, Forero & Mora (2014), donde se analizó la Cultura Organizacional de la Compañía General de Aceros S.A. Respecto a la variable género, se encontraron estudios donde se muestra que si existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional por parte de hombres y mujeres. Belias (2013) encontró que respecto a la cultura deseada, las mujeres tenían una tendencia hacia el componente Clan, mientras que los varones hacia el componente mercado, en otro estudio De la Garza, Guzman & Mueller (2011) encontraron que para el caso de la cultura deseada, los varones tenían menor puntuación en los componentes Mercado, Adhocracia y Jerarquía respecto de las mujeres.

### Capítulo III: Metodología

En este capítulo, se desarrolló la estructura metodológica empleada para llevar a cabo la investigación, con la finalidad de demostrar la validez o nulidad de cada una de las hipótesis planteadas. Esto fue desarrollado tomando como marco teórico las investigaciones realizadas por Cameron & Quinn (2006), en las cuales se utiliza el OCAI como instrumento de medición de cultura organizacional.

Como parte de la metodología desarrollada, se llevaron a cabo 5 encuestas piloto en cada una de las empresas mencionadas, esto para verificar el entendimiento del instrumento y hacer correcciones en el mismo, en caso sea necesario. Realizadas las encuestas piloto se procedieron a realizar las encuestas en cada una de las empresas indicadas y se procedió con el análisis de los datos según la metodología definida.

#### 3.1. Diseño de la Investigación

Esta investigación se definió como no experimental descriptiva, ya que básicamente se describe y caracteriza la cultura organizacional en cada una de las empresas estudiadas que pertenecen a un mismo sector. Según la bibliografía consultada, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”; así mismo, “Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Hernández, 2010, p. 80). Así mismo, el estudio tomó una orientación cuantitativa debido a que la variable a estudiar, denominada Cultura Organizacional, puede ser medida de manera numérica a través del instrumento utilizado y clasificada en sus cuatro componentes como son: Adhocracia, Clan, Jerárquica y Mercado.

De esta manera el presente estudio buscó describir la Cultura Dominante y Deseada de la Organización, partiendo de la identificación directa de éstas a través de la recolección

de datos de la muestra. Este procesamiento de la información permitirá posteriormente determinar cuáles son los aspectos dominantes de las culturas y si estas percepciones presentan diferencias en función de variables como Género, Edad, Área Laboral, Puesto al que pertenece y Antigüedad Laboral de los participantes.

### **3.2. Conveniencia del Diseño de la Investigación**

Dado que la variable dependiente en este caso es medida por un índice cuantitativo, y que buscamos diagnosticar la Cultura Organizacional en las empresas estudiadas tanto en su percepción Actual como Deseada, así como en función de variables como Género, Antigüedad Laboral y Área de trabajo, se consideró que esta investigación debe ser de naturaleza cuantitativa descriptiva. En este estudio se utilizaron encuestas con preguntas cerradas, esto basado en investigaciones llevadas a cabo mediante el uso del OCAI, entre las que figuran los estudios realizados en el Campus Universitario en Indonesia (Bachtiar, 2013) y el realizado en el sector Aerocomercial en Nueva Zelanda (Saele, 2007); en ambos se utilizó el instrumento OCAI de manera confiable.

### **3.3. Población de la Investigación**

#### **3.3.1. Población**

La población en este estudio estuvo conformada por tres empresas del sector microfinanciero ubicadas geográficamente en la Región Lambayeque, como son la Caja Piura, Caja Trujillo y Caja Metropolitana de Lima. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, actualmente tenemos 14 empresas del sector microfinanciero en esta Región, entre las cuales figuran cajas municipales, cajas rurales, financieras y edpymes.

La elección de estas tres empresas fue determinada por dos criterios de inclusión y exclusión: (a) que estas empresas cuenten con una cantidad de trabajadores suficiente para llevar a cabo las encuestas, por lo general se buscó llevar a cabo 25 encuestas por cada

empresa en función de su disponibilidad, y (b) que éstas, den su aceptación y autorización para participar en esta investigación.

### 3.3.2. Muestra

La muestra fue no probabilística, ya que no fue definida en base a ningún criterio estadístico. El tamaño fue definido en función a la disponibilidad de las personas por parte de las empresas estudiadas. Para el caso de la Caja Piura fueron 20, para Caja Trujillo 25 y para el caso de la Caja Metropolitana, el tamaño de la muestra estuvo limitado al número de trabajadores de esta sucursal, en este caso fueron 15. El criterio para definir estas cantidades fue básicamente la disponibilidad del personal de las respectivas empresas. La Tabla 1 refleja los tamaños de las muestras seleccionadas en cada una de las empresas.

Tabla 1.

*Número de encuestados y población para las empresas analizadas*

<b>Empresa</b>	<b><i>N</i></b>	<b><i>n</i></b>
Caja Metropolitana	17	15
Caja Piura	134	20
Caja Trujillo	96	25

### 3.4. Consentimiento Informado

Antes de llevar a cabo la aplicación del instrumento, los participantes de las empresas estudiadas, firmaron un documento de consentimiento informado (ver Apéndice B), donde aceptaron participar voluntariamente de la investigación y donde se reconoció que la información a proveer es de carácter anónima y será usada estrictamente para los propósitos de la investigación.

### 3.5. Características de la Muestra

Una de las consideraciones que se tuvo en cuenta para elegir la muestra, es que los participantes deben ser profesionales que no tengan personal a su cargo o que no ocupen

cargos gerenciales, esto con la finalidad de evitar sesgo, ya que el ocupar un cargo gerencial dentro de la organización podría distorsionar su opinión respecto a la real percepción de la Cultura Organizacional, tanto en la actual como deseada. Dentro del proceso de selección se buscó tener una distribución uniforme entre las tres empresas y así como en el género de los participantes. Esto fue llevado a cabo en la medida de lo posible en función de la disponibilidad de las personas que cumplan con el perfil indicado dentro de las empresas analizadas.

### **3.6. Confidencialidad**

Antes de realizar la aplicación del instrumento, fue importante iniciar la entrevista haciendo énfasis en que los datos proporcionados son estrictamente confidenciales, esto es, que la información proporcionada es de carácter secreto, dejando claro que nunca se va a identificar a las personas entrevistadas y que toda la información recopilada será utilizada con fines estadísticos y de investigación.

### **3.7. Localización Geográfica**

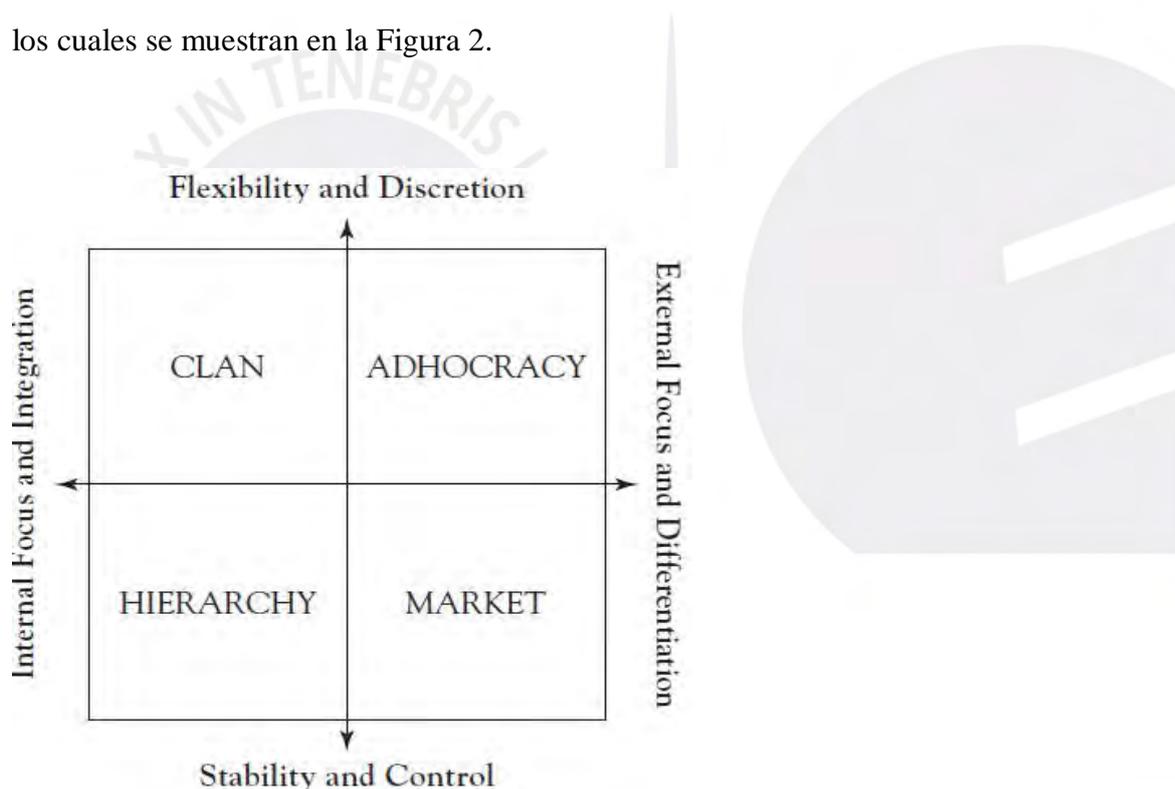
Las tres cajas de ahorros: Caja Metropolitana de Lima, Caja de Trujillo y Caja de Piura, se ubicaron en la Provincia de Chiclayo, Región Lambayeque; las tres empresas analizadas tienen sus oficinas centrales fuera de la Región Lambayeque, por lo que en esta Región sólo se encuentran sucursales regionales y agencias.

### **3.8. Instrumentación**

Para medir la variable Cultura Organizacional se consideró el cuestionario denominado OCAI, propuesto por Cameron y Quinn (1999). El instrumento OCAI consistió de un cuestionario que evalúa las seis dimensiones de la Cultura Organizacional, como son: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Estilo de Supervisión y Gestión, y lo que une a la Organización, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito. Cada una de estas dimensiones tuvo cuatro preguntas, las cuales se encuentran orientadas hacia los cuatro

componentes de la cultura, como son: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía. La escala de puntuación para cada una de los componentes fueron sumadas y estos resultados deben dar un total de 100%. Respecto a la aplicación del instrumento, este se aplicó en dos fases: (a) para la percepción de la Cultura Organizacional Actual, y (b) para medir la Cultura Organizacional Deseada.

Para llegar a determinar los cuatro componentes de la cultura, el instrumento define dos dimensiones: (a) la eficiencia de una empresa en función de su flexibilidad para cambiar o en función de su rigidez, y (b) considera la efectividad en función de la capacidad de la empresa de contar con una identidad interna o de su capacidad de interactuar más allá de sus fronteras. Al incorporar estas 2 dimensiones, definimos cuatro cuadrantes o tipos de cultura, los cuales se muestran en la Figura 2.



*Figura 2.* Marco de Valores de Competencia (MVC)  
Tomado de "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework". San Francisco, CA: Jossey-Bass: Cameron, K., & Quinn, R. 2005.

Un aspecto importante de estas dimensiones que definen los cuatro cuadrantes, es que son opuestas y que cada una pone énfasis en una característica bien definida como son:

estabilidad versus flexibilidad, e interioridad versus externalidad. Estas dimensiones han demostrado ser válidas en explicar las diferentes orientaciones, que caracterizan las conductas humanas (Cameron & Quinn, 2005). La validez de estas dimensiones y de los cuadrantes resultantes, nos permiten llegar a identificar a cada cuadrante como un tipo de cultura, donde cada uno representa valores, orientaciones y formas de pensar, siendo estos los elementos que componen la Cultura Organizacional. A continuación se describen los tipos de cultura (a) Clan, (b) Jerárquica, (c) Adhocrática, y (d) Mercado.

*Cultura Clan.* Predomina en organizaciones donde se promueve el trabajo en equipo, la participación y el consenso. Se enfoca en los resultados a largo plazo y el bienestar de los miembros de la organización. Los líderes son considerados mentores y hay una sensación de unidad familiar.

*Cultura Jerárquica.* Esta Cultura predomina en organizaciones orientadas a ser eficientes, confiables, crear productos estándares en un retorno relativamente estable y donde las tareas y funciones estaban bien definidas pudiendo ser coordinadas más fácilmente. En este tipo de cultura lo que más se valoraba son los procedimientos, las líneas de decisión y mecanismos de control.

*Cultura Adhocrática.* Esta cultura se caracteriza por un entorno creativo y dinámico, donde se promueve el emprendimiento y se toman riesgos, hay una orientación hacia el crecimiento a largo plazo basado en la diversificación e inserción en nuevos negocios, los líderes dan mucha libertad para la toma de decisiones y se promueve la innovación.

*Cultura de Mercado.* Esta cultura se orienta menos en asuntos internos y más en el entorno exterior, como la interacción con proveedores y clientes. Los resultados, en esta cultura prevalecen la realización de la tarea y el logro de objetivos. El éxito está determinado por la participación en el mercado y el crecimiento, el entorno es de alta competencia y los

líderes tienen un fuerte enfoque en el cumplimiento de metas ligadas al crecimiento de ventas e índices de rentabilidad del negocio.

Como resultado del análisis, el instrumento nos permitió establecer cuál es la cultura dominante, así como cual es la discrepancia entre la cultura actual comparada con la deseada. Por ejemplo si el promedio de las dimensiones del componente Clan es mayor que los demás, podemos interpretar que esta es la cultura dominante de la empresa, pudiendo identificar a su vez en que con dimensiones de este componente se identifica mas este tipo de cultura, por ejemplo “El estilo de liderazgo”.

### **3.9. Recolección de Datos**

La recolección de datos para el presente estudio fue realizada en un determinado período, lo que define al diseño de la investigación como no experimental transaccional. Aceptada por parte de la empresa la realización del estudio, se programaron visitas a cada una de las empresas para llevar a cabo la aplicación de las encuestas, los participantes fueron llamados en forma individual o en grupos de dos, independientemente del Área, Género o Antigüedad, y respetando la disponibilidad y autorización del área de Recursos Humanos en cada empresa; a los participantes se les explicó en qué consistía el cuestionario despejando las dudas que se presentaron durante el desarrollo de la encuesta y se les brindó un tiempo prudencial para el llenado de las encuestas, normalmente alrededor de 15 minutos. Se acompañó a cada participante durante el proceso del llenado de las encuestas, para aclarar cualquier duda que surgiera.

### **3.10. Análisis de Datos**

Una vez completados los cuestionarios en las tres empresas analizadas, se procedió al ingreso de la data de cada uno de los cuestionarios en el programa Statistical Product and Service Solutions (SPSS) versión 15; se calculó el promedio de la suma de todas las respuestas que comienzas con “A”, esto es  $A1+A2+A3+A4+A5+A6$ , llevando a cabo lo

mismo para las respuestas de las letras “B”, “C” y “D”. Posteriormente se filtraron las respuestas en función de las variables independientes como Género, Antigüedad Laboral y Área de Trabajo, tanto para la Cultura Actual como Deseada. Con el uso del programa se llevaron a cabo las pruebas estadísticas para comprobar la validez o nulidad de las hipótesis planteadas. La Figura 3 muestra el esquema de evaluación y análisis seguido para la validación de las hipótesis.

