

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Diagnóstico de la cultura organizacional en una institución financiera
de la ciudad de Chiclayo**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Sayuri del Carmen Nagahama Rodriguez

ASESOR

Linda Marita Cruz Pupuche

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2024

Diagnóstico de la cultura organizacional en una institución financiera de la ciudad de Chiclayo

PRESENTADA POR

Sayuri del Carmen Nagahama Rodriguez

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Joel Vladimir Díaz Plaza

PRESIDENTE

César Wilbert Roncal Díaz

SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche

VOCAL

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a Dios porque a pesar de las dificultades presentadas, ha estado conmigo, cuidándome y brindándome la salud y el entendimiento necesario para culminar este proyecto; y por su justicia, soy yo quien hoy lo finaliza.

A mis papás: Alberto y Rosa, a quienes quiero, respeto, y valoro mucho, y espero entiendan que yo no soy igual al resto, criaron una hija valiente, que no le tiene miedo a la soledad.

A mis hermanas: Andrea y Karina, por apoyarme y confiar en mí, por ser las hermanas y amigas que son, las amo muchísimo.

A mis sobrinos Piero, Franchezko, Brunella, Vannia, Domenica, y a mí cuñado Max, porque son parte importante de mi vida.

Y por último y no menos importante a Tadashi, mi compañero de cuatro patas, quien, en mi peor momento, con solo una mirada me recordó que teníamos mucho por agradecer y vivir. Nosotros dos, somos para siempre compañero.

Agradecimientos

Hoy admito que mi corazón le pertenece a Santiago G. N., muchas gracias, sé que duro poco, pero siempre serás la realización del sueño más grande de mi vida.

A César, porque he de reconocer que siempre creí poder yo sola, sin embargo, la vida me demostró que no es así, y cuando el miedo y la dificultad me embargaron, jamás me dejaste sola, ni siquiera por un momento, eso te lo voy a agradecer siempre... Y sí, nosotros somos completamente diferentes, pero yo me reconcilé con el destino, con la vida y con el amor, cuando me encontré contigo.

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	www.ecorfan.org Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	idoc.pub Fuente de Internet	1%
7	www.scielo.org.co Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
9	Submitted to CONACYT Trabajo del estudiante	<1%

Resumen

El reto que comparten todas las organizaciones indistintamente del rubro al cual pertenecen, es que todos sus miembros compartan la misma cultura organizacional, y para ello es necesario conocer el estado actual y deseado de la cultura según sus colaboradores, con la finalidad de fortalecer lo que ya existe, y fomentar lo que no existe. Partiendo de este marco, esta investigación tiene como objetivo diagnosticar la cultura organizacional en los trabajadores de una institución financiera de la ciudad de Chiclayo.

Se trata de un estudio de enfoque cuantitativo, tipo aplicado, nivel descriptivo; la variable de estudio fue la: “cultura organizacional”, la población estuvo conformada por 74 colaboradores de una entidad financiera de Chiclayo distribuidos en cinco agencias, con una muestra censal, y el instrumento empleado para su desarrollo fue el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) en su adaptación al español: Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, basado en el Modelo de Valores en Competencia, propuesto por Cameron y Quinn (1999), que considera la existencia de cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado, y jerárquica. Los resultados muestran a nivel institucional que los colaboradores tienen una orientación hacia la cultura organizacional actual de tipo mercado, frente a una cultura deseada de tipo clan, no obstante, se encontraron diferencias entre agencias.

Palabras clave: Cultura organizacional, diagnóstico, institución financiera.

Clasificaciones JEL: M12 y M14.

Abstract

The challenge shared by all organizations regardless of the area to which they belong, is that all their members share the same organizational culture, and for this it is necessary to know the current and desired state of the culture according to their collaborators, in order to strengthen what they already exist, and fostering what does not exist. Starting from this framework, this research aims to diagnose the organizational culture in the workers of a financial institution in the city of Chiclayo.

It is a study with a quantitative approach, applied type, descriptive level; The study variable was: “organizational culture”, the population was made up of 74 collaborators of a financial institution in Chiclayo distributed in five agencies, with a census sample, and the instrument used for its development was the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) based on the Competing Values Model, proposed by Cameron and Quinn (1999), which considers the existence of four types of culture: clan, adhocracy, market, and hierarchical . The results show at the institutional level that the collaborators have an orientation towards the current organizational culture of the market type, compared to a desired culture of the clan type, however, differences were found between agencies.

Keywords: Organizational culture, diagnosis, financial institution.

JEL Classifications: JEL: M12 y M14.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
I. Introducción	11
II. Marco teórico	14
2.1. Antecedentes:	14
2.2. Bases teórico-científicas:	17
III. Metodología	23
3.1. Tipo y nivel de investigación:	23
3.2. Diseño de investigación:	24
3.3. Población y muestra:	24
3.4. Criterios de selección:	24
3.5. Operacionalización de variables:	25
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	26
3.7. Procedimientos:	27
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:	27
3.9. Matriz de consistencia:	29
3.10. Consideraciones éticas:	30
IV. Resultados y discusión	30
4.1. Cultura predominante actual y deseada en la Agencia Chiclayo.	32
4.2. Cultura predominante actual y deseada en la Agencia Balta.	34
4.3. Cultura predominante actual y deseada en la Agencia Real Plaza.	36
4.4. Cultura predominante actual y deseada en la Agencia Metro Santa Elena...	38
4.5. Cultura predominante actual y deseada en la Agencia Moshoqueque.	40
4.6. Cultura organizacional en la Institución Financiera.	42
V. Conclusiones	45
VI. Recomendaciones	46
VII. Referencias	47
VIII. Anexos	50

Lista de Tablas

Tabla 1 Distribución de la Población por Agencia.....	24
Tabla 2 Operacionalización de la variable de estudio	25
Tabla 3 Ficha técnica del cuestionario OCAI”	26
Tabla 4 Coeficiente de Alpha de Cronbach basada en los elementos estandarizados” ...	27
Tabla 5 Matriz de consistencia.....	29
Tabla 6 Clasificación por género	30
Tabla 7 Clasificación por rango de edad.....	31
Tabla 8 Clasificación por tiempo de labor	31
Tabla 9 Resultados Agencia Chiclayo	32
Tabla 10 Resultados Agencia Chiclayo según sus dimensiones	32
Tabla 11 Resultados Agencia Balta	34
Tabla 12 Resultados Agencia Balta según sus dimensiones	34
Tabla 13 Resultados Agencia Real Plaza	36
Tabla 14 Resultados Agencia Real Plaza según sus dimensiones	36
Tabla 15 Resultados Agencia Metro Santa Elena	38
Tabla 16 Resultados Agencia Metro Santa Elena según sus dimensiones	38
Tabla 17 Resultados Agencia Moshoqueque	40
Tabla 18 Resultados Agencia Moshoqueque según sus dimensiones	40
Tabla 19 Resultado general institución financiera.....	42
Tabla 20 Resultados institución financiera según sus dimensiones	42

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de cultura organizacional propuesto por Denison	21
Figura 2. Modelo de Valores por Competencia propuesto por Cameron y Quinn	23
Figura 3. Representación Gráfica del CVF - OCAI.....	28
Figura 4. CVF – OCAI “Agencia Chiclayo”	32
Figura 5. CVF – OCAI “Agencia Balta”	34
Figura 6. CVF – OCAI “Agencia Real Plaza”	36
Figura 7. CVF – OCAI “Agencia Metro Santa Elena”	38
Figura 8. CVF – OCAI “Agencia Moshoqueque”	40
Figura 9. CVF – OCAI “Institución Financiera”	42

Lista de Anexos

Anexo 1. Instrumento	50
Anexo 2. Data de recolección y procesamiento.....	52
Anexo 3. Dimensiones generales institución financiera	53
Anexo 4. Dimensiones generales Agencia Chiclayo.....	55
Anexo 5. Dimensiones generales Agencia Balta.....	56
Anexo 6. Dimensiones generales Agencia Real Plaza.....	59
Anexo 7. Dimensiones generales Agencia Metro Santa Elena	61
Anexo 8. Dimensiones generales Agencia Moshoqueque.....	63

I. Introducción

Actualmente la cultura organizacional enfrenta una serie de retos generados por el desarrollo tecnológico, la globalización, la crisis sanitaria, la política, la diversidad intergeneracional, y la economía en general que cambian de manera presurosa; es por ello que ahora más que nunca las organizaciones deben contar con una cultura organizacional fortalecida que sirva para poder enfrentar los nuevos retos, pues como lo describió Peter Drucker: "La cultura se come a la estrategia en el desayuno", es decir en una organización no solo se necesita contar con la estrategia, sino con las personas adecuadas para ejecutarla, y las personas se comportan de acuerdo a lo que se conoce como cultura organizacional, entendida ésta como el conjunto de creencias, costumbres, motivaciones, hábitos, comportamientos y valores que caracterizan a una organización (Otero, 2020).

Ahora bien Navós y Rau (2017) manifiestan que las empresas tienen mayor conciencia de la importancia de la cultura organizacional, en gran parte por la aceleración de los cambios intergeneracionales que se están viviendo, antes las diferencias podían ser de una generación a dos generaciones, o a tres generaciones, no obstante, hoy en día esa distancia se ha acortado, y los intereses, los gustos, y motivaciones, de alguien de la generación baby boomers, son muy diferentes a los de la generación x, a los millennials, y a los centenal; por consiguiente al acortarse estas brechas generacionales se está generando un nuevo reto, de cómo alinear las creencias, las motivaciones, los valores, etc., por lo tanto la forma en cómo se hacen las cosas dentro de las empresas se ha convertido en un desafío indispensable a solucionar, y la cultura organizacional es uno de los requisitos para tener a las personas alineadas y motivadas entorno a un propósito, y un desafío muy importante de lograr.

De acuerdo con cifras del INEI a partir de los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (2018) se puede advertir que la población económicamente activa ocupada de Perú se distribuye porcentualmente entre distintos grupos de edad: jóvenes de 14 a 24 años representan el 16,9%, la población de 25 a 44 años representan el 48,1%, adultos de 45 a 59 años representa el 23,4%, la población de 60 a 64 años el 5,4% y los adultos mayores de 65 y más años el 6,2%; a ello se puede agregar que del total de la población económicamente activa ocupada en el 2018 las mujeres representan el 44,2%, y los hombres representan el 55,8%; por tanto se puede visualizar a partir de los resultados expuestos que existe gran diversidad generacional en los empleados de las empresas en el Perú.

Las entidades financieras, como los bancos, las cajas municipales, cajas rurales, edpymes, entre otros, no son ajenas a esta realidad y están inmersas hasta en tres o cuatro grupos generacionales que adoptan diferentes culturas, por razones de edad, género o tiempo de permanencia dentro de la empresa, lo cual en muchas ocasiones genera diversos comportamientos en sus empleados, que afectan o favorecen el logro de los objetivos trazados por la organización.

Por otra parte Morales (2020) expone que la crisis sanitaria sucedida por la pandemia ha generado gran impacto en las empresas, mismas que se han visto obligadas a rediseñarse y ofrecer a sus empleados un lugar físicamente seguro donde trabajar, ambientes psicológica y emocionalmente saludables, a recurrir al uso intensivo de la tecnología para potenciar sus productos y servicios a través de canales y plataformas digitales, implementar el teletrabajo, entre otros; todos estos cambios demandan una revisión de los valores institucionales e implican examinar cuidadosamente la cultura organizacional porque los criterios sobre los que se establecieron las organizaciones ya no corresponden a la coyuntura actual, dicho en otras palabras, la mejor alternativa para mantenerse es reinventarse y vivir la nueva normalidad.

Según el estudio sobre la percepción de madurez digital en el Perú, realizado por la empresa EY Perú (2020), el sector bancario es uno de los que presenta mayor nivel de madurez digital, debido a que sus empleados y clientes se mueven en un entorno digital; no obstante, es necesario tener en cuenta que, dentro de toda empresa, cada colaborador parte desde distintos niveles de madurez digital (Escudero, 2020).

Por lo expuesto, se plantea como problema de investigación: ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional actual y deseada según los colaboradores de una institución financiera de la ciudad de Chiclayo?

La investigación tiene como objetivo general diagnosticar la cultura organizacional en los trabajadores de una institución financiera de la ciudad de Chiclayo, según el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn, aplicando el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI); y los objetivos específicos planteados son: determinar el tipo de cultura predominante actual y deseada según los colaboradores de la Agencia Chiclayo, determinar el tipo de cultura predominante actual y deseada según los colaboradores de la Agencia Balta, determinar el tipo de cultura predominante actual y deseada según los

colaboradores de la Agencia Real Plaza, determinar el tipo de cultura predominante actual y deseada según los colaboradores de la Agencia Metro Santa Elena y determinar el tipo de cultura predominante actual y deseada según los colaboradores de la Agencia Moshoqueque.

La importancia de estudiar la cultura organizacional radica en conocer las diferentes percepciones que tienen los colaboradores sobre su cultura corporativa actual y deseada, para a través del diagnóstico definir el tipo de cultura existente en la organización, y a su vez generar conclusiones y recomendaciones, que posteriormente contribuirán al surgimiento de nuevas líneas de investigación; además de ello los resultados obtenidos proporcionaran a los mandos superiores de la empresa información relevante que les permitirá fortalecer su cultura actual.

La investigación esta fragmentada de la siguiente manera: En la primera parte se muestra la introducción que incluye la problemática de estudio, y se plantea la pregunta de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, y la justificación de la investigación; en la segunda parte se expone el marco teórico, que incluye los antecedentes y las bases teórico científicas de la variable de estudio: Cultura Organizacional; en la tercera parte explica la metodología utilizada para la realización de la investigación, se detalla el tipo y diseño de estudio, la población, la operacionalización de variables, el instrumento aplicado y la matriz de consistencia; en la cuarta se detalla la presentación, análisis y discusión de los resultados obtenidos, que describen el tipo de cultura organizacional actual y deseada de los trabajadores de la empresa; finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se llega luego del diagnóstico, y posteriormente se hace mención a las referencias bibliográficas y los anexos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes:

Para el desarrollo de la investigación se revisaron y analizaron diversos artículos científicos que guardan similitud con la investigación y la variable de estudio, mismos que serán detallados a continuación:

Luna, López, Ríos y Bellota (2016), desarrollaron una investigación cuyo objetivo principal fue analizar la cultura organizacional de cuatro entidades bancarias de la ciudad de Arequipa, se trata de un estudio transversal descriptivo, ya que analiza los datos referidos a la cultura organizacional percibidos por los colaboradores, y para su desarrollo se utilizó como instrumento el cuestionario OCAI de diagnóstico de cultura organizacional basado en el MVC formulado por Cameron y Quinn (1999); en cuanto a resultados los autores obtuvieron que en cada institución financiera los puntajes alcanzados para la cultura actual discrepan de los puntajes de la cultura deseada, así mismo también se pudo evidenciar que en las cuatro entidades financieras la cultura organizacional dominante es de tipo de mercado, ello significa que estas empresas se enfocan en conseguir metas ambiciosas, cuentan con miembros orientados a la productividad y competitividad, lo que a su vez se sustenta en un trabajo bien realizado.

Ambrossi y Marconi (2017), realizaron una investigación que tuvo como objetivo definir y evaluar la cultura organizacional del Banco de Loja, y se trata de una investigación mixta ya que combina los enfoques cualitativo y cuantitativo. Para definir la cultura ideal se realizó un taller cuyos objetivos eran: identificar los valores actuales y definir los valores que tendrían mayor receptividad e impacto perdurable en los miembros de la organización, e identificar los comportamientos que den vida a cada valor. Como resultado del taller los autores identificaron 05 valores institucionales, y definieron 13 comportamientos, mismos que fueron considerados como reactivos, y que les permitió desarrollar un instrumento adaptable a la realidad de la empresa, el cual fue aplicado mediante la metodología de evaluación de 360°, obteniendo como resultado que existen diferentes entornos y situaciones con respecto a cómo se viven los valores y comportamientos dentro de la organización, es decir demuestran que la cultura organizacional de dicha entidad financiera difiere de las conductas y acciones entre sus miembros, siendo esta una debilidad, pues no existe un patrón de conducta uniforme entre los

mandos medios y mandos superiores, siendo los de mayor atención los niveles gerenciales y de supervisión en 4 de los 5 valores planteados.

Reyes, Barboza y Vicuña (2017), desarrollaron un estudio que tuvo como objetivo aplicar el cuestionario del Modelo de Denison (DOCS) a los miembros de la empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A, e identificar de qué manera la cultura organizacional está influyendo en los resultados en cuanto a productividad y desempeño de actividades; se trató de una investigación cuantitativa, y en cuanto a resultados los autores revelaron que la empresa si tiene claro sus objetivos en cuanto a la cultura corporativa, no obstante, aun así, se hallaron algunas falencias, por ejemplo se detectó que en lo que respecta a las dimensiones de implicación y consistencia algunos colaboradores carecen de habilidades y presentan dificultades para llevar a cabo sus funciones; así mismo los investigadores llegaron a concluir que el modelo propuesto por Denison (DOCS) cumplió con las expectativas propuestas, y además ayudo a determinar que la causa principal que obstaculiza el buen funcionamiento de la empresa son las dimensiones de consistencia y adaptabilidad, debido a que obtuvieron el menor porcentaje al momento de la evaluación.

Ibarra, Velarde, Olmos y Santillan (2019), efectuaron un estudio cuyo objetivo principal fue evaluar la cultura corporativa de cuatro empresas hoteleras sostenibles de la ciudad de Mazatlán, esta investigación se realizó como un estudio de caso múltiple de tipo mixto, y el instrumento utilizado fue el cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn (1999) como herramienta de enfoque cuantitativo, y otros de tipo cualitativo como la entrevista semiestructurada y la observación directa. Los resultados expuestos por los autores determinaron que los cuatro hoteles tienen una orientación general hacia la cultura de clan, con un enfoque hacia lo interno, y en todos los casos los encuestados se muestran satisfechos frente al estado actual y preferido de la organización; por otra parte en cuanto a los resultados obtenidos a través de entrevistas y la observación directa se pudo confirmar que los 04 hoteles en estudio tienen una orientación hacia la cultura organizacional de clan, con una serie de valores compartidos, como lo son la lealtad, la confianza, el trabajo en equipo, y se percibe un papel predominante del líder respecto a la consecución de objetivos.

Sánchez (2017), realizo una investigación cuyo propósito fue realizar un análisis sobre la percepción de la cultura corporativa en seis instituciones de educación superior del sur de Sonora, de tal forma que a través del estudio las instituciones de educación superior puedan

obtener información estratégica para la toma de decisiones. La investigación se ejecutó bajo un enfoque cuantitativo, y para la recolección de datos se empleó el instrumento para la medición de cultura organizacional OCAI propuesto por Cameron y Quinn (2006). De los resultados obtenidos por él autor, se puede destacar la coexistencia de los cuatro tipos de culturas organizacional: clan, adhocracia, mercado y jerarquía, así como desacuerdos bien marcados en lo que respecta a la percepción de los trabajadores de acuerdo a la actividad que desempeñan, por lo tanto el autor determinó que dentro de las instituciones objeto de estudio, no existe el mismo perfil cultural, y concluye en que los recursos intangibles dentro de las organizaciones han cobrado un valor muy significativo, por ende la cultura organizacional debe ser considerada un factor transcendental para el desarrollo y cambio organizacional, la cual influye directamente en como los trabajadores deben comportarse en un entorno específico.

Carrillo y Galarza (2018), desarrollaron una investigación que tuvo como objetivo determinar el tipo de cultura corporativa que predomina en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana, este es un estudio de enfoque cuantitativo, y el instrumento utilizado fue un cuestionario en escala de Likert, bajo el modelo de Felcman y Góngora. El estudio concluye que la cultura organizacional está compuesta por un conjunto de experiencias y creencias que caracterizan el proceder de los miembros de la empresa, por lo tanto en las organizaciones existe una o varias culturas predominantes y, una o varias subculturas, prueba de ello es el caso de esta cooperativa, donde de acuerdo al análisis realizado por los investigadores predomina una fuerte cultura organizacional de tipo integrativa y apática, con la presencia de subculturas tipo paternalista, exigente y anómica.

Chuc (2018), desarrollo un estudio cuyo objetivo principal era establecer si el instrumento Competing Values Framework es un modelo confiable y válido para diagnosticar la cultura corporativa en una institución educativa mediante su aplicación en un caso práctico en el Instituto Campechano, la investigación se ejecutó bajo un enfoque cuantitativo y el instrumento de diagnóstico empleado fue el Organizational Culture Assessment Instrument; en cuanto a resultados el autor manifiesta que el tipo de cultura predominante actual es de tipo jerarquía, pues la institución está firmemente orientada al orden y control, y el tipo de cultura dominante preferida es de tipo adhocrática, además concluye que el Competing Values Framework es un modelo válido y confiable, que permitió la obtención de resultados satisfactorios.

Vesga et al. (2020), realizaron un estudio cuyo objetivo principal fue identificar la relación entre los aspectos de la cultura organizacional y la disposición al cambio organizacional de cuatro instituciones de educación superior de Colombia; se trata de una investigación empírica de diseño correlacional simple, y las herramientas utilizadas fueron: para medir la variable criterio disposición al cambio organizacional, se empleó el instrumento disposición al cambio organizacional, diseñado por García y Forero (2016), y para la variable predictora cultura corporativa se utilizó el instrumento OCAI diseñado por Cameron y Quinn (2006). En cuanto a los resultados los investigadores hallaron que el tipo de cultura predominante en las instituciones es de tipo jerárquica, destacando los factores cohesión organizacional y énfasis estratégico; además en cuanto a la relación entre variables concluyeron que existen correlaciones positivas entre ambas, esto debido a que la cultura empresarial surge de una construcción más colectiva que individual.

2.2. Bases teórico-científicas:

A continuación, se presentarán los conceptos teóricos producto de la revisión literaria: El Diccionario de la Real Academia Española (2019), define cultura como: “*conjunto de modos de vida y costumbres, conocimiento y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.*”

Cultura Organizacional

La cultura empresarial hace referencia a un sistema de significados compartidos entre sus colaboradores, y que logra marcar diferencias entre una organización y otra (Robbins, 2004).

Por su parte, Sheins (1988) entiende a la cultura corporativa como un conjunto de valores, necesidades, expectativas, políticas y reglas aprobadas y ejercidas por los colaboradores de la empresa.

Para Chiavenato (2000), la cultura organizacional es “*un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización*”. Así mismo Daniel R. Denison (1989) afirma que “*la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización*”.

Felcman (2002), manifiesta que la cultura organizacional es *“ese modo de ver, que tiene manifestaciones visibles (normas, procesos, comportamientos, espacios físicos, sensaciones de bienestar y malestar), además, señala que existe en las organizaciones otro tipo de manifestaciones no visibles, normas no escritas que establecen lo que está bien o mal condicionando el comportamiento de los miembros”*.

Mientras que Cameron y Quinn (2006), coinciden con varios aspectos de las definiciones ya hechas por autores, y afirman que *“la cultura se refiere a los valores que se dan por acuerdo general como suposiciones, expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus integrantes, reflejando también la ideología dominante de sus miembros”*.

De los conceptos descritos se entiende a la cultura organizacional como aquellos comportamientos adquiridos que caracterizan a los integrantes de una empresa, que observados desde fuera se pueden interpretar como la forma en cómo se hacen las cosas en una organización en específico; es decir, la cultura comprende aquellas características que determinan la forma de actuar de sus miembros, ya sea por sus políticas, procedimientos o por las directrices implícitas que generan sus líderes.

Características de la Cultura Organizacional

Robbins (2009) citado por (Demera, 2016, pp. 03-04), menciona que toda organización reúne un conjunto de características esenciales, las cuales serán mencionadas a continuación:

1. Innovación y aceptación de riesgo: Incentiva a los colaboradores para que sean creativos y asuman riesgos.
2. Atención al detalle: Hace referencia al grado en que se espera que los miembros de la organización desarrollen una precisión, análisis y cuidado por los detalles.
3. Orientación a los resultados: Grado en el que los líderes se enfocan más en los resultados, en lugar de los procedimientos.
4. Orientación a la gente: Nivel en el que las decisiones tomadas por los mandos superiores causan efectos en miembros de la empresa.
5. Orientación a los equipos: Se refiere al nivel en que las actividades de trabajo están establecidas por agrupaciones en lugar ejecutarlas de forma individual.
6. Agresividad: Nivel en que los colaboradores demuestran su competitividad en lugar de optar por lo cómodo o fácil.

7. Estabilidad: Hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento de las actividades organizacionales.

De acuerdo a lo expuesto por Robbins (2009), al reunirse estas siete características, se forma de manera concreta la razón de ser de la cultura de una empresa.

Funciones de la Cultura Organizacional

Robbins (2009) citado por (Demera, 2016, pp. 06-07), manifiesta que la cultura organizacional cumple grandes e importantes funciones dentro de toda organización, nombrando las siguientes:

1. Distinción: Establece distinción entre una empresa y otra.
2. Identidad: Logra la transmisión de un sentido de pertenencia e identidad en todos los colaboradores de la empresa.
3. Compromiso: Proporciona la creación de un compromiso de trabajo en equipo, dejando de lado el interés individual.
4. Estabilidad del sistema social: Incrementa la estabilidad del sistema social, por consiguiente, permite que los miembros de la organización se relacionen entre sí.
5. Proporciona las normas o reglas sobre lo que deben decir y hacer los miembros de la organización.
6. Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los miembros de la organización.