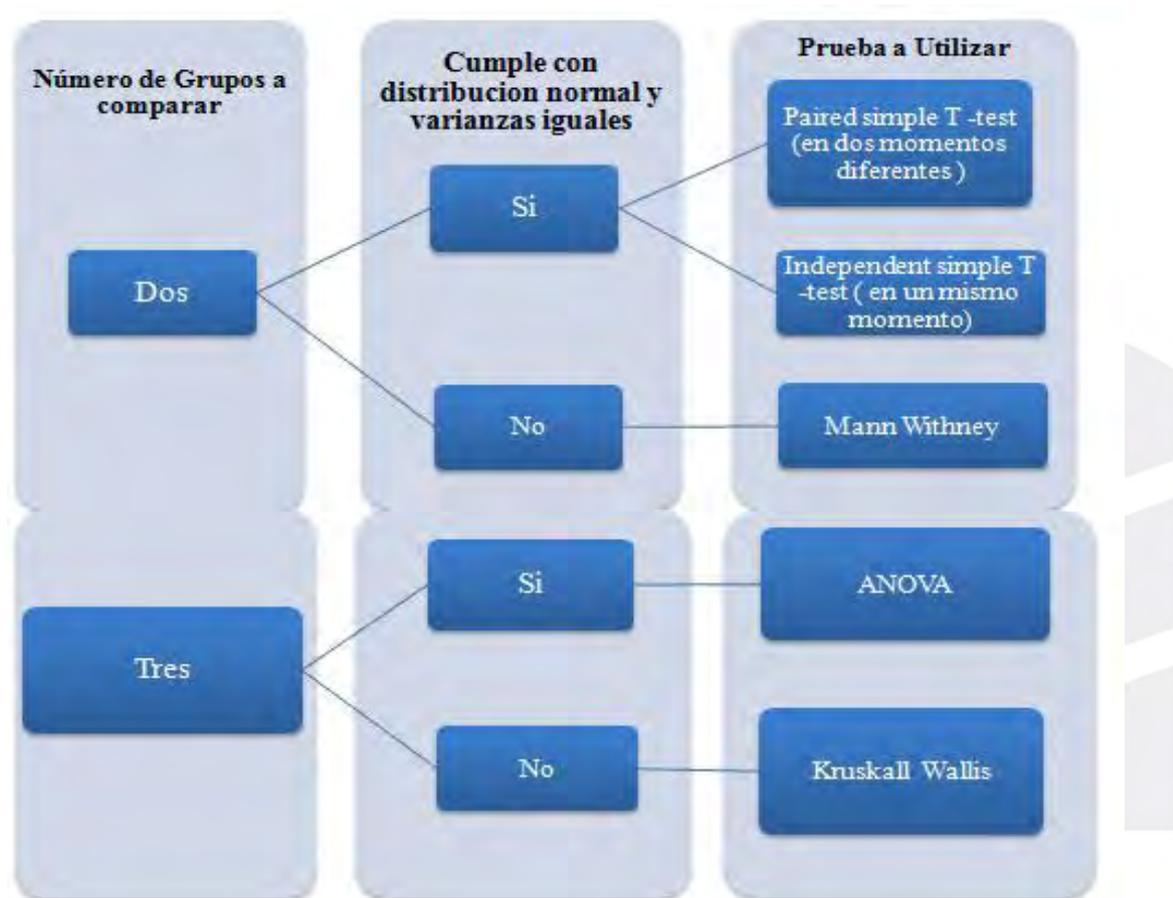


Figura 3. Esquema de análisis seguido para la validación de las hipótesis

Para determinar el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas, se consideraron dos criterios. El primero fue probar la distribución normal de la data, esto fue llevado a cabo mediante la aplicación del test de Shapiro-Wilk, el cual se utiliza para un tamaño de muestra menor a 50, como es el caso de las empresas analizadas. El segundo criterio fue probar la homocedasticidad, mediante el test de Levene, es decir, determinar si las varianzas son

iguales para los diferentes grupos, en este caso los diferentes componentes de cultura (Portilla, 2006). Dentro de las pruebas paramétricas a utilizadas, tenemos:

1. El T-tests, es una pruebas paramétricas usada para comparar la media entre dos grupos, como por ejemplo, se puede aplicar cuando se tiene información agrupada por género (masculino, femenino) y se requiere comparar el promedio de alguna variable continua; existen dos tipos de T-tests: (a) Paired Simple T-tests, también llamados Repeated Measures, que se aplica cuando queremos evaluar cambios en los resultados para sujetos testeados en dos momentos diferentes (luego de cierta intervención o evento), y (b) Independent Samples T-test, los cuales se usan cuando se tienen dos grupos independientes, por ejemplo mayores y menores de edad, que son testeados dentro de un mismo momento (Briones , 2002).
2. El One-Way Analysis of Variance (ANOVA), es un análisis de varianza de un factor que nos permite comparar varios grupos (más de dos) en una variable cuantitativa. Esta prueba es una generalización del contraste de igualdad de medias para dos muestras independientes. Se aplica para contrastar la igualdad de medias de tres o más poblaciones independientes y con distribución normal (Portilla, 2006). Se le conoce como One-Way porque estamos buscando el impacto de solamente una variable independiente en nuestra variable dependiente; existen dos tipos de ANOVA: (a) Repeated Measures ANOVA, que se aplica cuando evaluamos a la misma muestra en más de dos ocasiones, y (b) Between Groups o Independent Samples ANOVA, que se aplica cuando se comparan los promedios de dos o más grupos diferentes de personas (Pallant 2003).

Si no podemos sustentar la normalidad de la distribución y la igualdad de varianzas, tendremos que usar métodos no paramétricos. En este caso, las pruebas y modelos estadísticos poseen una distribución subyacente que no se ajusta a los llamados criterios paramétricos, su distribución no puede ser asumida, pues es la data quien la determina. La utilización de estos métodos se hace recomendable cuando no se puede asumir que los datos se ajusten a una distribución conocida, cuando las varianzas sean diferentes o cuando el nivel de medida empleado no sea, como mínimo, de intervalo (Briones, 2002).

Dentro de estas pruebas no paramétricas tenemos:

- a. Test de Mann-Whitney, que nos permite comparar dos variables continuas independientes, este sería el equivalente al T-test.
- b. Test de Kruskal Wallis, que nos permite comparar más de dos grupos. Este es el equivalente al ANOVA y se utiliza para la comparación de una misma variable cuantitativa.

En el caso de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, se llevaron a cabo las pruebas para cada uno de los componentes, tanto en la Cultura Actual como Deseada. Para aquellos componentes de cultura donde el nivel de significancia es mayor a 0.05 se aceptó la hipótesis nula, es decir se considera que los datos corresponden a una distribución normal; para aquellos componentes de cultura con niveles de significancia inferiores a este valor, se rechazó la hipótesis nula y se considera que esta distribución no es normal. La Tabla 2 muestra el análisis que se llevó a cabo para los datos percibidos y deseados por cada uno de los componentes de cultura, tanto en la Actual como en la Deseada, así también, se muestran los histogramas por cada uno de los componentes de Cultura Actual y Deseada donde se pueden corroborar de manera gráfica los resultados mostrados en las pruebas estadísticas (ver Apéndice C).

Tabla 2.

*Pruebas de normalidad de Shapiro Wilk para las empresas analizadas – Cultura Actual y Deseada*

<b>Componente</b>	<b>Estadístico</b>	<b>gl.</b>	<b>Sig.</b>
<b>Cultura Actual</b>			
Clan	0.983	60	0.561
Adhocracia	0.923	60	0.001
Mercado	0.979	60	0.398
Jerarquía	0.800	60	0.000
<b>Cultura Deseada</b>			
Clan	0.983	60	0.018
Adhocracia	0.961	60	0.054
Mercado	0.985	60	0.682
Jerarquía	0.961	60	0.051

Para el caso de la Prueba de Levene, se llevó a cabo ésta para cada uno de los componentes de cultura, tanto Actual como Deseada. Si el nivel de significancia es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula de varianzas iguales, por lo tanto, afirmamos que las varianzas son diferentes lo cual nos lleva a optar por el uso de pruebas no paramétricas. En caso el nivel de significancia sea mayor a 0.05 se acepta la hipótesis y por tanto que las varianzas son iguales, es decir en este caso se cumple el criterio de homoestasicidad. La Tabla 3 muestra los resultados de esta prueba.

Para definir el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas a realizar para la validación de las hipótesis, se tuvo que comprobar que se den las condiciones homoestasicidad (de normalidad de datos) y de igualdad de varianzas, según los análisis realizados se ha procedido a determinar el tipo de prueba a utilizar por cada componente de Cultura, ya sea para los datos de Cultura Actual como Deseada. Cabe resaltar que para la aplicación de las pruebas paramétricas, ambas condiciones deben de cumplirse, si una de

ellas no se cumple se deberán aplicar pruebas no paramétricas. La tabla 4 muestra los resultados de las pruebas aplicadas.

Tabla 3.

*Pruebas de Levene de igualdad de varianzas*

Componente	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
<b>Cultura Actual</b>				
Clan	7.182	2	57	0.002
Adhocracia	1.047	2	57	0.358
Mercado	3.917	2	57	0.025
Jerarquía	4.147	2	57	0.021
<b>Cultura Deseada</b>				
Clan	3.314	2	57	0.043
Adhocracia	2.131	2	57	0.128
Mercado	0.659	2	57	0.521
Jerarquía	4.439	2	57	0.016

Tabla 4. *Pruebas a aplicar para los diferentes tipos de componentes de Cultura*

*Pruebas a aplicar para los diferentes tipos de componentes de Cultura*

Componente	Prueba de Shapiro Wilk		Prueba de Levene		Prueba Estadística a aplicar	
	Actual	Deseada	Actual	Deseada	Actual	Deseada
Clan	0.561	0.018	0.002	0.043	No Paramétrica	No paramétrica
Adhocracia	0.001	0.054	0.359	0.128	No Paramétrica	Paramétrica
Mercado	0.398	0.682	0.025	0.521	No Paramétrica	Paramétrica
Jerarquía	0.000	0.051	0.021	0.016	No Paramétrica	No paramétrica

### 3.11. Validez y Confiabilidad

La medida de confiabilidad es muy importante porque nos permite saber el grado en el que los elementos de la variable miden el mismo concepto latente (Pino, 2008). La medición

de la confiabilidad se efectuó calculando el coeficiente Alfa de Cronbach para cada componente de cultura, tanto Actual como Deseada. Durante el desarrollo de las encuestas se explicaron a los participantes los diferentes aspectos relacionados a la cultura, a fin de que se entienda que es lo que el instrumento busca medir; también se explicó la escala de puntuación, de manera que se obtenga en cada dimensión una sumatoria de 100%.

A fin de comprobar el entendimiento del instrumento por parte de los participantes, se llevaron a cabo cinco encuestas piloto, en cada una de las empresas estudiadas.

Aplicado el instrumento se calculó el coeficiente de Alfa Cronbach, obteniendo valores mayores a 0.5, lo cual demuestra que el instrumento es confiable y existe una coherencia en las respuestas de los encuestados (Hernández, 2010). Los resultados se muestran en la tabla 5.

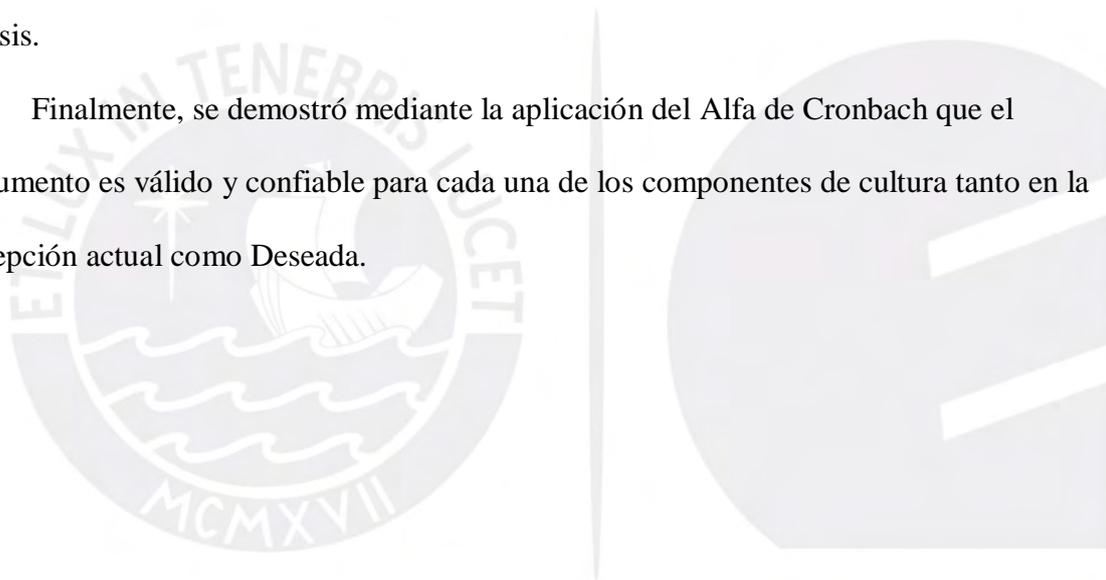
Tabla 5. *Resultados del Indicador Alfa Cronbach para el instrumento utilizado*

<b>Componentes</b>	<b>Indicador Alfa de Cronbach</b>
Todo el instrumento	0.929
Cómo percibe la Cultura	0.863
Cómo le gustaría percibir la Cultura	0.880
Clan Actual	0.541
Adhocracia Actual	0.522
Mercado Actual	0.579
Jerarquía Actual	0.710
Clan Deseado	0.596
Adhocracia Deseado	0.524
Mercado Deseado	0.696
Jerarquía Deseado	0.610

### 3.12. Resumen

Dentro de este capítulo se detalló la metodología desarrollada en este estudio, definiendo la muestra y sus características. Respecto al instrumento aplicado, se describieron cada una de las dimensiones que definen los componentes de la cultura. El instrumento define los cuatro componentes de la cultura, sobre los cuales se basa el cuestionario y que son de mucha importancia dentro de la organización. Se describió el proceso de recolección de datos aplicados en cada una de las empresas y la forma como estos datos serán mostrados para el posterior análisis. Se llevó a cabo el análisis que nos permitirá definir el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas en la validación de las hipótesis del capítulo cuatro, describiendo a su vez las pruebas estadísticas que se utilizarán para llevar a cabo dicho análisis.

Finalmente, se demostró mediante la aplicación del Alfa de Cronbach que el instrumento es válido y confiable para cada una de los componentes de cultura tanto en la percepción actual como Deseada.