De lo manifestado por Robbins (2009), se puede establecer que la cultura organizacional facilita la comunicación e interacción entre los individuos de la organización, a través de pautas que originan un sentido de identidad, pertenencia, compromiso en los colaboradores, que tienen claro que forman parte de una empresa.

Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Cada organización tiene su propia misión, visión, costumbres y valores que la definen, y la hacen diferenciarse del resto, por lo tanto, se puede afirmar que la cultura empresarial es el ADN de la empresa, es decir aquellas características que la hacen única, y para conocer como está funcionando lo ideal es realizar un diagnóstico, que permita conocer el estado real de cómo se está viviendo la cultura en la empresa.

Rodríguez (1999), señala que *“el diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, nos lleva a algunas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la empresa y, eventualmente recomendaciones para su cambio”*.

De lo mencionado por el autor se puede interpretar que para diagnosticar la cultura dentro de una organización es indispensable valorar aquellos aspectos no visibles, pero si fundamentales para el logro de objetivos, como lo son los valores, costumbres, comportamientos, procedimientos, políticas, estructura, normas, entre otros. Y para medir estos aspectos se debe hacer uso de instrumentos de apoyo que permitan realizar afirmaciones sobre el estado actual de cultura en una determinada organización, y con ello detectar la existencia de posibles problemas y a su vez proporcionar soluciones.

Modelos de diagnóstico de cultura organizacional

A continuación, se presentan los modelos de diagnóstico de cultura organizacional encontrados en base a la revisión literaria efectuada:

El Modelo de Denison

Reyes, Barboza, y Vicuña (2017), señalan que el modelo de Denison se basa cuatro dimensiones o tipologías culturales:

1. Implicación: Todos los miembros de la organización están comprometidos con sus actividades, y desarrollan el sentido de pertenencia. Esta característica se mide a través de tres subescalas: Empowerment, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades.

2. Consistencia: El comportamiento de los miembros está basado en valores, y las actividades de cada miembro están bien coordinadas. Esta característica se mide a través de tres subescalas: Valores Centrales, Acuerdos, Coordinación e integración.

3. Adaptabilidad: Las organizaciones adaptables son capaces de en realizar cambios, y entregar valor a sus clientes. Esta característica se mide a través de tres subescalas: Orientación al cambio, Orientación al cliente y Aprendizaje Organizativo.

4. Misión: Esta dimensión simboliza el propósito y la dirección que definen los objetivos de la empresa, y ofrece una visión de cómo será la organización en el largo plazo. Esta característica se mide a través de tres subescalas: Dirección y propósito estratégico, Metas y objetivos, y Visión.

El instrumento propuesto por Denison y sus colaboradores es nombrado Denison Organizational Culture Survey por sus siglas en inglés (DOCS), y de acuerdo a lo manifestado por sus autores ha sido empleado en más de 700 empresas de diferentes países, se trata de una encuesta diseñada para medir y evaluar la cultura organizacional, consta de 60 reactivos, 5 para cada una de las 12 subescalas propuestas en el modelo de cultura organizacional de Denison. Este modelo agrupa las 12 subescalas en 4 dimensiones culturales, lo que hace un total de 15 reactivos y 3 subescalas por dimensión. (Reyes, Barboza, & Vicuña 2017).



Figura 1. Modelo de cultura organizacional propuesto por Denison

Nota: Adaptado de Reyes, Barboza, y Vicuña (2017, p. 68-70)

El Modelo de Valores en Competencia

Cameron y Quinn (1999) desarrollaron un modelo determinado para el análisis de la cultura organizacional denominado Organizational Culture Assessment Instrument por sus siglas en inglés (OCAI), basado en el Competing Values Framework (CVF) o mejor conocido en español como el Modelo de Valores en Competencia, el cual plantea la existencia de cuatro tipos de culturas organizacionales:

1. Clan: Está orientada a desarrollar una cultura familiar o de grupo, donde se prioriza el trabajo en equipo, se comparten valores como la lealtad y la confianza, y refleja ser un lugar agradable para trabajar. Los líderes son considerados mentores y proyectan una figura paternalista.

2. Adhocracia: La organización se concibe como un lugar dinámico e innovador, sus miembros tienden a ser creativos, vanguardistas, etc. Los líderes apoyan la innovación y están orientados al riesgo.

3. Jerárquica: La organización se define como un lugar estructurado y formal, donde prevalecen normas, políticas y procedimientos que señalan a los miembros que hacer. Los líderes se caracterizan por ser buenos coordinadores y organizadores.

4. Mercado: Está orientada hacia el logro de resultados, cuya preocupación se centra en la realización de un trabajo bien hecho y objetivos ambiciosos. Sus miembros son muy productivos y competitivos, y los líderes son duros y exigentes (Chuc, 2018).

Luna, López, Ríos y Bellota (2016), señalan que el modelo propuesto por Cameron y Quinn ubica las cuatro tipologías de cultura corporativa en dos coordenadas, la primera denominada flexibilidad y control, y la segunda es el enfoque interno y externo. Por lo tanto, se entiende que la cultura de clan apunta a ser flexible e interna, la cultura adhocrática apunta a ser flexible y externa, la cultura jerárquica ejerce control y está orientada hacia lo interno, y finalmente la cultura de mercado ejerce control y apunta hacia lo externo.

El instrumento OCAI formulado por Cameron y Quinn (1999) para el diagnóstico de la cultura organizacional, propone señalar aquellos aspectos únicos que posee cada organización, a través de un cuestionario que determina cuál es la cultura predominante actual y cuál es la cultura predominante deseada por los colaboradores de la empresa, y está constituido por seis dimensiones:

1. Características dominantes: Hace referencia a como es la organización desde la percepción de sus miembros.

2. Liderazgo en mi organización: Determina el estilo de liderazgo y el enfoque que tiene la organización.

3. Estilo gerencial: Muestra como los miembros de la organización son tratados, y cómo es el ambiente o entorno de trabajo.

4. Unión en la organización: Hace referencia a los valores que mantienen unida a la organización.

5. Énfasis estratégico: Define aquellos aspectos en los que la empresa enfatiza estratégicamente para el logro de sus objetivos.

6. Criterio para el éxito: Establece cómo se define el éxito y qué es premiado (Vesga et al. 2020).

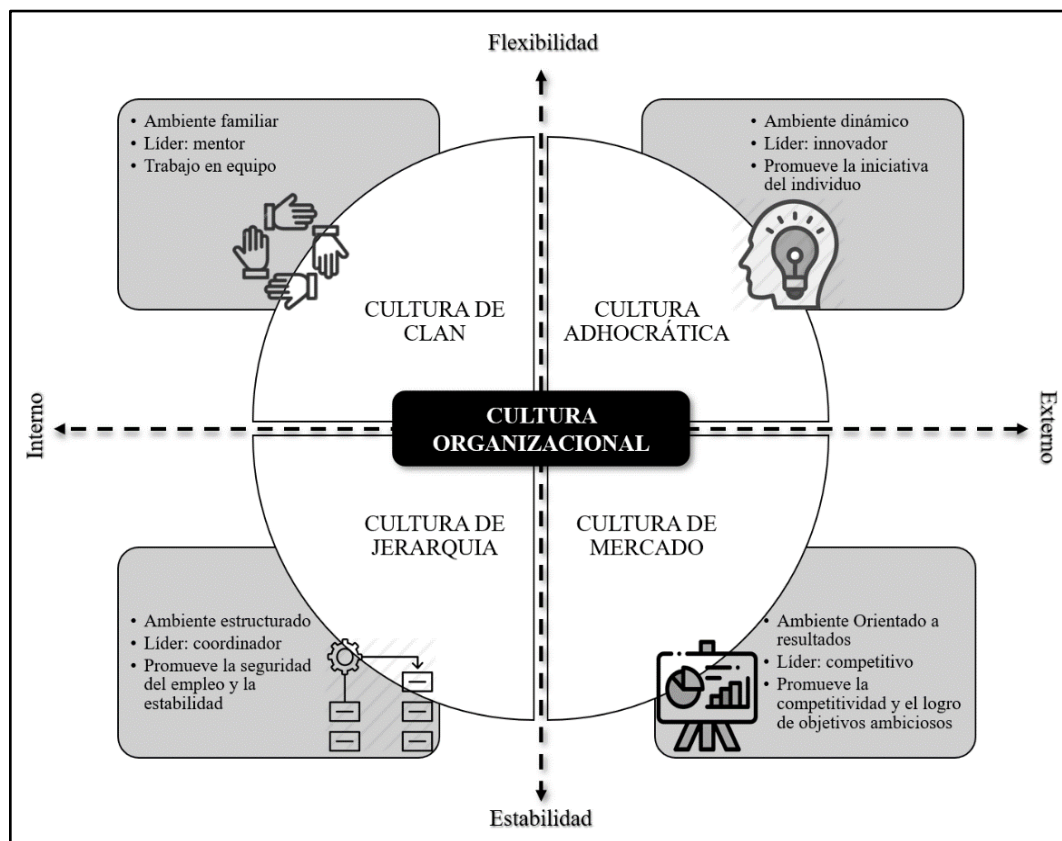


Figura 2. Modelo de Valores por Competencia propuesto por Cameron y Quinn
 Nota: Adaptado de Chuc (2018) y Luna, López, Ríos y Bellota (2016)

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación:

Según Hernández (2014), la investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, porque se hizo uso del cuestionario OCAI para la recolección de datos numéricos, que permitió cuantificar la variable cultura organizacional y con ello obtener los resultados de la investigación. Así mismo afirma que la investigación es de tipo aplicada ya que se enfocó en conocer la cultura organizacional de los trabajadores de una institución financiera en la ciudad de Chiclayo; y según su nivel de profundidad es descriptiva ya que busco obtener un diagnóstico de forma precisa y sin variación alguna de la variable de estudio, considerando las dimensiones de características dominantes, liderazgo en la organización, estilo gerencial, unión en la organización, énfasis estratégico, y criterio para el éxito.

3.2. Diseño de investigación:

El diseño empleado en la investigación es de tipo no experimental porque se llevó a cabo sin manipular la variable cultura organizacional, es decir no hubo ninguna manipulación de la realidad y solo se recogió la información tal como se encontró en cada una de las agencias de la institución financiera. Así mismo la investigación es de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un periodo específico en el tiempo (Hernández, 2014).

3.3. Población y muestra:

Para el desarrollo de la investigación inicialmente se consideró como población objeto de estudio a todos los trabajadores de la institución financiera de la ciudad de Chiclayo, siendo este un total de 74 personas; no obstante, debido a la crisis sanitaria producto de la Covid-19 un grupo de 06 personas no pudieron participar de la investigación, de ese modo la población quedó conformada por 68 colaboradores de la empresa, los cuales están distribuidos en 05 agencias (Ver Tabla 1).

Al ser una población de número reducido se optó por tomar una muestra censal, es decir la muestra es igual a la población, por lo tanto, no fue necesaria la aplicación de una técnica de muestreo.

Tabla 1
Distribución de la Población por Agencia

Clasificación	Agencias	Colaboradores	
		Cantidad	Porcentaje
Institución Financiera de Chiclayo	Ag. Balta	21	31%
	Ag. Chiclayo	25	37%
	Ag. Metro	7	10%
	Ag. Moshoqueque	8	12%
	Ag. Real Plaza	7	10%
Total		68	100%

3.4. Criterios de selección:

El criterio de selección tomado para efectos de la investigación fue considerar a todos los colaboradores que al momento de aplicar el instrumento se encontraban laborando en la organización y no presentaban ningún impedimento para poder responder el cuestionario.

3.5. Operacionalización de variables:

Tabla 2

Operacionalización de la variable de estudio

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Unidad de medida	Escala
Cultura Organizacional	Clan	Características dominantes	1A	Encuesta	Cuestionario OCAI	Puntaje = N°	Nominal
		Liderazgo organizacional	2A				
		Estilo gerencial	3A				
		Unión de la organización	4A				
		Énfasis estratégico	5A				
		Criterio para el éxito	6A				
	Adhocracia	Características dominantes	1B				
		Liderazgo organizacional	2B				
		Estilo gerencial	3B				
		Unión de la organización	4B				
		Énfasis estratégico	5B				
		Criterio para el éxito	6B				
	Mercado	Características dominantes	1C				
		Liderazgo organizacional	2C				
		Estilo gerencial	3C				
		Unión de la organización	4C				
		Énfasis estratégico	5C				
		Criterio para el éxito	6C				
Jerárquica	Características dominantes	1D					
	Liderazgo organizacional	2D					
	Estilo gerencial	3D					
	Unión de la organización	4D					
	Énfasis estratégico	5D					
	Criterio para el éxito	6D					

Fuente: Cameron y Quinn (2006).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para efectos de la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, y como instrumento el cuestionario OCAI creado por Cameron y Quinn para diagnosticar la cultura de una organización en específico, sobre cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerarquía (Cameron & Quinn, 2006); el propósito de este instrumento se divide en dos, la primera parte valora la cultura actual de la empresa según sus miembros, y la segunda parte determina la cultura deseada por los colaboradores de dicha empresa. El cuestionario OCAI (Ver Anexo 1), está compuesto por 24 ítems divididos en 06 bloques, de acuerdo a las 06 dimensiones analizadas en el Modelo de Valores por Competencia; cada bloque está constituido por 04 ítems, y se le debe fijar un puntaje a cada uno de ellos en función de que tanto se inclina o no al estado actual que presenta la empresa, los puntajes fijados siempre deberán sumar un valor de 100 puntos para cada uno de los 06 bloques (Cameron & Quinn, 2006).

Tabla 3

Ficha técnica del cuestionario OCAI

Instrumento:	Organizacional Cultural Assessment Instrument (OCAI)
Autores:	Kim S. Cameron & Robert Quinn
Año:	1999
Estructura del instrumento:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características Dominantes: Ítems 1A, 1B, 1C, 1D. 2. Liderazgo en mi organización: Ítems 2A, 2B, 2C, 2D. 3. Estilo Gerencial: Ítems 3A, 3B, 3C, 3D. 4. Unión en la organización: Ítems 4A, 4B, 4C, 4D. 5. Énfasis estratégico: Ítems 5A, 5B, 5C, 5D. 6. Criterio para el éxito: Ítems 6A, 6B, 6C, 6D.
Población:	Colaboradores de una institución financiera de Chiclayo
Unidad muestral:	68 colaboradores
Ámbito geográfico:	Chiclayo, Lambayeque, Perú
Fecha de aplicación:	19, 20 y 21 de abril del 2021

Para la recolección de datos de la investigación se consideró conveniente hacer uso del OCAI ya que es un instrumento evaluado, que cuenta con la validez y confiabilidad otorgada por sus creadores, considerados expertos en su línea de investigación, mismos que aseguran ha sido empleado y probado por diversos investigadores en miles de organizaciones de diferentes rubros y contextos, con la finalidad de diagnosticar la cultura organizacional, obteniendo siempre resultados exitosos que en muchos casos permitieron determinar oportunidades de mejora y generar planes de acción para alcanzar la cultura deseada por los miembros de la organización (Cameron & Quinn, 2006).

Además, haciendo uso del software SPSS se logró determinar el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.721$ (Ver Tabla 4), por lo que se confirma que existe fiabilidad y consistencia en el instrumento de Cameron y Quinn para diagnosticar la cultura organizacional de la institución financiera objeto de estudio. Según Oviedo y Campo-Arias (2005): “*El valor mínimo aceptable para el coeficiente Alfa de Cronbach es 0.70, por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0.90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación*”.

Tabla 4
Coeficiente de Alpha de Cronbach basada en los elementos estandarizados

Estadísticas de fiabilidad		
Variable	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Cultura Organizacional	0.721	24

3.7. Procedimientos:

El procedimiento para la aplicación del instrumento se efectuó de la siguiente manera:

1. Se solicitó de manera formal a la institución el consentimiento para la realización de la investigación y la aplicación del cuestionario.

2. Obtenida la autorización, se estableció como única forma de aplicación del instrumento el desarrollo virtual, y se establecieron los días de aplicación del cuestionario: 19, 20 y 21 de abril de 2021.

3. Posteriormente se elaboró y se aplicó el cuestionario a toda la población a través de una macro en Excel, lo que permitió que los datos se tabulen automáticamente en una hoja de cálculo, y apoyados de la plataforma SharePoint se logró compartir con la empresa el link, más las instrucciones del llenado, de tal manera que todos los miembros de la institución llenaran el cuestionario virtualmente mediante una computadora o un teléfono smartphone.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:

Para el procesamiento y análisis de los resultados se empleó el programa informático Excel, con la finalidad de lograr un buen manejo y organización de los datos obtenidos, y a través de tablas y gráficos brindar resultados de fácil interpretación.

El proceso para determinar el tipo de cultura predominante se realizó a través de un cálculo matemático, es decir primero se sumaron todas las respuestas de los ítems A de la columna “cultura actual”, y el resultado obtenido fue dividido entre 06 para calcular el valor promedio de los ítems A en la columna “cultura actual”, así mismo se repitió el proceso para los ítems B, C y D de la columna “cultura actual”; y de igual manera se replicó el proceso para todos los ítems de la columna “cultura deseada” (Cameron & Quinn, 2006).

Una vez procesados los resultados, para su análisis e interpretación se plasmaron en un eje de coordenadas o también llamado cuadro de integración del CVF con el cuestionario OCAI (Ver Figura 3), donde el valor promedio de los ítems A corresponden a la cultura clan, el promedio de los ítems B a la cultura adhocrática, el promedio de los ítems C a la cultura de mercado y el promedio de los ítems D a la cultura de jerarquía (Cameron & Quinn, 2006).

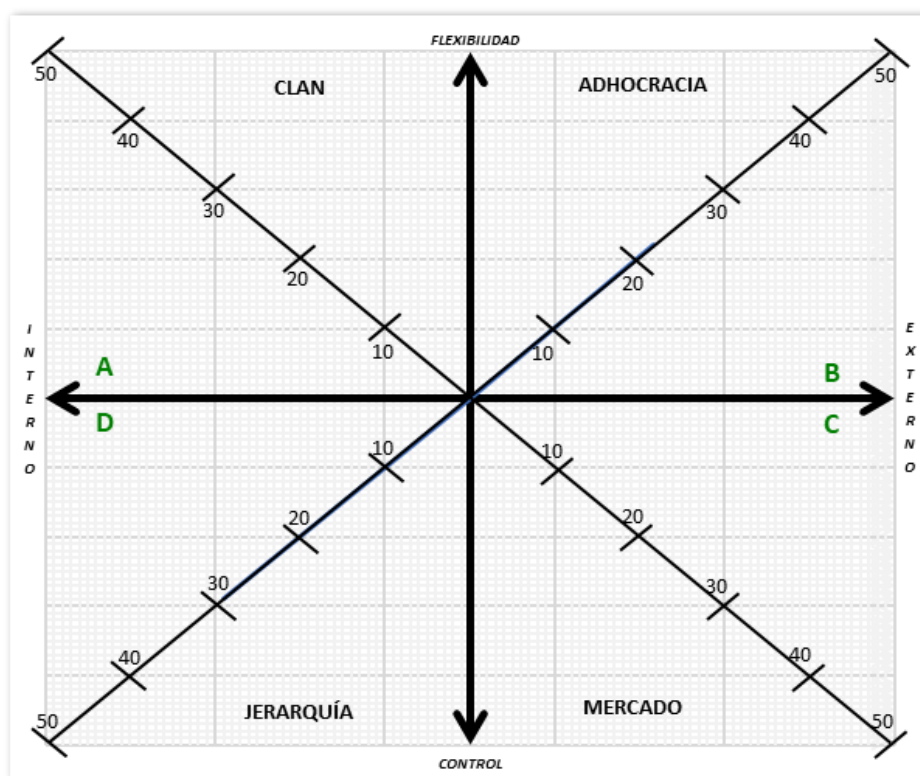


Figura 3. Representación Gráfica del CVF - OCAI
Fuente: Cameron y Quinn (2006)

3.9. Matriz de consistencia:

Tabla 5
Matriz de consistencia

Problema de Investigación:	Objetivo General:	Hipótesis:	Variable:	Dimensiones:	Subdimensiones:
¿Cuál es el tipo de cultura organizacional actual y deseada según los colaboradores de una institución financiera de la ciudad de Chiclayo?	Diagnosticar la cultura organizacional en los trabajadores de una institución financiera de la ciudad de Chiclayo.	No hay hipótesis	Cultura organizacional	Clan	Características dominantes
	Objetivos Específicos:				Liderazgo organizacional
	1. Determinar el tipo de cultura predominante actual y deseada según los colaboradores de la Agencia Chiclayo.				Estilo gerencial
	2. Determinar el tipo de cultura predominante actual y deseada según los colaboradores de la Agencia Balta.				Unión de la organización
	3. Determinar el tipo de cultura predominante actual y deseada según los colaboradores de la Real Plaza.				Énfasis estratégico
4. Determinar el tipo de cultura predominante actual y deseada según los colaboradores de la Metro Santa Elena.	Criterio para el éxito	Adhocracia	Mercado	Características dominantes	
5. Determinar el tipo de cultura predominante actual y deseada según los colaboradores de la Moshoqueque.	Liderazgo organizacional				
	Estilo gerencial				
	Unión de la organización				
	Énfasis estratégico				
	Criterio para el éxito	Jerárquica	Jerárquica	Características dominantes	
	Liderazgo organizacional				
	Estilo gerencial				
	Unión de la organización				
	Énfasis estratégico				
	Criterio para el éxito				
Tipo y diseño de investigación:		Población / Muestra		Técnica e instrumento:	
Enfoque metodológico: Cuantitativo		Población: 74 colaboradores		Técnica de recolección de datos: Encuesta	
Tipo: Aplicada		Muestra: Censal		Instrumento: Cuestionario OCAI	
Nivel: Descriptiva					
Diseño: No experimental de corte transversal					

3.10. Consideraciones éticas:

1. Se solicitó la aprobación formal de la institución para la aplicación del cuestionario, no obstante, el consentimiento otorgado no incluyó el uso del nombre de la empresa, por lo tanto, en toda la redacción del documento se respetó el anonimato de la organización.

2. Todos los colaboradores de la empresa participaron del llenado del cuestionario de forma voluntaria, sin colocar sus nombres para proteger sus datos y su anonimato; además se recalcó que sus respuestas solo serían para fines netamente académicos.

3. La investigación presenta datos fehacientes, mismos que fueron obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, sin presentar modificación alguna.

IV. Resultados y discusión

En este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos del procesamiento y análisis de datos producto de la encuesta realizada a todos los colaboradores de la institución, mismos que darán respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Las siguientes tablas muestran en resumen el análisis de las características sociolaborales de la muestra que participo con sus respuestas; para efectos de la investigación se consideraron las características de: género, edad y tiempo de labor en la organización.

Tabla 6
Clasificación por género

Agencias	Femenino		Masculino		Total	% General
Ag. Balta	11	52%	10	48%	21	31%
Ag. Chiclayo	14	56%	11	44%	25	37%
Ag. Metro Santa Elena	5	71%	2	29%	7	10%
Ag. Moshoqueque	6	75%	2	25%	8	12%
Ag. Real Plaza	5	71%	2	29%	7	10%
Totales	41	60%	27	40%	68	100%

Tabla 7
Clasificación por rango de edad

Agencias	Generación Z		Millenials		Generación X		Baby bomers		Total	% General
	<= 21 Años		De 22 a 34 Años		De 35 a 48 Años		>= 49 Años			
Ag. Balta	2	10%	13	62%	5	24%	1	5%	21	31%
Ag. Chiclayo	3	12%	13	52%	8	32%	1	4%	25	37%
Ag. Metro Santa Elena	-	0%	5	71%	2	29%	-	0%	7	10%
Ag. Moshoqueque	2	25%	5	63%	1	13%	-	0%	8	12%
Ag. Real Plaza	1	14%	5	71%	1	14%	-	0%	7	10%
Totales	8	12%	41	60%	17	25%	2	3%	68	100%

Tabla 8
Clasificación por tiempo de labor

Agencias	< 1 AÑO		DE 1 A 4		> 5 AÑOS		Total	% General
Ag. Balta	3	14%	14	67%	4	19%	21	31%
Ag. Chiclayo	1	4%	16	64%	8	32%	25	37%
Ag. Metro Santa Elena	-	0%	5	71%	2	29%	7	10%
Ag. Moshoqueque	1	13%	6	75%	1	13%	8	12%
Ag. Real Plaza	1	14%	3	43%	3	43%	7	10%
Totales	6	9%	44	65%	18	26%	68	100%

4.1. Cultura predominante actual y deseada en la Agencia Chiclayo.

Tabla 9
Resultados Agencia Chiclayo

AGENCIA CHICLAYO				
TIPO DE CULTURA		ACTUAL %		DESEADO %
Clan	↓	20.47	↑	30.17
Adhocracia	↓	20.13	→	27.13
Mercado	↑	31.13	↓	21.87
Jerarquía	↑	28.27	↓	20.83
		100.00		100.00