## Capítulo IV: Resultados

En este capítulo, se mostraron los resultados del OCAI llevado a cabo en las tres empresas seleccionadas pertenecientes al sector microfinanciero de la Región Lambayeque. El instrumento aplicado permitió evaluar las seis dimensiones de la Cultura Organizacional como son: características dominantes, liderazgo Organizacional, estilo de supervisión y gestión, lo que une a la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito. Estos resultados fueron clasificados dentro del MVC, clasificando las Culturas en 4 tipos: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica. Los resultados fueron presentados de tal manera que respondan a cada una de las hipótesis planteadas y determinen la validez o nulidad de las mismas.

### 4.1. Perfil de los Informantes

Los entrevistados correspondieron a profesionales de las diferentes sucursales de las empresas seleccionadas, la característica de ellos es que no tienen a otros profesionales a su cargo, es decir no tienen cargos gerenciales. La Tabla 6 muestra la clasificación de los encuestados.

Tabla 6. *Perfil de los informantes de las empresas del sector analizado*

<b>Variable Independiente</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Género	60	100
Femenino	29	48.3
Masculino	31	51.7
Área de Trabajo	60	100
Negocios	44	73.3
Operaciones	16	26.7
Antigüedad laboral	60	100
Hasta 3 años de antigüedad	32	53.3
Entre 4 y 7 años de antigüedad	16	26.7
Más de 7 años de antigüedad	12	20.0

## 4.2. Presentación y Discusión de los Resultados

Para la validación de las hipótesis se utilizaron las pruebas ANOVA y T- Test para el caso de una data con distribución normal y varianzas iguales, así como las pruebas de Kruskall Wallis y Mann Whitney en caso la distribución no pueda ser considerada como normal o existan diferencias entre las varianzas. A continuación, validaremos cada una de las hipótesis mencionadas:

1. No existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional Actual por parte de las empresas estudiadas del sector.

Para validar esta hipótesis se utilizó la prueba de no paramétrica de Kruskall Wallis debido a que las distribuciones de la Cultura Actual no son normales ni de varianzas iguales. Además, se usó esta prueba porque tenemos tres grupos (tres empresas) sobre cuyos datos queremos saber si existe consenso o no por cada componente de Cultura. El test de ANOVA nos arrojó los siguientes valores de significancia 0.009 para Clan, 0.001 para Adhocracia, 0.856 para Mercado y 0.001 para Jerarquía. Podemos apreciar como resultado de este análisis que si existen diferencias en cuanto a la percepción de la Cultura por parte de los participantes de las empresas analizadas, esto en los componentes Clan, Adhocracia y Jerárquica, sin embargo, tenemos un consenso en la percepción de la Cultura Mercado; lo cual explica la fuerte orientación por parte de los participantes a percibir que la Cultura predominante en las empresas estudiadas es la de Mercado. Dentro de este componente las dimensiones que tuvieron mayor puntaje son las relacionadas a Características dominantes y Criterio de éxito, es decir los participantes percibieron que la empresa se orienta principalmente a los resultados y el éxito de la empresa se define en función de liderazgo en el mercado. La Tabla 7 muestra los resultados de las pruebas estadísticas.

Tabla 7.

*Prueba de Kruskall Wallis para Cultura Actual*

<b>Indicador</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerarquía</b>
Chi -Cuadrado	9.51	14.94	0.311	13.475
gl.	2	2	2	2
Sig.	0.009	0.001	0.856	0.001

2. No existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional Deseada por parte de las empresas estudiadas del sector.

Para validar esta hipótesis se utilizó la prueba Independent samples ANOVA en caso de una distribución normal con varianzas iguales y la prueba de Kruskall Wallis caso contrario, esto porque contamos con tres grupos (tres empresas) sobre cuyos datos queremos saber si existe consenso o no. El test ANOVA nos arrojó los siguientes valores de significancia 0.028 para Clan, 0.057 para Adhocracia, 0.007 para Mercado y 0.027 para Jerarquía, mientras que el test de Kruskall Wallis nos arrojó los siguientes valores de significancia 0.021 para Clan, 0.063 para Adhocracia, 0.001 para Mercado y 0.015 para Jerarquía. De los resultados obtenidos podemos apreciar que no existe consenso en los componentes Clan, Mercado y Jerarquía, sin embargo, si existe consenso, en el componente Adhocracia. Dentro de este último componente las dimensiones con mayor puntuación fueron: Características Dominantes y Liderazgo Organizacional, es decir los participantes llegan a un consenso sobre desear una Cultura donde se promueva la innovación y donde el líder sea el que promueve las ideas. Las Tablas 8 y 9 muestran las pruebas paramétricas y no paramétricas respectivamente que validan esta hipótesis.

Tabla 8.

*Prueba ANOVA para Cultura Deseada*

<b>Componente</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl.</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Clan	4119.4	59			
Inter-grupos	485.06	2	242.53	3.804	0.028
Intra-grupos	3634.4	57	63.761		
Adhocracia	1530.5	59			
Inter-grupos	146.69	2	73.344	3.021	0.057
Intra-grupos	1383.8	57	24.278		
Mercado	2574.7	59			
Inter-grupos	408.23	2	204.12	5.37	0.007
Intra-grupos	2166.5	57	38.009		
Jerarquía	1752.5	59			
Inter-grupos	209.08	2	104.54	3.861	0.027
Intra-grupos	1543.4	57	27.077		

Tabla 9. *Prueba de Kruskal Wallis para evaluar el consenso de la Cultura Deseada**Prueba de Kruskal Wallis para Cultura Deseada*

<b>Indicador</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerarquía</b>
Chi-cuadrado	7.738	5.518	13.116	8.418
gl.	2	2	2	2
Sig.	0.021	0.063	0.001	0.015

3. No existen diferencias entre la percepción de la Cultura Organizacional Actual y la Deseada, entre los miembros de las muestras analizadas.

Para la validación de esta hipótesis se aplicó el Paired Simple T-test, el cual se aplica cuando queremos evaluar los cambios en los scores de una muestra testeada en dos momentos diferentes. Su equivalente en caso a utilizar pruebas no paramétricas es el test de Mann Withney. Para el test de Paired simple T –test, se

obtuvo un nivel de significancia igual a cero para los cuatro componentes de cultura. Dado que el nivel de significancia es menor a 0.05 se puede afirmar que la hipótesis nula no es válida, por lo tanto si existen diferencias en cuanto a la percepción de la Cultura Actual comparada con la Deseada. La Tabla 10 muestra los resultados, así también. En el apéndice D se muestran en el diagrama de caja y bigotes cada uno de los componentes.

Tabla 10.

*Prueba Paired simple T-test Cultura Actual versus Deseada*

<b>Componente</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Error típico de la media</b>	<b>t</b>	<b>gl.</b>	<b>Sig.</b>
Clan	-1,025,000	1,166,915	150,648	-6,804	59	0,000
Adhocracia	-651,944	840,008	108,445	-6,012	59	0,000
Mercado	741,111	1,087,999	140,460	5,276	59	0,000
Jerarquía	934,444	1,329,567	171,646	5,444	59	0,000

Para el caso de la prueba de Mann Withney, los niveles de significancia para los cuatro componentes también fueron menores a 0.05, por lo que se puede afirmar que si existen diferencias en cuanto a la percepción de la Cultura Actual comparada con la Deseada. La Tabla 11 muestra los resultados

Tabla 11.

*Prueba de Mann Whitney Cultura Actual versus Deseada*

<b>Indicador</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerarquía</b>
U de Mann-Whitney	672,500	711,000	890,000	583,000
W de Wilcoxon	2502,500	2541,000	2720,000	2413,000
Z	-5,925	-5,724	-4,780	-6,395
Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000

La mayor diferencia se dio en el componente Clan, donde las personas siempre buscan que la empresa sea un lugar más familiar y que se preocupen por el desarrollo de sus miembros. Esta diferencia fue mayor en las dimensiones: Lo que une a la organización y las características dominantes. La Cultura menos preferida fue la Jerárquica, donde la dimensión con menor puntaje es lo que une a la organización, es decir los participantes desean que la Cultura no sea caracterizada por la formalidad en los roles y las políticas. Ver figura 4 y Apéndice E.

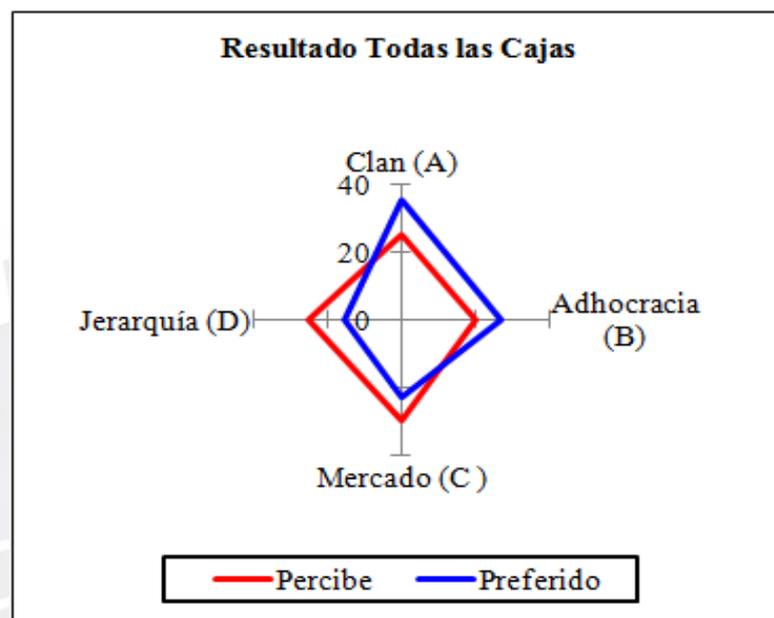


Figura 4. Cultura Actual vs Cultura Deseada del sector de empresas estudiadas

4. No existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional debido a las diferencias de Género para las empresas analizadas tanto para la Cultura Actual como Deseada. Para este análisis se aplicó el Independent samples T-tests, el cual se usa cuando se tienen dos diferentes (independientes) grupos y se está interesado en comparar sus resultados (sus scores) durante un mismo evento, en este caso los dos grupos son hombres y mujeres de las respectivas empresas estudiadas. Su equivalente en prueba no paramétrica es la prueba de Mann Whitney. Para el caso de la Cultura Actual, se aplicó la prueba no paramétrica de Mann Whitney y para el

caso de la Cultura Deseada, se aplicaron pruebas paramétricas o no paramétricas según fue el caso. La Tabla 12 muestra los resultados.

Tabla 12.

*Prueba de Mann Whitney para identificación de diferencias en función del Género*  
- *Cultura Actual*

Indicador	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
U de Mann-Whitney	348	333.5	444	295
W de Wilcoxon	844	829.5	940	730
Z	-1.504	-1.719	-0.081	-2.289
Sig.	0.133	0.086	0.935	0.022

Para el test de Mann Whitney se obtuvo un nivel de significancia 0.133 para el componente Clan, 0.086 para Adhocracia, 0.935 para Mercado y 0.022 para Jerarquía. Dado el nivel de significancia, se aprecia que para la percepción Actual de la Cultura, no existieron diferencias significativas entre hombres y mujeres en tres de los cuatro componentes de la misma, sin embargo, el componente Jerarquía sí presentó diferencia de percepción debido al Género. La Figura 5 muestra la percepción en función del género.

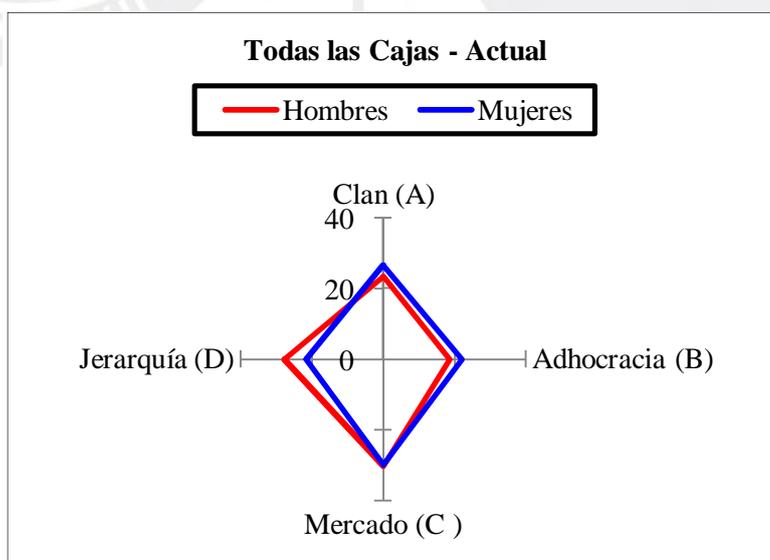


Figura 5. Resultados en función del Género para la Cultura Actual

Para el caso de la Cultura Deseada se llevó a cabo el mismo análisis usando las pruebas estadísticas según sea el caso. Para el caso del Paired simple T –test, se obtuvo un nivel de significancia de 0.690 para el componente Clan, 0.796 para Adhocracia, 0.734 para Mercado y 0.975 para Jerarquía. Para el test de Mann Whitney se obtuvo un nivel de significancia 0.53 para el componente Clan, 0.62 para Adhocracia, 0.55 para Mercado y 0.62 para Jerarquía. Según los resultados para la Cultura Deseada no existe ninguna diferencia en los resultados en función del Género de los participantes (ver Tabla 13, 14 y Figura 6).

Tabla 13.

*Prueba Independent Samples T-test para identificación de diferencias en función del Género - Cultura Deseada*

<b>Componente</b>	<b>t</b>	<b>Gl</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>Diferencia de medias</b>
Clan	-0.40	58	0.69	-0.87
Adhocracia	0.26	58	0.79	0.35
Mercado	0.34	58	0.73	0.58
Jerarquía	0.03	58	0.97	0.04

Tabla 14. *Prueba de Mann-Whitney para identificación de diferencias en función del Género - Cultura Deseada*

*Prueba de Mann Whitney para identificación de diferencias en función del Género - Cultura Deseada*

<b>Indicador</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerarquía</b>
U de Mann-Whitney	407.50	416.50	410.00	416.50
W de Wilcoxon	842.50	912.50	906.00	912.50
Z	-0.62	-0.48	-0.58	-0.48
Sig.	0.53	0.62	0.55	0.62

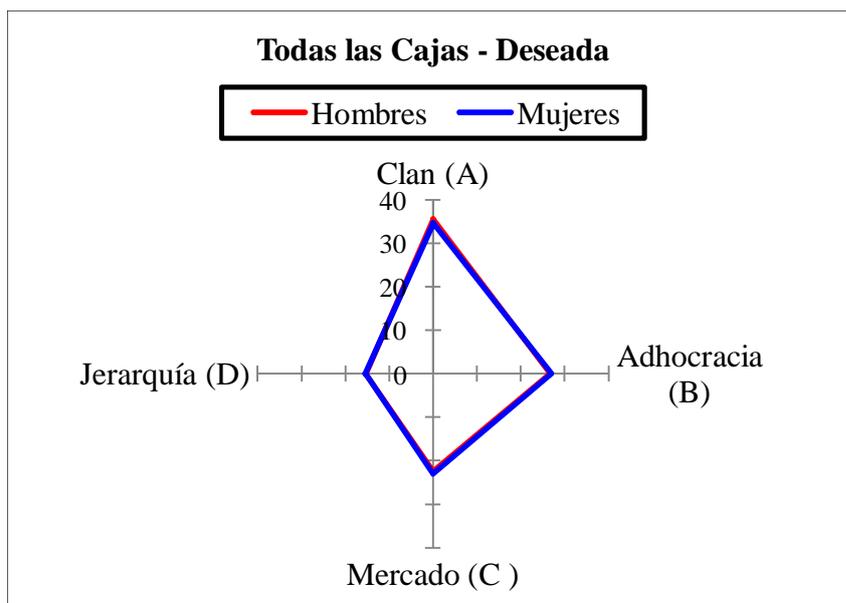


Figura 6. Resultados en función del Género para la Cultura Deseada

5. No existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional debido a las diferentes áreas laborales a las que pertenecen los participantes de las muestras analizadas.