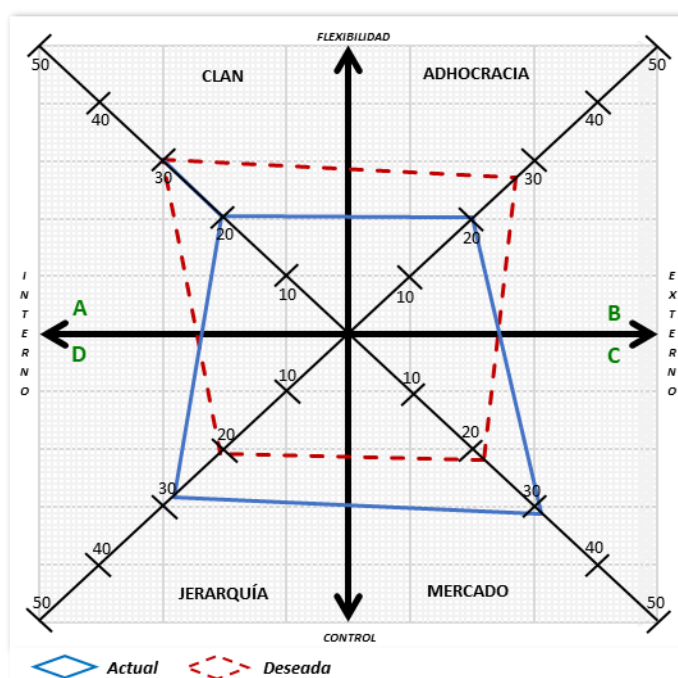


Figura 4. CVF – OCAI “Agencia Chiclayo”

Tabla 10
Resultados Agencia Chiclayo según sus dimensiones

TIPO DE CULTURA	CLAN		ADHOCRACIA		MERCADO		JERARQUIA	
	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %
Caraterísticas Dominantes	→ 22.60	↓ 29.00	→ 22.20	→ 27.00	→ 28.40	↑ 22.60	→ 26.80	↑ 21.40
Liderazgo en mi organizac	→ 21.40	→ 30.40	↓ 20.00	→ 26.80	↑ 31.60	→ 22.00	→ 27.00	→ 20.80
Estilo Gerencial	→ 20.40	→ 29.80	↓ 16.80	↓ 25.80	↑ 31.40	↑ 23.20	↑ 31.40	↑ 21.20
Unión en la organización	→ 20.80	↓ 29.20	→ 22.80	→ 27.60	→ 29.40	→ 22.00	→ 27.00	↑ 21.20
Énfasis estratégico	↓ 19.80	↓ 29.60	↓ 19.60	↓ 26.40	↑ 31.40	→ 22.20	→ 29.20	↑ 21.80
Criterio para el éxito	↓ 17.80	↑ 33.00	↓ 19.40	↑ 29.20	↑ 34.60	↓ 19.20	→ 28.20	↓ 18.60
PROMEDIO	× 20.47	✓ 30.17	× 20.13	! 27.13	✓ 31.13	× 21.87	✓ 28.27	× 20.83

La agencia Chiclayo con 37% de la población (ver tabla 1), muestra que el tipo de cultura dominante actual es mayoritariamente una cultura de tipo mercado con 31.13%, seguida por la cultura de jerarquía con 28.27%, teniendo como dimensiones predominantes dentro del cuadrante de mercado: el criterio para el éxito, liderazgo en mi organización, estilo gerencial y el énfasis estratégico; y por su parte para el cuadrante de jerarquía predomina la dimensión de estilo gerencial; dichos resultados permiten afirmar que la cultura actual percibida por sus colaboradores está orientada a los resultados, encaminada a largo plazo por metas medibles y acciones competitivas, pero también con una estructura formal definida, siempre buscando ser líderes en el mercado financiero, con una cabeza orientada a asumir grandes retos y logros. En la revisión literaria se localizaron resultados que son coincidentes con los resultados alcanzados en la cultura actual de la Agencia Chiclayo, pues como lo señalan Luna et al. (2016), en un estudio realizado con el mismo instrumento en cuatro entidades financieras de Arequipa, la cultura organizacional dominante real es de tipo mercado, donde los miembros de cada entidad tienen una clara orientación hacia el logro de objetivos; hallazgos que resultan muy interesantes porque se encuentra que las empresas del sector financiero comparten características similares.

Por su parte respondiendo al tipo de cultura deseada en la Agencia Chiclayo, predomina la cultura de tipo clan representada con 30.17%, teniendo como principales dimensiones el criterio para el éxito y liderazgo en mi organización con 33% y 30.40% respectivamente, lo que indica que el criterio para definir el éxito se basa en el desarrollo personal, el trabajo en equipo y la preocupación por su gente, encabezados por un líder tutor y consejero, que pueda enseñar y facilitar las labores diarias. A diferencia de los resultados anteriores, con menor porcentaje se encuentran la cultura de tipo jerarquía y de mercado con 21.87% y 20.83%, lo cual dista en un aproximado del 10% de la cultura actual percibida. Este resultado es también consistente con lo expuesto por Luna et al. (2016), quienes señalan que en las instituciones financieras arequipeñas objeto de su investigación, los colaboradores desean una cultura organizacional de tipo clan basada en la cooperación y el trabajo en equipo; esto se explica porque ambas investigaciones fueron aplicadas en un rubro sumamente competitivo: “el financiero”, lo cual marca una tendencia en este tipo de instituciones.

4.2. Cultura predominante actual y deseada en la Agencia Balta.

Tabla 11
Resultados Agencia Balta

AGENCIA BALTA			
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %	
Clan	↓ 21.98	↑ 29.44	
Adhocracia	↓ 20.99	→ 26.75	
Mercado	↑ 30.67	↓ 21.67	
Jerarquía	→ 26.35	↓ 22.14	
	100.00	100.00	

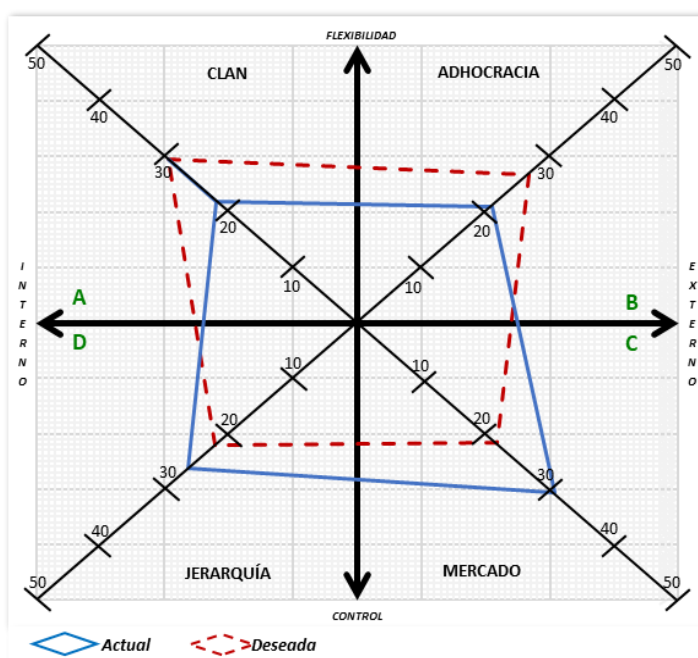


Figura 5. CVF – OCAI “Agencia Balta”

Tabla 12
Resultados Agencia Balta según sus dimensiones

TIPO DE CULTURA	CLAN		ADHOCRACIA		MERCADO		JERARQUIA	
	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %
Caraterísticas Dominantes	→ 24.52	↓ 28.10	→ 22.86	→ 27.14	→ 27.38	↑ 22.86	→ 25.24	→ 21.90
Liderazgo en mi organización	↓ 22.38	↑ 30.48	↓ 22.38	↓ 23.81	→ 28.33	→ 21.43	→ 26.90	↑ 24.29
Estilo Gerencial	↓ 21.67	↑ 30.95	↓ 19.05	→ 26.43	→ 29.52	→ 20.71	→ 29.76	→ 21.90
Unión en la organización	↓ 21.67	↓ 28.57	→ 22.62	↑ 30.48	→ 30.71	↓ 20.00	→ 25.00	↓ 20.95
Énfasis estratégico	↓ 21.19	→ 28.81	↓ 19.52	→ 26.90	→ 31.43	↑ 22.86	→ 27.86	↓ 21.43
Criterio para el éxito	↓ 20.48	→ 29.76	↓ 19.52	→ 25.71	↑ 36.67	→ 22.14	→ 23.33	→ 22.38
PROMEDIO	× 21.98	↑ 29.44	× 20.99	↓ 26.75	↑ 30.67	× 21.67	↓ 26.35	× 22.14

La agencia Balta compuesta por 21 colaboradores que representan el 31% del total de la población (ver tabla 1), exhibe que en sus miembros predomina la cultura actual de tipo mercado con 30.67 %, teniendo como dimensión predominante el criterio para el éxito con 37.67%, es decir sus miembros perciben una cultura orientada a logros en un ambiente competitivo, basado en la colación y captación de productos. En segundo lugar, se ubica la cultura de tipo jerárquica con 26.35%, teniendo como dimensión predominante el liderazgo en mi organización con 24.29%, lo cual evidencia orden y formalidad en los colaboradores, así como también la existencia de procedimientos y políticas que se respetan, y coordinaciones que se realizan en base a normas establecidas. Este resultado es congruente con lo encontrado por Reyes, Barboza y Vicuña (2017), en una investigación acerca de la C.O. de una panadería ubicada en Matamoros – México, donde el instrumento utilizado fue el DOCS, y los resultados determinaron que predomina una de las dimensiones del modelo Denison: “la misión”, la cual presenta rasgos similares a la cultura de mercado propuesta por Cameron y Quinn. Hallazgos que demuestran que ambos modelos son adecuados para diagnosticar la cultura predominante actual de una empresa en específico; y además revelan que a pesar de que ambas empresas pertenecen a distintos rubros, las dos se encuentran inmersas en un ambiente altamente competitivo, orientadas a la rentabilidad.

En cuanto a los resultados de la cultura deseada, predomina la de tipo clan, donde el “liderazgo en mi organización” es la dimensión más destacada con 24.29%, es decir los colaboradores desean una organización amistosa con un ambiente abierto para compartir experiencias, donde prevalezca el desarrollo del talento humano, y la tenencia de líderes mentores que faciliten el aprendizaje. Es pertinente en este sentido mencionar los hallazgos de Chuc (2018), quien encontró que el tipo de cultura predominante deseada en una institución educativa es de tipo adhocrática con un 28%, seguida por la cultura de tipo clan con un 27%, siendo los resultados coincidentes con los resultados obtenidos en la presente investigación, ya que se determinó que el tipo de cultura predominante deseada es de tipo clan con 29.44%, seguida por la adhocracia con 26.75%. Esto se justifica ya que ambas empresas están considerablemente regidas por normas y procedimientos inquebrantables, lo que hace que sus miembros busquen un sentido de pertenencia más familiar e innovador.

4.3. Cultura predominante actual y deseada en la Agencia Real Plaza.

Tabla 13

Resultados Agencia Real Plaza

AGENCIA REAL PLAZA			
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %	
Clan	↑ 32.50	↑ 33.21	
Adhocracia	↓ 23.21	→ 26.19	
Mercado	↓ 23.10	↓ 18.69	
Jerarquía	↓ 21.19	↓ 21.90	
	100.00	100.00	

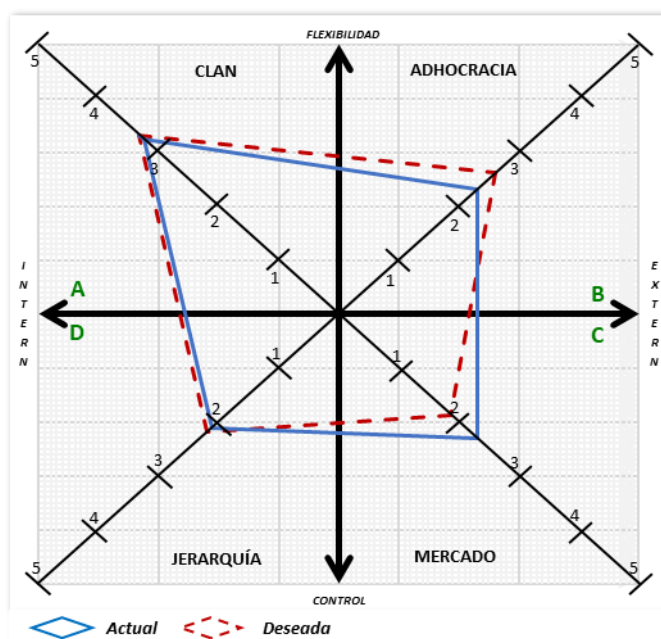


Figura 6. CVF – OCAI “Agencia Real Plaza”

Tabla 14

Resultados Agencia Real Plaza según sus dimensiones

TIPO DE CULTURA	CLAN		ADHOCRACIA		MERCADO		JERARQUIA	
	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %
Caraterísticas Dominantes	→ 29.29	→ 32.86	→ 27.14	→ 27.86	→ 23.57	→ 18.57	↓ 20.00	→ 20.71
Liderazgo en mi organización	→ 29.29	→ 34.29	↓ 18.57	→ 24.29	→ 28.57	→ 20.00	→ 23.57	→ 21.43
Estilo Gerencial	→ 32.14	→ 32.86	↓ 21.43	→ 24.29	→ 25.71	↓ 17.14	↓ 20.71	↑ 25.71
Unión en la organización	↑ 33.57	↓ 31.43	→ 25.00	→ 25.71	↓ 20.71	↑ 21.43	↓ 20.71	→ 21.43
Énfasis estratégico	↑ 35.71	↓ 32.14	→ 25.71	↑ 30.71	↓ 19.29	↓ 17.86	↓ 19.29	↓ 19.29
Criterio para el éxito	↑ 35.00	↑ 35.71	↓ 21.43	↓ 24.29	↓ 20.71	↓ 17.14	→ 22.86	→ 22.86
PROMEDIO	✓ 32.50	✓ 33.21	✗ 23.21	! 26.19	✗ 23.10	✗ 18.69	✗ 21.19	✗ 21.90

En cuanto a resultados, la agencia Real Plaza está formada por el 10% de la población (ver tabla 1), y en ella predomina la cultura actual de tipo clan con 32.5%, logrando una ventaja promedio del 9.5% en relación a las otras culturas, además de acuerdo al análisis de los datos obtenidos para el personal de esta agencia, se muestra que en las dimensiones predominantes actuales del cuadrante de tipo clan destaca el énfasis estratégico con 35.71%, criterio para el éxito con 35% y la unión en la organización con 33.57%, porcentajes que revelan que la organización es percibida como un ambiente unificado y amigable para el trabajo, donde prevalece el interés por el desarrollo y la participación de sus colaboradores, por consiguiente son seres caracterizados por poseer un alto compromiso con la institución. Lo anteriormente expuesto se pudo observar en el estudio de la cultura organizacional de cuatro hoteles de la ciudad de Mazatlán – México realizado por Ibarra et al. (2019), donde los resultados demuestran que en tres de los hoteles objeto de estudio, predomina la cultura actual de tipo clan, lo que hace notar el énfasis que han puesto estas tres empresas en el factor humano y el trabajo en equipo. Hallazgos que resultan muy significativos puesto que es frecuente encontrar estos resultados en empresas con una población igual o menor a trece colaboradores.