En este estudio tenemos dos Áreas Laborales, como son: Negocios y Operaciones, por lo tanto al tener sólo dos grupos, se utilizó para el análisis de esta hipótesis el Independent samples t-tests, para el caso de distribución normal con varianzas iguales y el test de Mann Withney en caso no cumplir estas premisas. Esto se aplicó tanto para la Cultura Actual como para la Deseada. Para el caso de la Cultura Actual, se aplicó el test de Mann Whitney, se obtuvo un nivel de significancia 0.07 para el componente Clan, 0.25 para Adhocracia, 0.16 para Mercado y 0.51 para Jerarquía. Para el caso de la Cultura Deseada, el Paired simple T –test, nos arrojó un nivel de significancia de 0.66 para el componente Clan, 0.65 para Adhocracia, 0.58 para Mercado y 0.71 para Jerarquía. El test de Mann Whitney , nos arrojó un nivel de significancia 0.71 para el componente Clan, 0.74 para Adhocracia, 0.44 para Mercado y 0.58 para Jerarquía. Dado los niveles de significancia mayores a 0.05, se encontró que la variable estudiada no influye en

la percepción de la Cultura en ninguno de sus cuatro componentes, tanto en la Actual como Deseada. Las Tablas 15, 16 y 17 muestran los resultados.

Tabla 15.

*Prueba Mann Withney para comparación de diferencias en función del Área Laboral - Cultura actual*

<b>Indicador</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerarquía</b>
U de Mann-Whitney	244.50	284.00	268.00	313.00
W de Wilcoxon	1234.50	1274.00	404.00	449.00
Z	-1.80	-1.13	-1.40	-0.65
Sig.	0.07	0.25	0.16	0.51

Tabla 16.

*Prueba Independent Samples T-test para comparación de diferencias de Área Laboral - Cultura Deseada*

<b>Componente</b>	<b>t</b>	<b>gl.</b>	<b>Sig.</b>	<b>Diferencia de medias</b>
Clan	0.43	58	0.66	1.06
Adhocracia	-0.44	58	0.65	-0.66
Mercado	-0.55	58	0.58	-1.07
Jerarquía	0.37	58	0.71	0.59

Tabla 17.

*Prueba de Mann Whitney para comparación de diferencias en función del Área Laboral - Cultura Deseada*

<b>Indicador</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerarquía</b>
U de Mann-Whitney	330.00	332.50	306.50	319.50
W de Wilcoxon	1320.00	468.50	442.50	1309.50
Z	-0.36	-0.32	-0.76	-0.54
Sig.	0.71	0.74	0.44	0.58

Las Figuras 7 y 8 muestran los resultados en forma gráfica, donde se puede observar que no existe diferencia significativa en ninguno de los componentes.

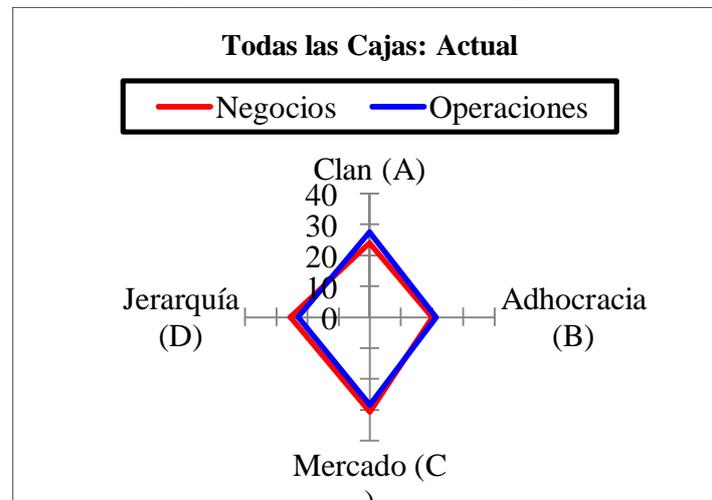


Figura 7. Resultados en función del Área Laboral para la Cultura Actual

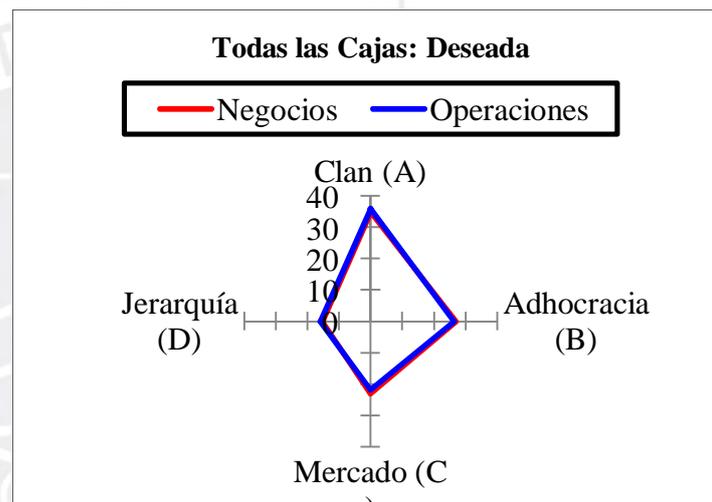


Figura 8. Resultados en función del Área Laboral para la Cultura Deseada

6. No existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional debido a las diferentes Antigüedades Laborales de los participantes de las muestras analizadas. En este caso la variable en estudio es la Antigüedad Laboral de los participantes, la cual ha sido clasificada en 3 grupos: (a) hasta 3 años de antigüedad, (b) entre 4 y 7 años de antigüedad, y (c) más de 7 años de antigüedad. Para evaluar esta hipótesis se utilizaron las pruebas estadísticas ANOVA (Independent samples) para el caso de distribución normal y varianzas iguales, así como el test de Kruskall Wallis en caso

no se den estas condiciones. Para el caso de la Cultura Actual, se aplicó el test de Kruskal Wallis, obteniéndose un nivel de significancia 0.53 para el componente Clan, 0.06 para Adhocracia, 0.67 para Mercado y 0.40 para Jerarquía. Para el caso de la Cultura Deseada, test ANOVA nos arrojó un nivel de significancia de 0.12 para el componente Clan, 0.58 para Adhocracia, 0.80 para Mercado y 0.071 para Jerarquía, el test de Kruskal Wallis, nos arrojó un nivel de significancia 0.18 para el componente Clan, 0.80 para Adhocracia, 0.613 para Mercado y 0.039 para Jerarquía. Dados los resultados obtenidos, se puede afirmar que en el caso de la percepción de la Cultura Actual, no existen diferencias en las empresas estudiadas en función de las Antigüedades Laborales, por tanto esta variable no ejerce ninguna influencia en la Cultura; para el caso de la Cultura Deseada, sólo se encontró diferencia en la dimensión Jerárquica. No se aprecia gráficamente una gran diferencia entre los promedios de los diferentes grupos de Antigüedad Laboral, por lo que no se considera que esta diferencia pueda ser considerada significativa. Las Tablas 18, 19 y 20 muestran los resultados de los test aplicados para la validación de esta hipótesis.

Tabla 18. *Prueba de Kruskal Wallis para comparación de diferencias en función de Antigüedad Laboral - Cultura Actual*

*Prueba de Kruskal Wallis para comparación de diferencias en función de Antigüedad Laboral - Cultura Actual*

<b>Indicador</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerarquía</b>
Chi-cuadrado	1.25	5.54	0.78	1.79
gl	2	2	2	2
Sig.	0.53	0.06	0.67	0.40

Tabla 19.

*Prueba ANOVA para comparación de diferencias en función de Antigüedad*

*Laboral - Cultura Deseada*

<b>Componente</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl.</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Clan	4119.44	59			
Inter-grupos	289.55	2	144.77	2.15	0.12
Intra-grupos	3829.88	57	67.19		
Adhocracia	1530.52	59			
Inter-grupos	28.50	2	14.25	0.54	0.58
Intra-grupos	1502.02	57	26.35		
Mercado	2574.72	59			
Inter-grupos	19.41	2	9.70	0.21	0.80
Intra-grupos	2555.31	57	44.83		
Jerarquía	1752.46	59			
Inter-grupos	155.72	2	77.86	2.77	0.07
Intra-grupos	1596.74	57	28.01		

Tabla 20. *Prueba de Kruskal Wallis para comparación de diferencias en función de Antigüedad Laboral - Cultura Deseada*

*Prueba de Kruskal Wallis para comparación de diferencias en función de*

*Antigüedad Laboral - Cultura Deseada*

<b>Indicador</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerarquía</b>
Chi-cuadrado	3.36	0.43	0.97	6.49
gl	2	2	2	2
Sig.	0.18	0.80	0.61	0.03

Así mismo, las Figuras 10 y 11 muestran los resultados en forma gráfica, donde se puede observar que no la para la cultura actual solo existe una pequeña diferencia en el componente Jerarquía y para la cultura deseada no existen diferencias.

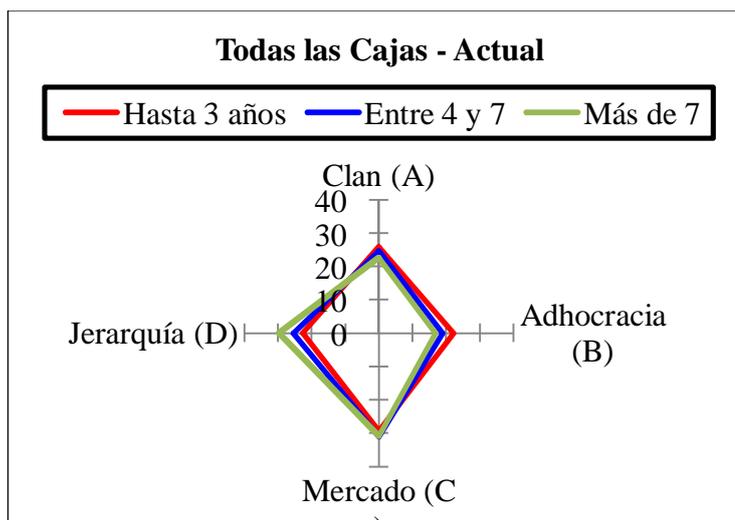


Figura 9. Resultados en función de la Antigüedad Laboral para la Cultura Actual

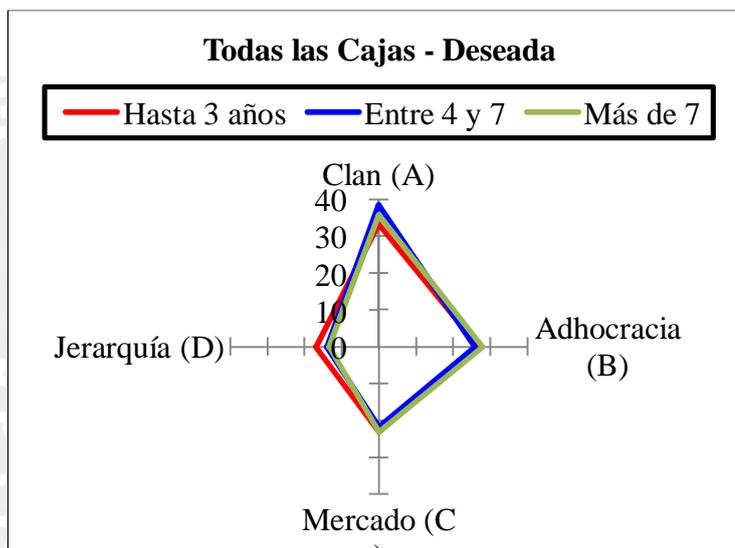


Figura 10. Resultados en función de la Antigüedad Laboral para la Cultura Deseada

### 4.3 Resumen

En este capítulo se mostraron los resultados correspondientes a las muestras de las empresas analizadas, se mostró el perfil de los informantes y se procedió a la validación de cada una de las hipótesis. Para el análisis de las hipótesis se utilizaron las pruebas paramétricas o no paramétricas según sea el caso, mostrando los niveles de significancia y los resultados de manera gráfica según el caso.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

1. La percepción de la Cultura Organizacional Actual, para las muestras estudiadas en las empresas analizadas se orientó hacia el componente Mercado. Este componente de Cultura es el único de los cuatro en los que existió un consenso por parte de los participantes en el estudio. Esto puede ser debido a la misión de este tipo de empresas, la cual es muy orientada al cumplimiento de metas para poder mantener sus márgenes de rentabilidad y crecimiento. Este mismo hallazgo fue encontrado en empresas industriales de Colombia (Rodríguez, Forero & Mora, 2014), en contratistas de ingeniería en Australia (Igo, 2005) y en universidades de México (Muro, 2008).
2. En cuanto a Cultura Deseada para las muestras de las empresas analizadas, hubo consenso sólo en el componente Adhocracia, es decir los participantes llegaron a un conceso sobre una Cultura donde se promueva la innovación y donde el líder sea el que promueve las ideas. En los demás componentes de la Cultura no existió un consenso.
3. Si existen diferencias entre la percepción de la Cultura Actual y la Cultura Deseada para las muestras de las empresas analizadas. Las mayores diferencias se dieron en el componente Clan, donde los participantes desearon tener una Cultura menos orientada a las metas y más orientada al desarrollo de las personas, donde lo que une a la empresa es la confianza mutua entre sus miembros. Estos resultados fueron encontrados en otros estudios como el realizado en un Campus Universitario en Indonesia (Bachtiar, 2013) y el realizado en el sector Aerocomercial en Nueva Zelandia (Saele, 2007).

4. La variable Área laboral, no tuvo ninguna influencia en la percepción de la Cultura, ya que no se encontraron diferencias tanto en la Cultura Actual como Deseada. La variable Género sólo presentó diferencias en el componente Jerarquía de la Cultura Actual, mientras que la variable Antigüedad Laboral, solo presentó diferencias en este mismo componente pero para la Cultura Deseada. Estas diferencias fueron estadísticamente y gráficamente poco significativas, por lo que se puede concluir que para la muestra analizada, las variables mencionadas no ejercen una influencia en la percepción de la Cultura Actual ni Deseada para las muestras de las empresas analizadas

#### **5.1.1. Contribuciones**

1. El estudio contribuye a promover el uso del instrumento OCAI dentro del diagnóstico y percepción de la Cultura en las empresas de la Región Lambayeque y en el Perú. Dentro el ámbito de las empresas estudiadas, se contribuye a que cada una de las personas encuestadas y sus respectivas gerencias tomen conciencia de la importancia de tener una Cultura definida, esto es fundamental para que la Cultura Organizacional tome el protagonismo que debe tener para el desarrollo de las organizaciones.
2. La investigación contribuye a poder identificar qué aspectos se pueden mejorar dentro de las organizaciones analizadas en función de los resultados encontrados, permitiendo entender la percepción de la Cultura y la relación de esta con las variables estudiadas, como Área laboral, Género y Antigüedad Laboral. En función a tener una percepción de Cultura orientada a Mercado y una Deseada más fuertemente a Clan, se puede definir programas de fortalecimiento de Cultura, según las estrategias definidas por la empresa.

### 5.1.2. Limitaciones del Estudio

1. Una de las limitaciones es que los resultados de este estudio no pueden ser inferidos para otras empresas, ni generalizados para todas las empresas estudiadas. Estos deben ser limitados a las muestras analizadas, ya que las mismas fueron seleccionadas en base a un criterio no probabilístico.
2. Otro aspecto, definido en la metodología de investigación, es que alcance de la investigación es solo descriptivo, no identificando las causas o factores que inciden en la percepción del tipo de Cultura. El estudio tampoco alcanza a identificar los impactos que tienen los tipos de Cultura diagnosticados en diferentes aspectos relacionados al performance de las empresas estudiadas.

### 5.2. Recomendaciones

1. En base a los resultados de las muestras analizadas, los Gerentes de las empresas estudiadas deben establecer una cultura de cambio que permita encontrar el punto de equilibrio entre las necesidades de la empresa y sus colaboradores. Los gerentes se empeñan en mejorar sus empresas a través de la presión por la obtención de los resultados esperados, sin embargo, ello también genera estrés en los colaboradores no logrando cimentar el compromiso de los mismos con la organización. Por ello los gerentes deben trabajar en reforzar los valores y objetivos del grupo para mejorar el compromiso y el desempeño ya que la cultura organizacional es uno de los principales activos de las empresas.
2. Otra de las recomendaciones para la alta dirección de las empresas estudiadas, es que es muy importante que la misión y visión de las empresas considere cuál es la percepción de la Cultura Actual y la Cultura Deseada por parte de los integrantes. Esto permitirá que las estrategias a desarrollar para el crecimiento de la empresa estén alineadas con la Cultura de la misma. Si la gerencia evalúa realizar cambios

en base a los resultados encontrados, es importante que esto se incluya en un plan estratégico, de tal manera que se puedan monitorear los avances.

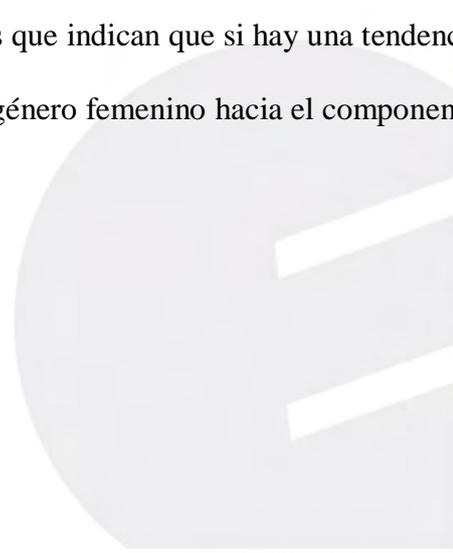
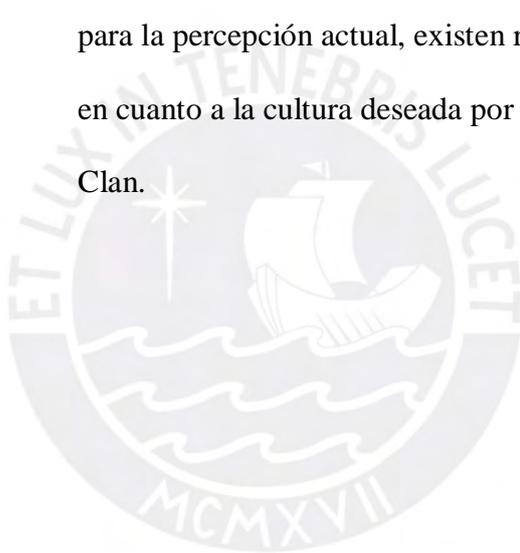
3. En base al resultado de las muestras analizadas, de una percepción de Cultura Actual de tipo Mercado y una Deseada mayormente Clan, por ejemplo las empresas podrían desarrollar programas y actividades orientadas a que las personas sientan que se les ofrece un lugar donde puedan participar y formar parte de un equipo. Por ejemplo los gerentes deben convocar a círculos de calidad y preguntar a sus empleados ¿Qué es lo que mejorarían de la empresa? ¿Cómo quisieran ser vistos? ¿Qué es lo que les hace sentirse a gusto en el trabajo? ¿Cuál es la cultura que quieres que haya en la empresa? ¿Cómo quieres que la empresa sea vista por los demás? y tomar en cuenta las observaciones que comparten para tomar medidas correctivas de ser el caso. Esto no implica que las empresas cambien su Cultura en función de lo que desean los integrantes, lo que se busca es que las empresas del sector estudiado puedan tener la información concreta sobre la percepción de la Cultura, a fin de que tomen las decisiones estratégicas más adecuadas.
4. Se recomienda tener en cuenta cuales han sido las dimensiones que tienen un mayor impacto en la Cultura que más prevalece, ya que esto nos indica los aspectos específicos que caracterizan esa Cultura. Para las muestras analizadas Dentro de la Cultura percibida como Mercado, las dimensiones que tienen mayor puntaje son las relacionadas a Características dominantes y Criterio de éxito, es decir los participantes perciben que la empresa se orienta principalmente a los resultados, definiendo el éxito en función del liderazgo en el mercado. Esto nos permite identificar qué aspectos se deben reforzar o mantener, en función de la estrategia definida por la empresa.

5. El no tener diferencias en función del Área Laboral para las muestras de las empresas analizadas, nos permite saber que la percepción de la Cultura es uniforme entre las áreas, esto es muy importante tener en cuenta al momento de desarrollar programas orientados a fortalecer la Cultura dentro de la organización, al tener una Cultura homogénea entre las diferentes áreas es más fácil conducir esta Cultura hacia la que busca la organización.
6. En base a la cultura definida y a las estrategias a adoptar por la empresa, se deben identificar a los líderes que se necesitan para llevar a cabo fomentar e interiorizar esta cultura en cada uno de sus respectivos equipos de trabajo. La identificación de un perfil adecuado desde el proceso de selección es muy importante.
7. Se recomienda también que este instrumento se pueda aplicar de manera periódica en las empresas para evaluar los cambios según las estrategias definidas. Por ejemplo después de aplicar programas que impacten en el fortalecimiento de la Cultura Organizacional, es importante medir si la percepción de la Cultura ha cambiado, si ésta tiene ahora influencia por Área Laboral u otra variable más de estudio.

#### **5.2.1. Recomendaciones para Futuras Investigaciones**

1. Se recomienda evaluar que otras variables podrían tener influencia en la percepción de la Cultura, por ejemplo como son edad, grado de instrucción y verificar si existen diferencias significativas respecto a las Culturas Actual y Deseada.
2. Se recomienda llevar a cabo el estudio con un mayor tamaño de muestra en otras empresas, de tal manera que la muestra pueda ser considerada probabilística y los resultados puedan ser generalizados.

3. Se recomienda, hacer un estudio que permita relacionar los tipos de Cultura encontrados a factores de desempeño, de tal manera que podamos determinar que componentes de Cultura y dimensiones tiene una influencia en aspectos como atención al cliente, productividad, clima laboral.
4. Se recomienda aplicar otro instrumento para diagnóstico de la Cultura como el contextual Assesment(CAOC) o el Organizational Culture Inventory (OCI) y comparar los resultados con los obtenidos con el OCAI.
5. Llevar a cabo un nuevo estudio para determinar si la variable genero ejerce una influencia en las percepciones de cultura actual y deseada, ya que si bien en este estudio se encontraron solamente pequeñas diferencias en el componente Jerarquía para la percepción actual, existen referencias que indican que si hay una tendencia en cuanto a la cultura deseada por parte del género femenino hacia el componente Clan.



## Referencias

- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional* (Monografía sin número). Valparaíso, Chile
- Bates, K.A., Amundson, S.D., Schroeder, R.G. & Morris, W.T. (1995). The crucial Interralationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *Management Science*, 41(10), 1565 -1580.
- Bachtiar, H., Simamora, & Jerry M. (2013). *Current and Preferred Organizational Culture: A Case Study at Private University in Indonesia*. *International Business Management*, 7: 353-358.
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *School of Nursing Faculty Papers & Presentations*. Paper 34. Recuperado de <http://jdc.jefferson.edu/nursfp/34>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2013). Organizational Culture of Greek Banking Institutions: a Case Study. *International Journal of Human Resources Management and Research*, 3(2), 95-104.
- Berrio, A. A. (2003). Competing Values Framework: A profile of Ohio State University. EEUU. Recuperado de <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml>.
- Blanchard, K., Carlos J., & Randolph A. (2001). Empowerment takes more than a minute. Recuperado de <http://books.google.com.br/books>
- Briones, G. (2002). *Metodología de investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogota, Colombia: Arfo
- Brown, A. (1998) *Organizational Culture (Second edition.)* Harlow, UK: Pitman Publishing
- Cakar, N., & Ertuk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and medium sized enterprises: Examining the effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management* 2010, 48(3), 325–359

- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading MA: Addison Wesley
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Cheng, C., & Liu, A. (2007). Relation of Organizational culture and the implementation of Total Quality Management in construction firms. *Surveying & Built Environment* 18 (1), 7-16.
- Cheung, S. O., Wong, P., & 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. DOI: 10.3846/16111699.2011.620157
- Chiavenato, I. (1989) *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana de México S.A.
- Chiavenato, I. (2004), *Gestión del talento humano*, Primera edición. Mac Graw Hill. México
- Chu, K. (2003). An organizational culture and the empowerment of the change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry. *Journal of Materials Processing Technology*, 139 (203), 505 - 509
- Cooke, R.A., & Lafferty, C.J.. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics
- Cooper, R. B. & Quinn, R. E. (1993), *Implications of the competing values framework for management information systems*. *Human Resource Management*, 32, 175–201. DOI: 10.1002/hrm.3930320109
- Davies, P., & Coates, G. (2005). Competing conceptions and values in school strategy. *Educational Management Administration and Leadership*, 33 (1), 109-124..

- De la Garza, T., Guzman, E., & Mueller, C. (2011). Organizational cultura profile of service manufacturing businesses in Mexico. *INNOVAR*, 21(40), 81-91.
- Denham, J., & Kaberon, R. (2012). Culture is king: How culture contributes to innovation. . *Journal of Product Innovation Management*, 29 (3), 358-360. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00908.x
- Desphande, R., & Farley, J. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance: an internal research odyssey. *International Journal of Research in Marketing* 21 (1), 3–22.
- Denison, D.R. (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley and Sons.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2002) *School leadership and administration: Adopting a Cultural perspective*, NY: Routledge Falmer.
- García S. & Dolan S., (1997). La Dirección por Valores. *Interamericana de España, S.A., Barcelona*, España: Editorial Mc. Graw-Hill.
- García, L., Hernández, R., Vargas, B., & Cuevas, H. (2012) *Diagnóstico de la Cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia*. Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya, Vol. 2, 9-29. Guanajuato, México.
- Giek, D. G. & Lees, P. L. (1993) On massive change: Using the Competing Values Framework to organize the educational efforts of the human resource function in New York State Government. *Human Resource Management*, 32 (1), 9–28.
- Granell H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Gregory Brian T., Harris Stanley G., Armenakis Achilles A. & Shook Christopher L., (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62 (7), 673-679.

- Helfrich, C., Fang, Y, Mohr, D., Meterko, M. & Sales, A. (2007) Assessing an organizational culture instrument based on the competing values framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. Recuperado de <http://www.implementationscience.com/content/2/1/13>
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta edición.). Chile: Mac Graw Hill.
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R.(2001). *Strategic Management* (5th ed.), Houghton Mifflin, Boston: MeansBusiness Inc.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures & Organizations*, London, UK: Harper Collins.
- Igo T. & Skitmore, M. (2005). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction innovation*, 121-130.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C. & Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (1), 143-158.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992) *Corporate & Performance*, New York: The FreePress
- Lamond, D. (2013). The value of Quinn's competing values model in an Australian context", *Journal of Managerial Psychology*. 18 (1), 46 – 59
- Lengnick-Hall, Beck (2010). Developing capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Recuperado de: [www.elsevier.com/locate/humres](http://www.elsevier.com/locate/humres)
- Maldonado, G. Martínez, & M. García, D. (2010) *Aplicación del modelo CVF en la Pyme Aguas Calientes: Un estudio empírico*. México.
- Morcillo, P. & Alcahud López, M. C. (2005). Creatividad que estás en los cielos.. *Revista mi+d*, 30, julio, 1-18.

- Muro, J. L. (2008). La Cultura Organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Najera, M. (2008). Dialogue with Mexican maquiladora workers: Why do they leave and why do they stay?. *International Journal of Commerce and Management*, 18 (3), 289-302. University of Huston-Clear Lake, Huston, Texas, USA.
- O'cass, A., & Ngo, L. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41 (78), 868-887.
- Ouchi, W. (1982). *Theory Z*. Cambridge, MA, USA.: Avon Books.
- Ouchi, W. (1986). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México D. F., México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Pallant, J. (2003). *SPSS Survival manual*. Philadelphia, PA: Open University Press
- Peters T.J., & Waterman R.H., (1985). In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper and Row.
- Pino, R (2008). Relación entre en sector industrial y el tamaño de la empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño Organizacional (Tesis doctoral, Centrum Católica Business School, Lima, Perú)
- Portilla, M., Eraso, S, Gale,C., Garcia I.,Moler J. & Blanca M. (2006). Manual práctico del paquete estadístico SPSS para Windows (3era edición). Universidad Pública de Navarra, España.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 2, 122-140.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.