Con respecto a la cultura deseada, predomina la de tipo clan con 33.21%, demostrando que no existe diferencia entre lo que se percibe y lo que se desea; posteriormente se ubica la cultura de tipo adhocrática con 26.19%, donde prevalece la dimensión de “énfasis estratégico” con 30.71%, por lo tanto se afirma que en la agencia Real Plaza además de percibir y desear un ambiente familiar, también se busca un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo, que permita a sus miembros asumir nuevos retos y riesgos a través de la innovación constante, y con ello diseñar nuevos productos que permitan a la organización mantenerse en la cima de la vanguardia. Por otra parte, es importante retomar los resultados expuestos por Ibarra et al. (2019) en su investigación empírica donde recopilaron información de los hoteles a través de la aplicación del OCAI, de una entrevista semiestructurada y de la observación directa, obteniendo como resultado que los colaboradores de los cuatro hoteles tienen un alto grado de preferencia por la cultura de tipo clan. Esto se explica porque ambas investigaciones fueron desarrolladas en empresas de servicios, conformadas por un número pequeño de colaboradores, lo que hace que sus miembros se inclinen y busquen un sentir más de pertenencia y unidad.

4.4. Cultura predominante actual y deseada en la Agencia Metro Santa Elena.

Tabla 15

Resultados Agencia Metro Santa Elena

AGENCIA METRO SANTA ELENA					
TIPO DE CULTURA		ACTUAL %		DESEADO %	
Clan	↑	31.79	↑	34.64	
Adhocracia	↓	21.31	→	24.41	
Mercado	↓	23.10	↓	19.29	
Jerarquía	↓	23.81	↓	21.66	
		100.00		100.00	

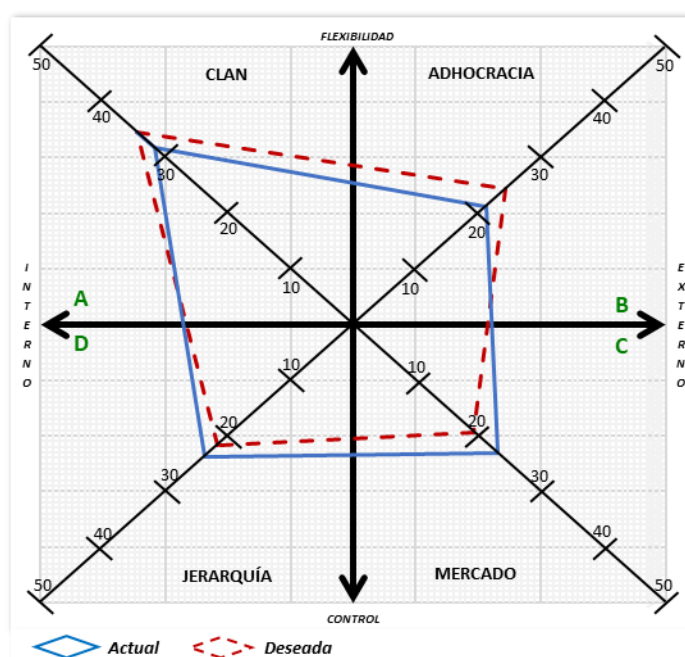


Figura 7. CVF – OCAI “Agencia Metro Santa Elena”

Tabla 16

Resultados Agencia Metro Santa Elena según sus dimensiones

TIPO DE CULTURA	CLAN		ADHOCRACIA		MERCADO		JERARQUIA	
	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %
Características Dominantes	↑ 31.43	↓ 33.53	↓ 19.29	→ 25.77	→ 24.29	→ 18.59	→ 25.00	→ 22.11
Liderazgo en mi organización	↑ 32.86	→ 35.71	↓ 16.43	↓ 20.00	→ 27.14	→ 19.29	→ 23.57	↑ 25.00
Estilo Gerencial	↑ 32.86	→ 35.00	↓ 17.86	↓ 20.71	→ 24.29	↑ 22.14	→ 25.00	→ 22.14
Unión en la organización	→ 26.43	↓ 33.57	→ 27.86	→ 26.43	→ 20.71	→ 20.71	→ 25.00	→ 19.29
Énfasis estratégico	↑ 35.00	↓ 32.86	→ 24.29	↑ 32.86	↓ 19.29	↓ 16.43	→ 21.43	↓ 17.86
Criterio para el éxito	↑ 32.14	↑ 37.14	→ 22.14	↓ 20.71	→ 22.86	→ 18.57	→ 22.86	↑ 23.57
PROMEDIO	✓ 31.79	✓ 34.64	✗ 21.31	! 24.41	✗ 23.10	✗ 19.29	✗ 23.81	✗ 21.66

La agencia Metro Santa Elena representada por el 10% del total de la población (ver tabla 1), muestra que el tipo de cultura predominante actual es mayoritariamente de tipo clan con 31.79%, teniendo poco más del 10% por encima de los otros tipos de cultura, además los resultados revelan que 5 de sus 6 dimensiones alcanzaron los porcentajes más elevados en comparación con los resultados generales, partiendo por el énfasis estratégico con 35%, seguido por el liderazgo en mi organización y el estilo gerencial con 32.86% y por último las características dominantes y el criterio para el éxito con 31.43% y 32.14% respectivamente, lo cual permite determinar que los miembros de esta agencia perciben un ambiente familiar, amistoso, donde el líder se comporta como un tutor y su estilo es la enseñanza constante; no obstante a pesar de estar orientados hacia una cultura de tipo clan, también aparecen el resto de culturas, lo cual evidencia que todos los miembros tienen claro que la organización subsiste por el cumplimiento de cuotas, y que además deben respetar los lineamientos establecidos por la institución. A diferencia de esta investigación, el estudio realizado por Vesga et al. (2020), a 558 miembros de cuatro institutos de educación superior de Colombia, el cual busco conocer la relación entre dos variables: disposición al cambio organizacional y cultura organizacional, obtuvo como hallazgo respecto a la C.O., que el tipo de cultura dominante actual es de tipo jerárquica con un promedio mínimamente más alto en relación a los demás tipos de cultura, es decir determinaron que existe una tendencia a la homogeneidad, con resultados casi idénticos en los cuatro tipos de cultura. Esto se justifica ya que la muestra de la presente investigación es mucho más reducida, y además es común que en empresas del sector de educación superior predomine una cultura actual orientada a las normas y procedimientos.

Para la agencia Metro Santa Elena no existen brechas marcadas entre la cultura actual y la deseada, pues de acuerdo al análisis realizado, la cultura predominante deseada es de tipo clan con 34.64%, seguida por la cultura de tipo adhocrática con 24.41%, indicador que muestra lo importante que es para los colaboradores que la organización sea más dinámica, con posibilidad de oportunidades de crecimiento a través de la creatividad y la capacidad de asumir riesgos; es por esa razón que la dimensión de énfasis estratégico en este cuadrante tiene 32.86% de valoración en el resultado.

4.5. Cultura predominante actual y deseada en la Agencia Moshoqueque.

Tabla 17
Resultados Agencia Moshoqueque

AGENCIA MOSHOQUEQUE				
TIPO DE CULTURA		ACTUAL %		DESEADO %
Clan	↑	30.21	↑	29.79
Adhocracia	↓	21.15	→	25.52
Mercado	↓	23.54	↓	21.35
Jerarquía	→	25.10	↓	23.33
		100.00		100.00

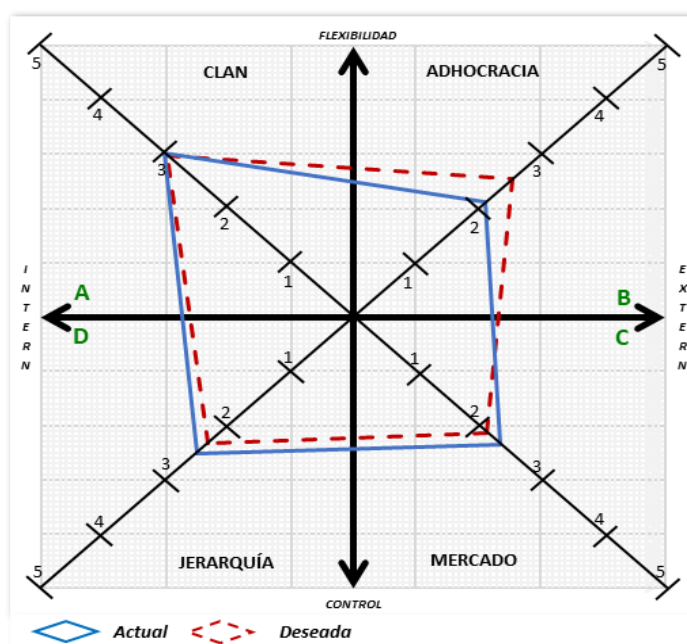


Figura 8. CVF – OCAI “Agencia Moshoqueque”

Tabla 18
Resultados Agencia Moshoqueque según sus dimensiones

TIPO DE CULTURA	CLAN		ADHOCRACIA		MERCADO		JERARQUIA	
	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %
Caraterísticas Dominantes	↑ 31.25	↑ 30.63	↓ 21.25	↓ 24.38	↓ 21.25	↑ 23.13	→ 26.25	↓ 21.88
Liderazgo en mi organización	↑ 29.38	↑ 30.63	↓ 20.63	→ 26.25	→ 24.38	↓ 20.00	→ 25.63	→ 23.13
Estilo Gerencial	↑ 30.63	↓ 28.75	↓ 19.38	↓ 24.38	→ 22.50	→ 21.25	→ 27.50	↑ 25.63
Unión en la organización	↑ 29.38	↓ 28.75	→ 22.50	↑ 28.13	→ 26.25	→ 20.63	→ 21.88	↓ 22.50
Énfasis estratégico	→ 28.75	→ 29.38	→ 24.38	↓ 25.00	→ 23.13	→ 21.25	→ 23.75	→ 24.38
Criterio para el éxito	↑ 31.88	↑ 30.63	↓ 18.75	↓ 25.00	→ 23.75	→ 21.88	→ 25.63	↓ 22.50
PROMEDIO	✓ 30.21	✓ 29.79	× 21.15	! 25.52	× 23.54	! 21.35	! 25.10	× 23.33

En cuanto a resultados, la agencia Moshoqueque está conformada por el 12% del total de la población (ver tabla 1), y en ella predomina la cultura actual de tipo clan con 30.21%, seguida por la cultura de jerarquía con 25.10%, asimismo de acuerdo al análisis de los datos obtenidos para el personal de esta agencia, es posible observar que las dimensiones predominantes actuales del cuadrante clan poseen porcentajes más altos en relación a todos los cuadrantes, destacando 5 de sus 6 dimensiones por encima del 29% (ver tabla 16); por su parte la dimensión perteneciente al cuadrante de la cultura de tipo jerárquico que más destaca es el estilo gerencial con 27.5%, por lo que se determina que los colaboradores perciben un ambiente laboral amigable basado en el respeto y en el trabajo en equipo, donde para llegar al consenso se comparten opiniones, así como también un estilo gerencial predecible que busca la estabilidad en las relaciones interpersonales. Estos resultados concuerdan con el estudio realizado por Carrillo y Galarza (2018), en un estudio acerca de la cultura organizacional a una pequeña cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana, donde la herramienta empleada fue el cuestionario basado en el modelo de Felcman y Góngora, y los resultados determinaron que la cultura predominante actual es de tipo integrativa – apática, mismas que guardan similitud con la cultura de tipo clan – jerarquía propuestas por Cameron y Quinn. Hallazgos que demuestran que, en las instituciones financieras de población reducida, existe una tendencia hacia la cultura de tipo clan y jerarquía.