- Quinn, R. E. & Kimberley, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. En K.J.R.& R.E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions* (295–313). Homewood, IL, EE.UU.: Dow Jones-Irwin
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P.S. & Thompson, M. P. (1991). A Competing Values Framework for analyzing presentational communication in management contexts. *The Journal of Business Communication*, 28 (3), 213-232.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. P. & St. Clair, L. S (2007). *Becoming a master manager: A Competing Values Approach* (4ta. Ed.). Hoboken, NJ, EE.UU.: John Wiley & Sons.
- Ralston, D. A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R. H., Wang, X. L. & Egri, C. (2006). Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? *Strategic Management Journal*, 27, 9, 825-843.
- Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M. and Abdul Rahman A.,(2004). The influence of organizational culture and attitudes toward organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (2), 161-179.
- Reiman, T. & Oedewald, P. (2002). The Assessment of organizational culture. ISBN 87-7893-152-5. *VTT TIEDOTTEITA – RESEARCH NOTES 2140*. Recuperado de <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2140.pdf>
- Rodríguez, J., Forero, C. & Mora, D. (2014). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Compañía General de Aceros*. Universidad de la Sabana. Colombia.
- Sackmann, S (1991) *Cultural Knowledge in Organizations*, London, UK: Sage Publications.
- Saele, C. (2007). Linking Organizational culture and values with a firm's performance – A case study from the New Zeland airline industry (Master of Business Thesis, Unitec

- Business School, New Zeland). Recuperado de  
<http://unitec.researchbank.ac.nz/bitstream/handle/10652/1241/>
- Sendelbach, N. B. (1993), The competing values framework for management training and development: A tool for understanding complex issues and tasks. *Human Resource Management*, 32, 75–99. DOI: 10.1002/hrm.3930320105.
- Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración* (Revista de la Universidad de Concepción, Chile), Año XII, 63, diciembre, versión PDF, 1-21.
- Schein, E.H. (1995) *Organizational Culture and Leadership*, Oxford,UK: Jossey-Bass.
- Seok Y, Seo M. (2010). Validation of the Organizational Culture Assesment Instrument: An Application of the Korean Version. *Jounrmal of Sport Management* , 24, 169 -18.  
 Recuperado de: <http://digitalcommons.wayne.edu/cgi>
- Smircich, L (1983) Concepts of culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358
- Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la Cultura Organizacional. *Economía y Administración*, XII (63), pp. 1-21.
- Stevens, B. (1996). Using the Competing Values Framework to Assess Corporate Ethical Codes. *Journal of Business Communication*, 33, 71-84.
- Trice H., Beyer J.(1993) *The cultures of work organizations*, New Jersey, USA: Pretince Hall.
- Vargas, M. L. (2012). La Cultura Organizacional en instituciones educativas de la región central de México de acuerdo al Modelo de los Valores en Competencia. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

Wells, M. M., Thelen, L. & Ruark, J. (2007). Workspace personalization and organizational culture: Does your workspace reflect you or your company?. *Environment and Behavior*, 39, 5, 616 - 634.

Yescas, M. (2008) La Cultura Organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía. (Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional, Oaxaca, Mexico)



## Apéndice A: Instrumento Utilizado

### Instrumento de Caracterización de la Cultura Organizacional

#### Características dominantes

\_\_\_\_\_ A1: Mi empresa es un lugar muy personal. Es como una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.

\_\_\_\_\_ B1: Mi empresa es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos.

\_\_\_\_\_ C1: Mi empresa está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y enfocada a los logros.

\_\_\_\_\_ D1: Mi empresa es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace.

#### Liderazgo Organizacional

\_\_\_\_\_ A2: El líder en mi empresa es el mentor, el consejero, el facilitador.

\_\_\_\_\_ B2: El líder en mi empresa es el emprendedor, el innovador o el que asume riesgos.

\_\_\_\_\_ C2: El líder en mi empresa es el que está orientado a resultados, el agresivo en el logro de las metas.

\_\_\_\_\_ D2: El líder en mi empresa está ejemplificado por el eficiente en la coordinación, en la organización y el que logra que todo trabaje sincronizadamente.

#### Estilo de Supervisión y Gestión

\_\_\_\_\_ A3: El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

\_\_\_\_\_ B3: El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la singularidad.

\_\_\_\_\_ C3: El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por la competitividad agresiva, los logros y los grandes retos.

\_\_\_\_\_ D3: El estilo de gestión en mi empresa se caracteriza por seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones.

### Lo que une a la organización

A4: Lo que une a mi empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.

B4: Lo que une a mi empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en la cresta de la ola, en el estado del arte.

C4: Lo que une a mi empresa es el énfasis en los logros y el cumplimiento de metas.

D4: Lo que une a mi empresa son la formalidad de los roles y las políticas. Mantener una organización que trabaja sin sobresaltos es importante.

### Énfasis estratégico

A5: Mi empresa enfatiza el desarrollo humano. Están permanentemente presentes una gran confianza, apertura y participación.

B5: Mi empresa enfatiza el adquirir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y prospectar nuevas oportunidades.

C5: Mi empresa enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar retos ambiciosos y ganar en el mercado.

D5: Mi empresa enfatiza la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones estables.

### Criterio de éxito

A6: Mi empresa define como éxito el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.

B6: Mi empresa define como éxito el tener los productos únicos y más novedosos, en ser un líder en productos y en innovación.

C6: Mi empresa define como éxito la penetración en el mercado y el sobrepasar a la competencia. Es clave el liderazgo competitivo en el mercado.

D6: Mi empresa define como éxito la eficiencia. Son críticos la entrega asegurada de bienes y servicios, la adecuada programación de la producción y los bajos costos para producir sus bienes y servicios.

1. Sume todas las respuestas que comienzan con "A", esto es  $A1+A2+A3+A4+A5+A6$ . Divida el resultado entre 6 para obtener su promedio.
2. Haga lo mismo para las respuestas "B", "C" y "D".
3. Ubique en la diagonal del cuadrante "Clan" el valor promedio de "A" obtenido en el paso 1. Proceder igualmente con B, C y D.

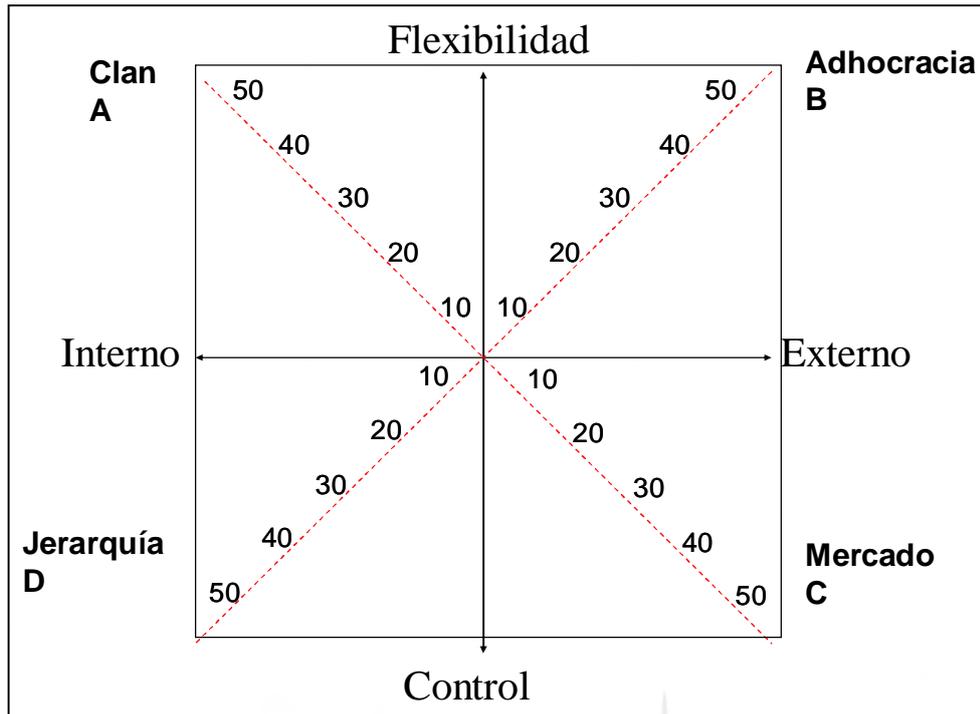


Figura A1. Modelo de los Valores en Competencia (MVC)



## Apéndice B: Consentimiento Informado

### 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 \_\_\_\_ de la promoción \_\_\_\_\_ 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, es decir 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, puedo contactar a \_\_\_\_\_ al teléfono \_\_\_\_\_.

-----  
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: \_\_\_\_\_

## Apéndice C: Histogramas por componente de Cultura Actual y Deseada

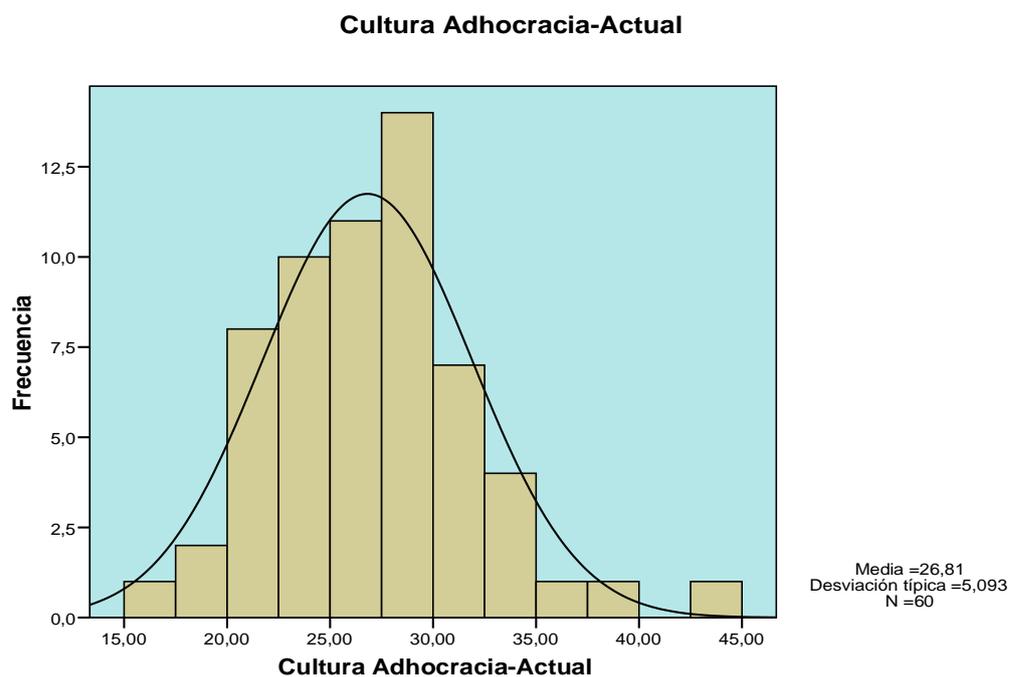


Figura C1. Resultado de la Cultura Adhocracia – Actual

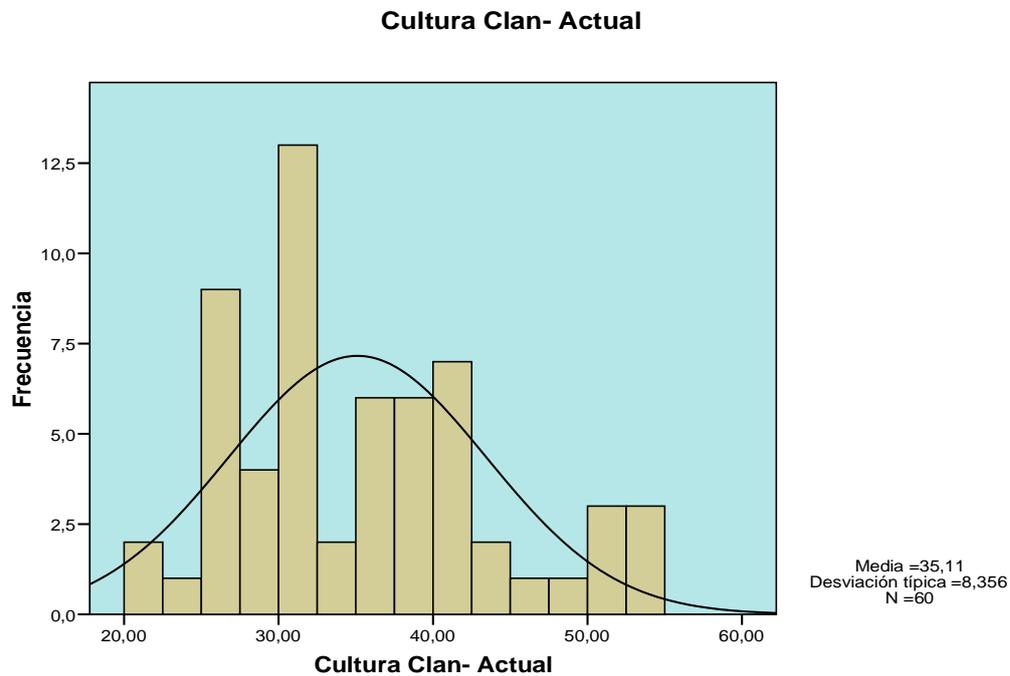


Figura C2. Resultado de la Cultura Clan - Actual

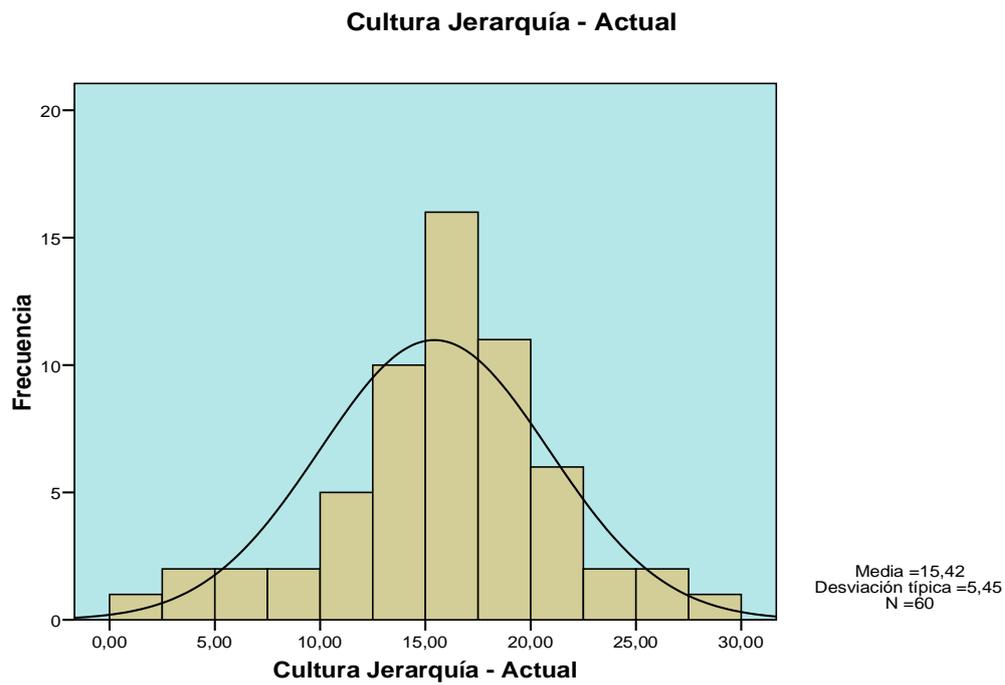


Figura C3. Resultado de la Cultura Jerarquía - Actual

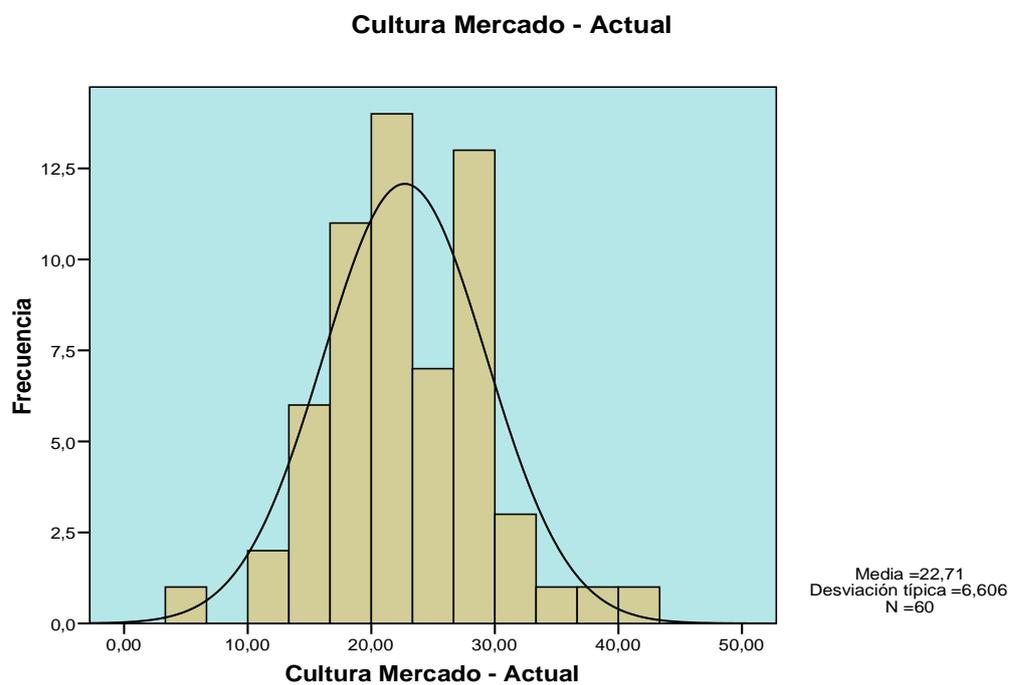


Figura C4. Resultado de la Cultura Mercado - Actual

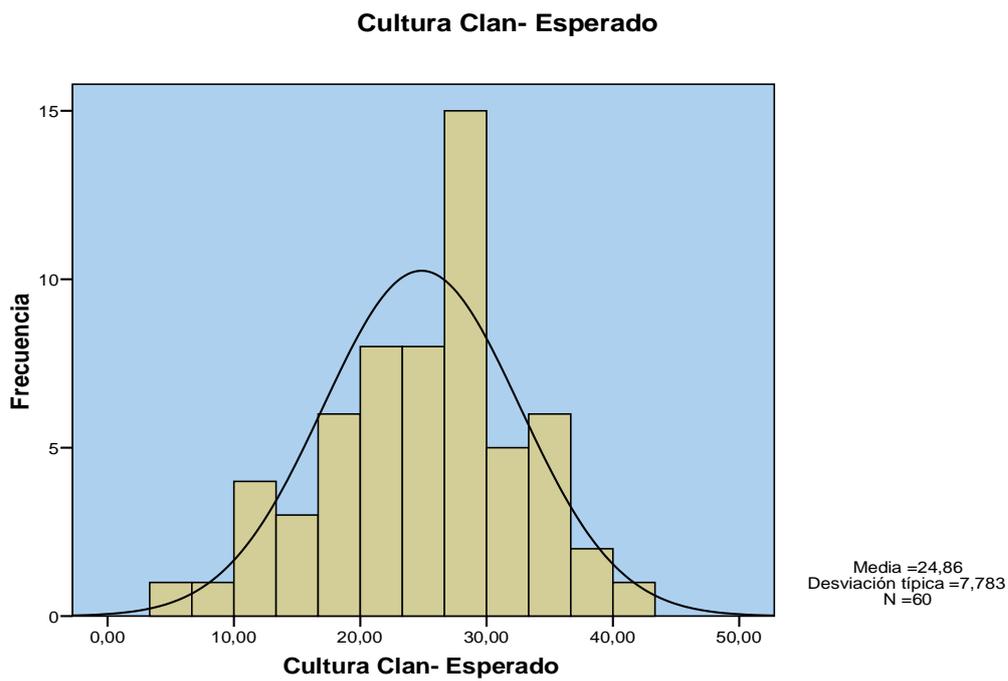


Figura C5. Resultado de la Cultura Clan – Esperado

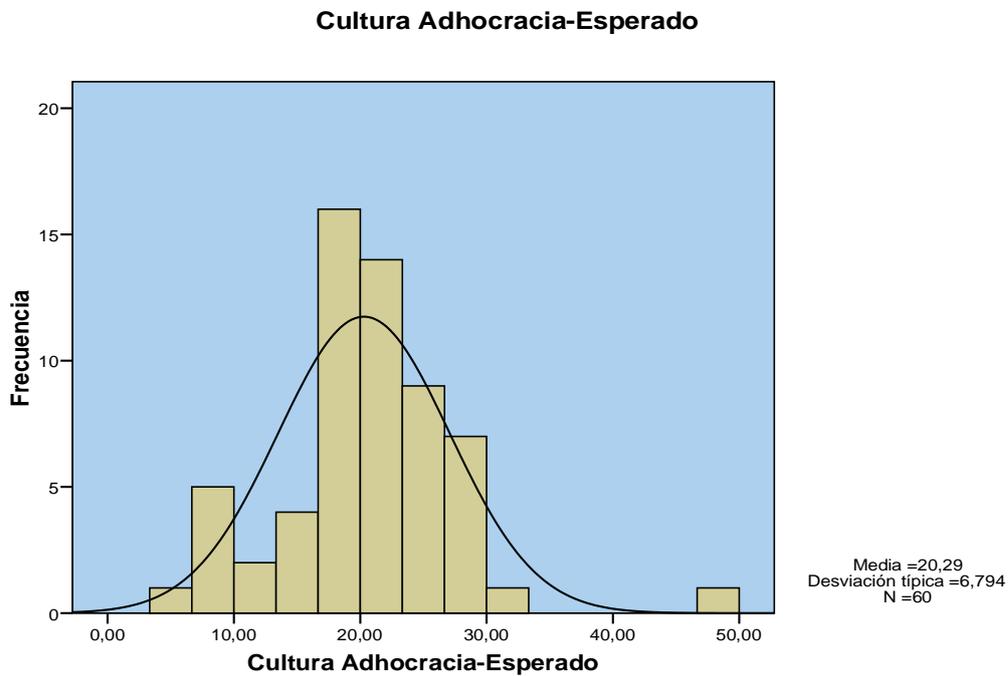
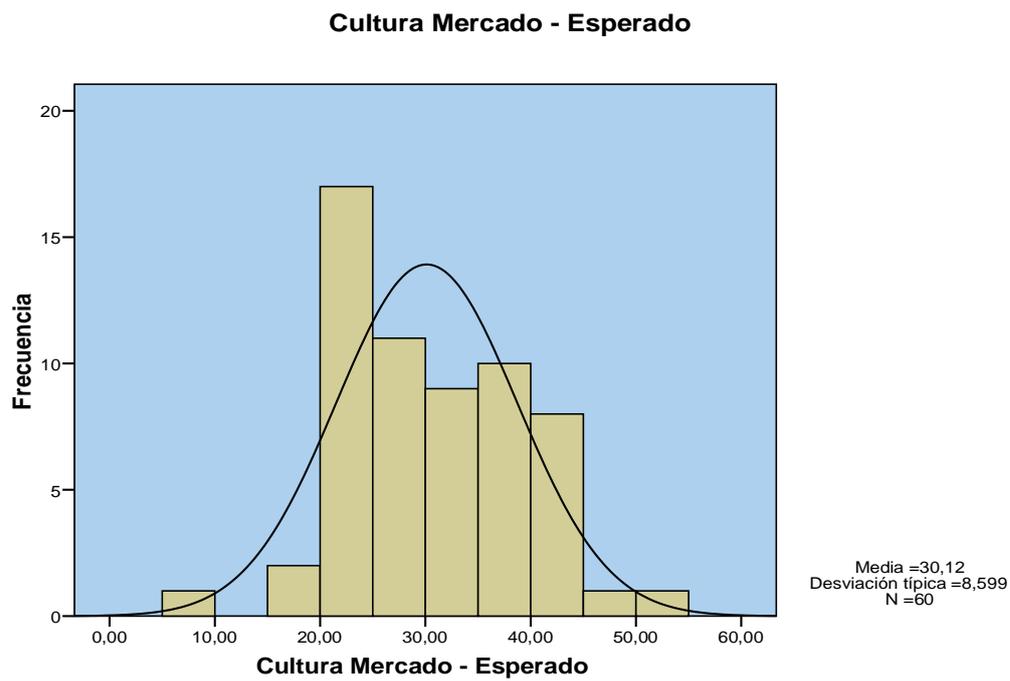
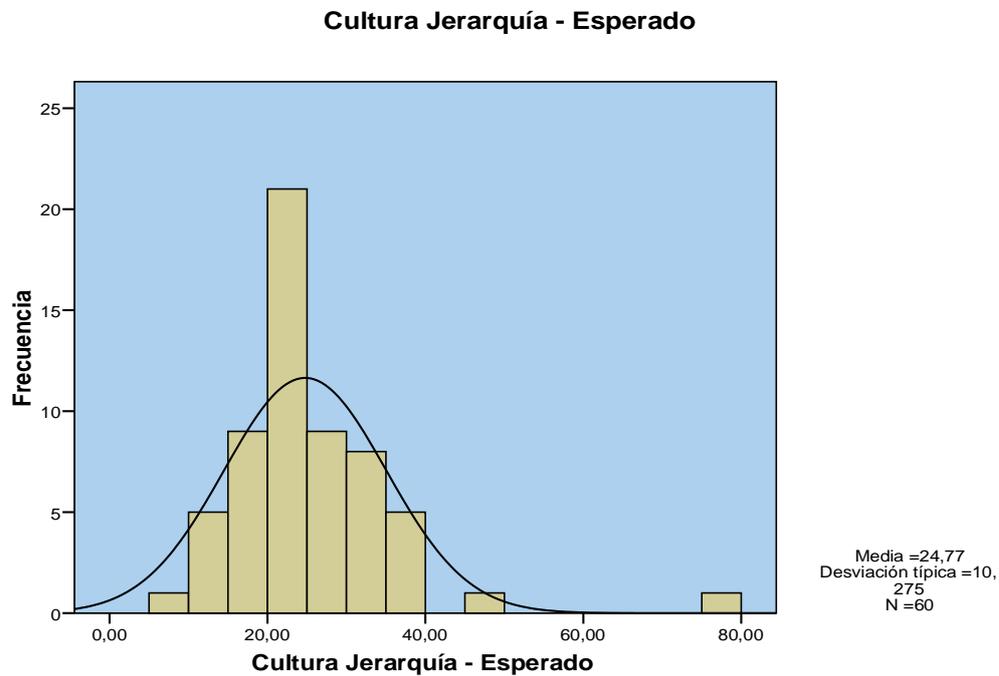