En cuanto a la cultura predominante deseada destaca la de tipo clan con 29.79%, y dentro de las dimensiones con mayor valor en el cuadrante de la cultura clan se evidencia similitud con la dimensiones actuales, 5 de 6 por encima del 29%, demostrando claramente que lo se desea es lo que se percibe; además se observa una inclinación hacia la cultura adhocrática del 25.52%, teniendo como dimensión destacada la unión en la organización con 28.13%, por lo tanto se determina que los colaboradores de esta agencia buscan dinamismo en la organización, basado en la innovación y riesgos, considerando estar en la cresta de la ola tecnológica, es decir haciendo uso de nuevos hardware y software que les permitan desarrollar a plenitud sus labores.

4.6. Cultura organizacional en la Institución Financiera.

Tabla 19

Resultado general institución financiera

INSTITUCIÓN FINANCIERA			
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %	
Clan	👉 24.49	👆 30.55	
Adhocracia	👇 20.96	👉 26.45	
Mercado	👆 28.44	👇 21.10	
Jerarquía	👉 26.12	👇 21.90	
	100.00	100.00	

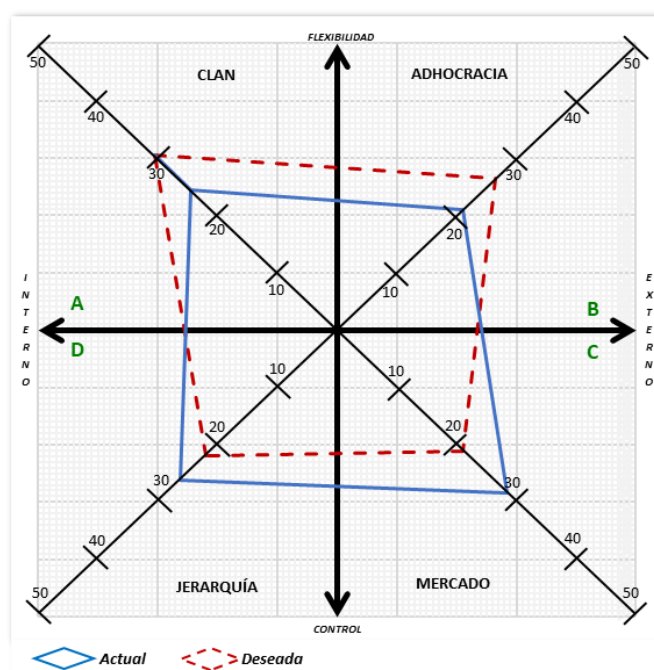


Figura 9. CVF – OCAI “Institución Financiera”

Tabla 20

Resultados institución financiera según sus dimensiones

TIPO DE CULTURA	CLAN		ADHOCRACIA		MERCADO		JERARQUIA	
	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %	ACTUAL %	DESEADA %
Características Dominantes	👉 25.81	👇 29.85	👉 22.50	👉 26.40	👉 26.32	👆 21.84	👉 25.37	👉 21.91
Liderazgo en mi organización	👉 24.63	👉 31.54	👇 20.29	👇 24.85	👆 28.97	👉 20.96	👉 26.10	👆 22.65
Estilo Gerencial	👉 24.49	👉 30.51	👇 18.38	👇 25.29	👉 28.46	👆 21.54	👉 28.68	👆 22.65
Unión en la organización	👉 23.97	👇 29.56	👉 23.46	👆 28.31	👉 27.65	👉 20.96	👉 24.93	👇 21.18
Énfasis estratégico	👉 24.49	👇 29.71	👉 21.25	👉 27.57	👉 27.94	👉 21.18	👉 26.32	👉 21.54
Criterio para el éxito	👉 23.53	👆 32.13	👇 19.85	👉 26.25	👆 31.32	👇 20.15	👉 25.29	👉 21.47
PROMEDIO	👉 24.49	👆 30.55	👇 20.96	👉 26.45	👆 28.44	👇 21.10	👉 26.12	👇 21.90

En respuesta a la pregunta de investigación, sobre cuál es el tipo de cultura organizacional actual y deseada según los colaboradores de la institución financiera, se obtuvo como resultado que en ambos escenarios coexisten los cuatro tipos de cultura organizacional propuestos por Cameron y Quinn (1999), sin embargo, existen distintas puntuaciones. La tabla 19 muestra el resultado consolidado para la institución financiera, en ella se aprecia que a nivel organizacional la tipología con mayor puntaje de la cultura actual es fuertemente de mercado con 28.44%, es decir los colaboradores perciben un ambiente orientado a resultados y logros, con iniciativa para promover la competencia; seguidamente se ubica la cultura de tipo jerárquica con 26.12%, lo cual pone en evidencia que los colaboradores también perciben un ambiente ordenado y estructurado, donde sus procedimientos están establecidos en función a normas y sistemas propios de una entidad financiera, lo que proporciona un entorno estable y seguro tanto para los colaboradores como para los clientes. Esto se explica ya que la institución objeto de estudio pertenece al rubro financiero, el cual se distingue por ser fuertemente competitivo, y adicionalmente a ello la ciudad de Chiclayo pese a los impactos ocasionados por la pandemia del covid 19, se mantiene demostrando un desarrollo económico sostenido, dado que el sector agropecuario en el departamento de Lambayeque durante el 2020 ha experimentado un crecimiento en comparación al año anterior (MIDAGRI), lo cual ha permitido que la economía de la región mantenga un equilibrio. Por otra parte, los resultados del estudio realizado por Luna et al. (2016) con el mismo instrumento, señalan que en las entidades financieras la cultura organizacional predominante actual es de tipo mercado; lo mismo ocurre en la investigación realizada por Reyes, Barboza y Vicuña (2017) con otro instrumento a una empresa comercializadora, donde los hallazgos determinaron que la cultura predominante está basada en metas y objetivos. A diferencia de otras investigaciones que determinaron que el tipo de cultura dominante actual en el sector educativo es de tipo jerárquica (Chuc,2018) y (Vesga et al.,2020); y en las empresas de servicios el tipo de cultura predominante actual es de tipo clan (Ibarra et al., 2019). Todos estos hallazgos resultan muy atractivos, pues dan a conocer que el tipo de cultura que se vive en cada organización está muy relacionada con el rubro al cual pertenecen, aunque también se encontraron diferencias entre empresas del sector financiero, como es el caso de la investigación realizada por Carrillo y Galarza (2018) a una pequeña cooperativa de ahorro y crédito con otro instrumento, en la que determinaron que el tipo de cultura actual da prioridad al bienestar de sus colaboradores antes que a los resultados; esto se justifica debido al número reducido de miembros en la institución, pues en el caso de la presente

investigación todas las agencias pequeñas que participaron demostraron tener una cultura organizacional actual de tipo clan.

Por otro lado, en cuanto a la cultura organizacional deseada se observa que a nivel organizacional predominante con 30.55% la cultura de tipo clan, seguida muy de cerca por la cultura de tipo adhocrática con 26.45%, por lo tanto se entiende que los colaboradores desean un ambiente laboral con un sentir más familiar, donde prevalezca la unión y el trabajo en equipo, que otorgue mayor importancia por el crecimiento personal de los colaboradores a través del dinamismo y la creatividad, donde tanto líderes como colaboradores tengan la libertad de innovar y tomar riesgos dentro de la organización; además de acuerdo al análisis de los datos obtenidos por el total de los colaboradores, se muestra que en las dimensiones predominantes deseadas del cuadrante de tipo clan destacan: el criterio para el éxito y el liderazgo de la organización con 32.13% y 31.54% respectivamente, resultado que pone en evidencia que los colaboradores a nivel institucional tienen un concepto de éxito ligado al desarrollo personal y el compromiso con las personas. Estos hallazgos se apoyan con los resultados de distintas investigaciones, entre ellas la realizada por Luna et al. (2016) a cuatro instituciones financieras con el mismo instrumento, donde el resultado indica que el tipo de cultura predominante deseada es de tipo clan; de igual manera en el sector hotelero se determinó que el tipo de cultura deseada es de tipo clan (Ibarra et al., 2019); y el mismo escenario ocurrió en el sector educativo donde el tipo de cultura predominante deseada también fue de tipo clan – adhocracia (Chuc,2018). Todos estos resultados evidencian que indistintamente del rubro al cual pertenezca la empresa, la naturaleza del ser humano tiene una orientación hacia un ambiente familiar, de pertenencia e igualdad, más aún en tiempos de incertidumbre social económico – político.

V. Conclusiones

De acuerdo con los resultados de la investigación y luego de la discusión teórica de los mismos, se concluye lo siguiente:

Se logró determinar según los colaboradores de las agencias Chiclayo y Balta que el tipo de cultura predominante actual es de tipo mercado, lo que significa que las personas que laboran en estas agencias perciben en gran parte que la forma de trabajar está orientada a las metas y acciones competitivas, esto debido a que la razón de ser de toda entidad financiera radica en la rentabilidad y competitividad, y además estas agencias presentan la mayor concentración de colaboradores (68% del total de la población); por otra parte en cuanto al tipo de cultura actual deseada de estas dos agencias, se determinó que es de tipo clan, esto debido a que el 68% de sus colaboradores está en un rango de edad entre los 22 a 34 años (generación millennials), los cuales se caracterizan por sentirse identificados con las personas.

Se logró determinar según los colaboradores de las Agencias Real Plaza, Metro Santa Elena y Moshoqueque que el tipo de cultura predominante actual y deseada es de tipo clan, lo que significa que estas personas perciben y desean un ambiente de trabajo amigable, que les permita compartir mucho de mismos, esto debido a que cada una de estas agencias está conformada por un número reducido de personas (ver tabla 1), lo cual hace que todos sus miembros se conozcan e interactúen más entre sí, y definan su lugar de trabajo como una segunda familia.

Se logró diagnosticar que el tipo de cultura organizacional predominante actual a nivel general en la institución financiera de Chiclayo es mayoritariamente de tipo mercado, lo cual es coherente ya que pertenecen a un rubro muy competitivo: “el financiero”. En cuanto al tipo de cultura predominante deseada a nivel general se determinó que es de tipo clan, esto debido a que el 60% del total de la población corresponde a la generación millennials los cuales se inclinan por vivir en sociedad, y además el 60% de la población es género femenino el cual se caracteriza por poseer un instinto maternal direccionado a la familia.

Por otra parte, es importante mencionar que la principal limitación del presente estudio es la falta de homogeneidad en el número de trabajadores por agencia, ya que no todas las agencias de esta institución cuentan con un número significativo de trabajadores en relación a la población total.

En cuanto al modelo utilizado, se determinó que el MVC fue útil y confiable para diagnosticar la cultura organizacional de la institución, ya que permitió conocer el estado actual de la cultura organizacional de la empresa y hacia donde piensan los colaboradores que debería direccionarse en un futuro.

VI. Recomendaciones

Para futuras investigaciones tomar en cuenta tres condiciones, primero: considerar un enfoque mixto, es decir además de la aplicación del OCAI, también incluir entrevistas a profundidad con la finalidad de fortalecer los resultados; segundo: considerar una segunda variable de estudio, como por ejemplo el desempeño laboral, con la intención de determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados de la institución; y finalmente continuar con el estudio de la cultura organizacional, con el propósito de ayudar a los líderes a tomar decisiones más acertadas sobre el futuro de la institución.

Siendo una tendencia que el tipo de cultura actual en una institución financiera sea de tipo mercado, se plantea mayor rotación de sus miembros entre agencias, con la finalidad de que todos los colaboradores sean más perceptivos a este tipo de cultura, en especial a aquellas personas que se ubican en las agencias con menor número de colaboradores.

Habiendo determinado que el tipo de cultura deseada por todos los miembros de la institución es de tipo clan, se sugiere utilizar los puntajes más valorados de las dimensiones de este tipo de cultura dentro de sus estrategias comerciales, por ejemplo: capacitar a los líderes para que incluyan en su estilo de dirección la habilidad de equilibrar a sus equipos, orientándolos además de a las metas, al desarrollo, el consenso y el trabajo en equipo, con un líder que sea percibido por sus colaboradores como un ejecutivo orientado a los resultados, pero que a la vez sea facilitador y guía para llegar a ellos.