Figura C6. Resultado de la Cultura Adhocracia - Esperado



*Figura C7.* Resultado de la Cultura Mercado – Esperado



*Figura C8.* Resultado de la Cultura Jerarquía - Esperado

## Apéndice D: Diferencias Cultura Actual y Deseada por componente

### Componente de Cultura Clan

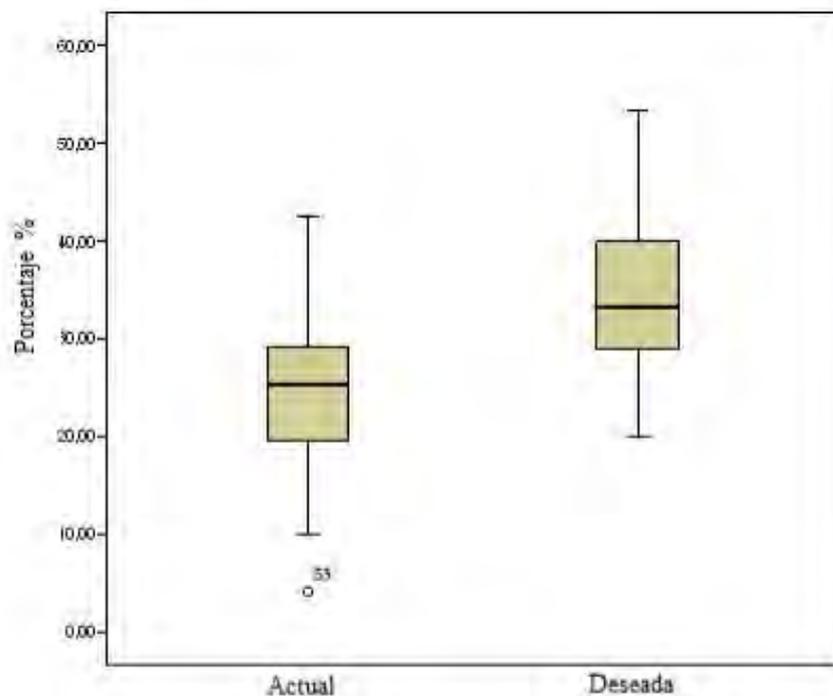


Figura D1. Diferencias entre la percepción Actual y Deseada - Cultura Clan

### Componente de Cultura Adhocracia

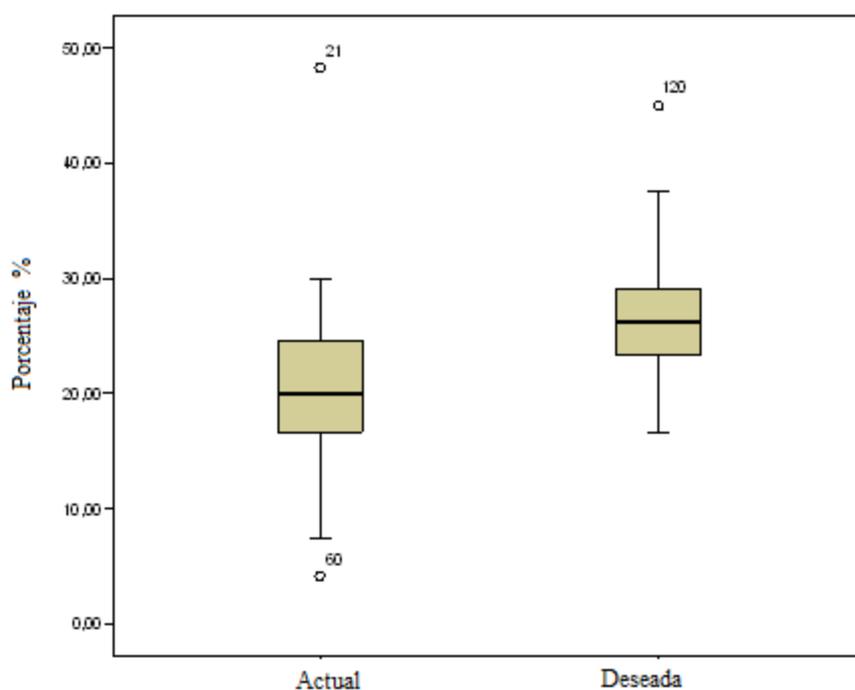


Figura D2. Diferencias entre la percepción Actual y Deseada - Cultura Adhocracia

### Componente de Cultura Mercado

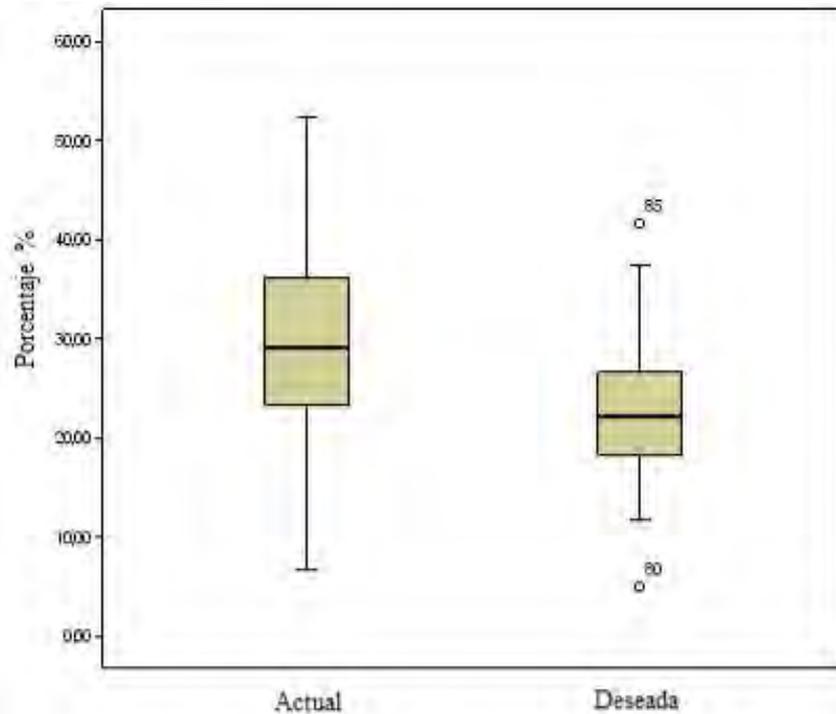


Figura D3. Diferencias entre la percepción Actual y Deseada - Cultura Mercado

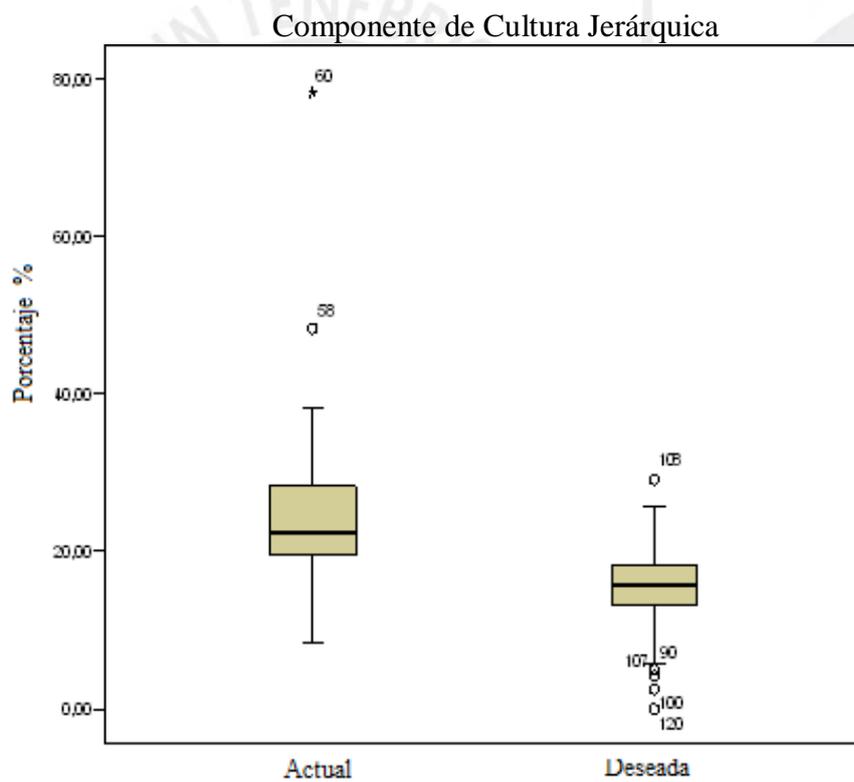


Figura D4. Diferencias entre la percepción Actual y Deseada - Cultura Jerárquica

### Apéndice E: Diferencias entre cultura actual y Deseada por dimensión

<b>Caja Metropolitana – Dimensión Clan</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>A1:</b> Mi empresa es un lugar muy personal. Es como una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.	15.88	32.35	-16.47
<b>A2:</b> El líder en mi empresa es el mentor, al consejero, al facilitador.	18.71	34.12	-15.41
<b>A3:</b> El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	37.06	32.35	4.71
<b>A4:</b> Lo que une a mi empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	25.29	44.41	-19.12
<b>A5:</b> Mi empresa enfatiza el desarrollo humano. Están permanentemente presentes una gran confianza, apertura y participación.	23.82	36.47	-12.65
<b>A6:</b> Mi empresa define como éxito el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	23.82	38.82	-15.00
<b>Caja Trujillo – Dimensión Clan</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>A1:</b> Mi empresa es un lugar muy personal. Es como una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.	27.35	27.94	-0.59
<b>A2:</b> El líder en mi empresa es el mentor, al consejero, al facilitador.	29.71	27.94	1.76
<b>A3:</b> El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	32.65	33.24	-0.59
<b>A4:</b> Lo que une a mi empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	29.12	29.12	0.00
<b>A5:</b> Mi empresa enfatiza el desarrollo humano. Están permanentemente presentes una gran confianza, apertura y participación.	25.00	32.65	-7.65
<b>A6:</b> Mi empresa define como éxito el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	31.18	32.65	-1.47

<b>Caja Piura – Dimensión Clan</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>A1:</b> Mi empresa es un lugar muy personal. Es como una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.	21.76	27.35	-5.59
<b>A2:</b> El líder en mi empresa es el mentor, al consejero, al facilitador.	18.82	31.76	-12.94
<b>A3:</b> El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	29.41	40.59	-11.18
<b>A4:</b> Lo que une a mi empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	22.94	42.94	-20.00
<b>A5:</b> Mi empresa enfatiza el desarrollo humano. Están permanentemente presentes una gran confianza, apertura y participación.	17.35	35.88	-18.53
<b>A6:</b> Mi empresa define como éxito el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	17.06	41.94	-24.88
<b>Caja Metropolitana - Dimensión Adhocracia</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>B1:</b> Mi empresa es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos.	21.47	32.94	-11.47
<b>B2:</b> El líder en mi empresa es el emprendedor, el innovador es el que asume riesgos.	25.29	31.59	-6.29
<b>B3:</b> El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la singularidad.	22.65	30.59	-7.94
<b>B4:</b> Lo que une a mi empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en la cresta de la ola, en el estado del arte.	22.94	24.41	-1.47
<b>B5:</b> Mi empresa enfatiza el adquirir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y prospectar nuevas oportunidades.	28.53	22.65	5.88
<b>B6:</b> Mi empresa define como éxito el tener los productos únicos y más novedosos, en ser un líder en productos y en innovación.	24.12	25.29	-1.18

<b>Caja Trujillo – Dimensión Adhocracia</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>B1:</b> Mi empresa es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos.	19.12	27.06	-7.94
<b>B2:</b> El líder en mi empresa es el emprendedor, el innovador el que asume riesgos.	20.29	25.29	-5.00
<b>B3:</b> El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la singularidad.	18.82	21.76	-2.94
<b>B4:</b> Lo que une a mi empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en la cresta de la ola, en el estado del arte.	20.29	27.06	-6.76
<b>B5:</b> Mi empresa enfatiza el adquirir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y prospectar nuevas oportunidades.	30.88	26.47	4.41
<b>B6:</b> Mi empresa define como éxito el tener los productos únicos y más novedosos, en ser un líder en productos y en innovación.	21.76	24.71	-2.94
<b>Caja Piura – Dimensión Adhocracia</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>B1:</b> Mi empresa es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos.	16.76	36.76	-20.00
<b>B2:</b> El líder en mi empresa es el emprendedor, el innovador o el que asume riesgos.	17.35	30.59	-13.24
<b>B3:</b> El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la singularidad.	18.24	24.71	-6.47
<b>B4:</b> Lo que une a mi empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en la cresta de la ola, en el estado del arte.	13.24	26.76	-13.53
<b>B5:</b> Mi empresa enfatiza el adquirir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y prospectar nuevas oportunidades.	19.41	29.71	-10.29
<b>B6:</b> Mi empresa define como éxito el tener los productos únicos y más novedosos, en ser un líder en productos y en innovación.	13.82	20.88	-7.06

<b>Caja Metropolitana – Dimensión Mercado</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>C1:</b> Mi empresa está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y enfocada a los logros.	39.12	22.65	16.47
<b>C2:</b> El líder en mi empresa es el que está orientado a resultados, el agresivo en el logro de las metas.	32.35	17.65	14.71
<b>C3:</b> El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por la competitividad agresiva, los logros y los grandes retos.	22.35	22.94	-0.59
<b>C4:</b> Lo que une a mi empresa es el énfasis en los logros y el cumplimiento de metas.	32.06	20.00	12.06
<b>C5:</b> Mi empresa enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar retos ambiciosos y ganar en el mercado.	27.65	20.59	7.06
<b>C6:</b> Mi empresa define como éxito la penetración en el mercado y el sobrepasar a la competencia. Es clave el liderazgo competitivo en el mercado.	28.82	20.29	8.53
<b>Caja Trujillo – Dimensión Mercado</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>C1:</b> Mi empresa está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y enfocada a los logros.	30.88	27.35	3.53
<b>C2:</b> El líder en mi empresa es el que está orientado a resultados, el agresivo en el logro de las metas.	24.71	22.94	1.76
<b>C3:</b> El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por la competitividad agresiva, los logros y los grandes retos.	27.35	27.06	0.29
<b>C4:</b> Lo que une a mi empresa es el énfasis en los logros y el cumplimiento de metas.	30.00	29.71	0.29
<b>C5:</b> Mi empresa enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar retos ambiciosos y ganar en el mercado.	23.82	23.53	0.29
<b>C6:</b> Mi empresa define como éxito la penetración en el mercado y el sobrepasar a la competencia. Es clave el liderazgo competitivo en el mercado.	27.06	23.24	3.82

<b>Caja Piura – Dimensión Mercado</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>C1:</b> Mi empresa está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y enfocada a los logros.	27.06	22.06	5.00
<b>C2:</b> El líder en mi empresa es el que está orientado a resultados, el agresivo en el logro de las metas.	30.29	18.24	12.06
<b>C3:</b> El estilo de Supervisión en mi empresa se caracteriza por la competitividad agresiva, los logros y los grandes retos.	30.59	25.29	5.29
<b>C4:</b> Lo que une a mi empresa es el énfasis en los logros y el cumplimiento de metas.	26.18	18.53	7.65
<b>C5:</b> Mi empresa enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar retos ambiciosos y ganar en el mercado.	30.59	21.76	8.82
<b>C6:</b> Mi empresa define como éxito la penetración en el mercado y el sobrepasar a la competencia. Es clave el liderazgo competitivo en el mercado.	34.12	22.76	11.35
<b>Caja Metropolitana Dimensión Jerárquica</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>D1:</b> Mi empresa es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace.	23.53	12.06	11.47
<b>D2:</b> El líder en mi empresa está ejemplificado por el eficiente en la coordinación, en la organización y el que logra que todo trabaje sincronizadamente.	23.65	16.65	7.00
<b>D3:</b> El estilo de gestión en mi empresa se caracteriza por seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones.	17.94	14.12	3.82
<b>D4:</b> Lo que une a mi empresa son la formalidad de los roles y las políticas. Mantener una organización que trabaja sin sobresaltos es importante.	19.71	11.18	8.53
<b>D5:</b> Mi empresa enfatiza la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones estables.	20.00	20.29	-0.29
<b>D6:</b> Mi empresa define como éxito la eficiencia. Son críticos la entrega asegurada de bienes y servicios, la adecuada programación de la producción y los bajos costos para producir sus bienes y servicios.	23.24	16.76	6.47

<b>Caja Trujillo Dimensión Jerárquica</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>D1:</b> Mi empresa es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace.	22.65	17.65	5.00
<b>D2:</b> El líder en mi empresa está ejemplificado por el eficiente en la coordinación, en la organización y el que logra que todo trabaje sincronizadamente.	25.29	23.82	1.47
<b>D3:</b> El estilo de gestión en mi empresa se caracteriza por seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones.	21.18	17.94	3.24
<b>D4:</b> Lo que une a mi empresa son la formalidad de los roles y las políticas. Mantener una organización que trabaja sin sobresaltos es importante.	20.59	14.12	6.47
<b>D5:</b> Mi empresa enfatiza la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones estables.	20.29	17.35	2.94
<b>D6:</b> Mi empresa define como éxito la eficiencia. Son críticos la entrega asegurada de bienes y servicios, la adecuada programación de la producción y los bajos costos para producir sus bienes y servicios.	20.00	19.41	0.59
<b>Caja Piura Dimensión Jerárquica</b>	<b>Actual Media</b>	<b>Deseada Media</b>	<b>Diferencia promedio Actual - Deseada</b>
<b>D1:</b> Mi empresa es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace.	35.00	13.82	21.18
<b>D2:</b> El líder en mi empresa está ejemplificado por el eficiente en la coordinación, en la organización y el que logra que todo trabaje sincronizadamente.	33.53	19.41	14.12
<b>D3:</b> El estilo de gestión en mi empresa se caracteriza por seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones.	21.76	9.41	12.35
<b>D4:</b> Lo que une a mi empresa son la formalidad de los roles y las políticas. Mantener una organización que trabaja sin sobresaltos es importante.	37.65	11.76	25.88
<b>D5:</b> Mi empresa enfatiza la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones estables.	32.65	12.65	20.00
<b>D6:</b> Mi empresa define como éxito la eficiencia. Son críticos la entrega asegurada de bienes y servicios, la adecuada programación de la producción y los bajos costos para producir sus bienes y servicios.	35.00	14.41	20.59