VII. Referencias

Ambrossi, D. & Marconi, L. (2017). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Banco de Loja. *PODIUM*, 7 - 27. Recuperado a partir de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/74>

Cameron, K. & Quinn, K. (2006). *Diagnosis and Changing Organizational culture. Based on the competing values framework*. Recuperado de https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture

Carrillo, A. & Galarza, S. (2018). Tipología de cultura organización a una Cooperativa de Ahorro y Crédito ecuatoriana. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, ISSN-e 2310-340X, Vol. 6, N.º. 1, 81-97 Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6287795>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos Quinta Edición*. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

Chuc, F. (2018). Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo. *I.C.Investigación* N° 14, 45-49. Recuperado a partir de https://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2018/11/Ano2018No14_45_59.pdf

Contreras, A., & Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 5(01), 59-86. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>

Demera, D. (2016). Análisis de la cultura organizacional de la PUCESE, como estrategia de la gestión administrativa. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas) Recuperado de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/704?mode=full>

Ibarra, J., Velarde, M., Olmos, E. & Santillán, M. (2019). Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán. *Investigaciones Turísticas* (17), pp. 71-102. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2019.17.04>

López L., & Cruz, T. (2016). Diagnóstico de la Cultura Empresarial. Comparación con otros estudios. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, 1(3). Recuperado a partir de <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/71>

Luna, E., López, J., Ríos, S. & Bellota, C. (2016). Cultura organizacional en cuatro entidades financieras de Arequipa: análisis de condiciones reales e ideales. *Illustro*, ISSN 2311-4126, vol.7, 7-26. Recuperado a partir de <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/illustro/article/view/1273>

Navós, O. & Rau, G. (2017). Nuevas generaciones: su influencia en la cultura organizacional. *Revista Interação* Vol. 19, n. 2 – 2017 p.256-270 -ISSN 1517-848X e ISSN 2446-9874. Recuperado a partir de <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/download/162/146/>

Otero, P. (25 de julio de 2020). Puede ser la cultura la clave para un buen sistema de control. *El observador*, pp. 10. Recuperado de <https://www.ieem.edu.uy/pdf/noticias/373/puede-ser-la-cultura-la-clave-para-un-buen-sistema-de-control.pdf>

Pilco, L., Romero, R., Saavedra, J. & Vásquez, M. (2017). La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú) Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8764>

Reyes, L., Barboza, M. & Vicuña, H. (2017). Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. De C.V. *Revista de Desarrollo Económico*. 4-12: 67-78. Recuperado a partir de <https://fddocuments.ec/reader/full/diagnostico-cultura-organizacional-de-la-empresa-grupo-67-articulo-revista>

Robbins, P. & Judge, Timothy. (2013). *Comportamiento organizacional Decimotercera Edición*. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Sánchez, M (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Comuni@cción*, 8(1), 61-71. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000100006


Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Andrade, V. & Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicol.* vol.27, n.1, pp.52-61. ISSN 0121-4381. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-43812020000100052

VIII. Anexos


Anexo 1. Instrumento

INSTRUCCIONES	
OBJETIVO:	
La presente encuesta tiene como único objetivo conocer las percepciones que los trabajadores tienen sobre su organización como un todo, y los resultados servirán para hacer un diagnóstico sobre algunas características de la cultura organizacional de su de su agencia.	


IMPORTANTE:	
No ponga su nombre ni firme, la encuesta es anónima, al inicio de la encuesta encontrará 4 ítems (agencia, edad, sexo, tiempo de labor), las cuales serán usadas para fines estadísticos. Usted encontrará grupos de cuatro afirmaciones cada una identificadas con una letra y un número. Por ejemplo 1.A, 1.B, 1.C, 1.D. Lea cuidadosamente las cuatro afirmaciones y piense que tan frecuentemente ellas ocurren en su organización en la actualidad y de la manera que usted quisiera que fuera, luego reparta 100 puntos entre las cuatro dependiendo de la frecuencia con la que usted siente que ocurren en su organización. Al costado derecho podrá encontrar una sumatoria que le permite comprobar la distribución de sus afirmaciones. puntaje. Por ejemplo podría quedar así:	

AGENCIA :	<input type="text"/>	 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> HACER CLICK EN EL FORMULARIO DESPLEGABLE </div>
SEXO:	<input type="text"/>	
EDAD:	<input type="text"/>	
TIEMPO DE LABOR:	<input type="text"/>	

		EJEMPLO DE LLENADO CORRECTO			
		ACTUAL	TOTALES	DESEADA	TOTALES
1A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.	30	100	50	100
1B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.	15		15	
1C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.	50		20	
1D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.	5		15	



SUMATORIA CORRECTA 100



AFIRMACIONES DE MAYOR FRECUENCIA

Usted puede ponerle el puntaje que le parezca a cada una teniendo como principal condición que sumen 100 y que cumplan con reflejar las frecuencias con la que ocurren. Luego de haber completado para 1.A, 1.B, 1.C, y 1.D, hágalo para los restantes grupos. O sea para 2.A, 2.B, 2.C, 2.D, y luego para 3.A, 3.B, 3.C, 3.D, etc. Recuerde considerar cómo es la realidad "Actual" y como usted "Deseará" que fuera.

Si tuviera alguna duda o consulta al llenar tu encuesta, puedes comunicarte a los siguientes números : 952842868 - 979127995, estamos para ayudarte de antemano muchas gracias por tu colaboración!!!

AGENCIA :

SEXO:

EDAD:

TIEMPO DE LABOR:

	Caraterísticas Dominantes	ACTUAL	TOTALES	DESEADA	TOTALES
1A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.				
1B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.		0		0
1C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.				
1D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobierna todo lo que la gente hace.				
Liderazgo en mi organización					
2A	En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.				
2B	En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgo en el negocio		0		0
2C	En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.				
2D	En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todo funcione de manera eficaz y fluida.				
Estilo Gerencial					
3A	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.				
3B	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.		0		0
3C	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.				
3D	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la conformidad, porque todo sea predecible y por la estabilidad en las relaciones interpersonales.				
Unión en la organización					
4A	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.				
4B	Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.		0		0
4C	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.				
4D	Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.				
Énfasis estratégico					
5A	Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.				
5B	Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades		0		0
5C	Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.				
5D	Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.				
Criterio para el éxito					
6A	Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.				
6B	Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.		0		0
6C	Mi organización define como "éxito" la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado.				
6D	Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.				

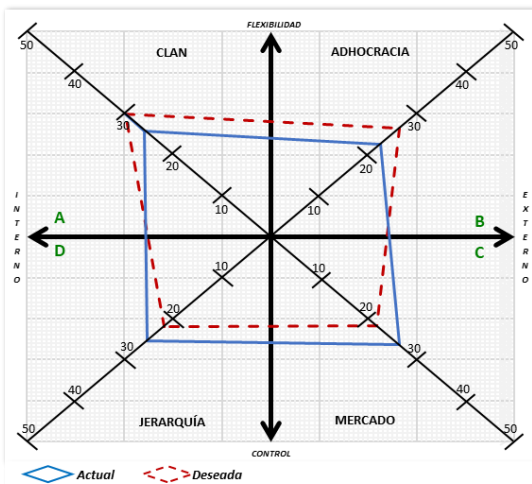
GRABAR

ENCUESTA
68

Anexo 3. Dimensiones generales institución financiera

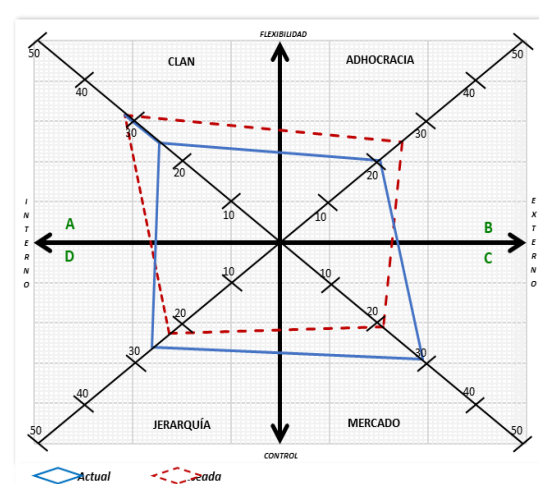
Características Dominantes

TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	25.81	29.85
Adhocracia	22.50	26.40
Mercado	26.32	21.84
Jerarquía	25.37	21.91
	100.00	100.00



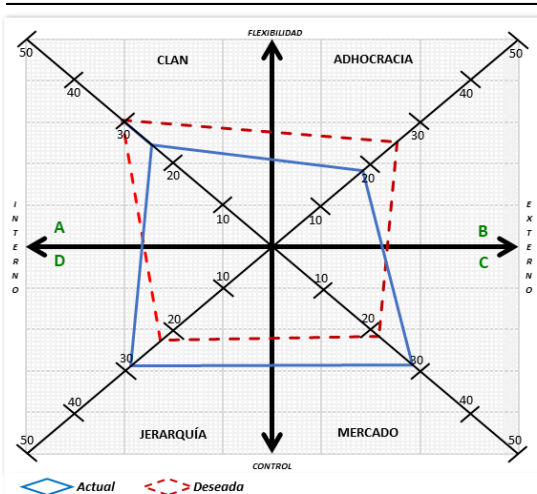
Liderazgo en mi organización

TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	24.63	31.54
Adhocracia	20.29	24.85
Mercado	28.97	20.96
Jerarquía	26.10	22.65
	100.00	100.00



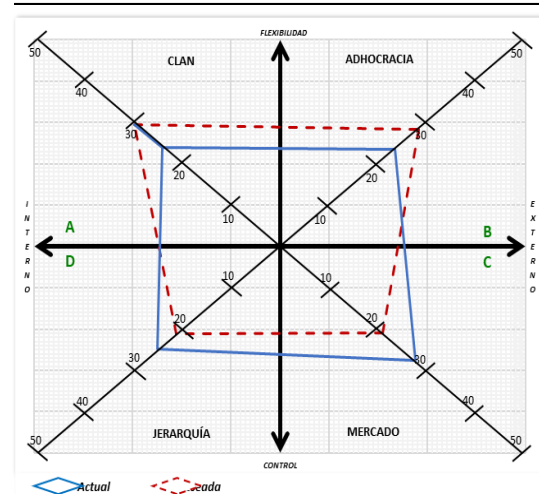
Estilo Gerencial

TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	24.49	30.51
Adhocracia	18.38	25.29
Mercado	28.46	21.54
Jerarquía	28.68	22.65
	100.00	100.00



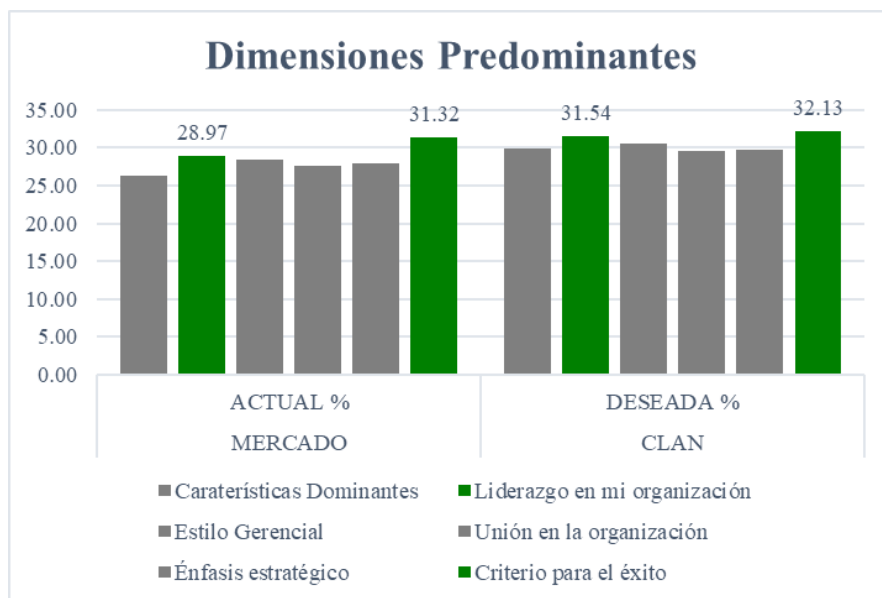
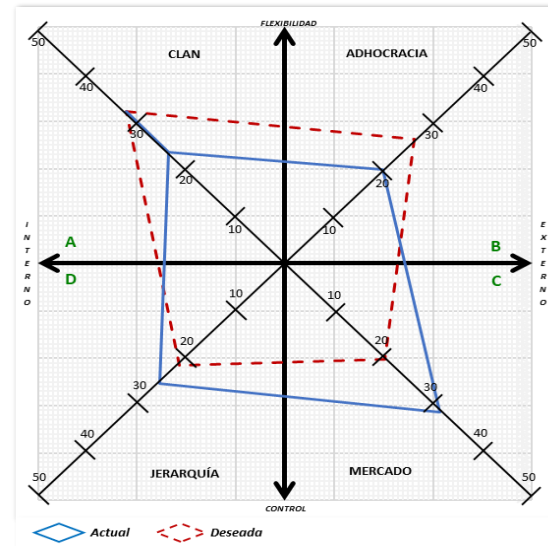
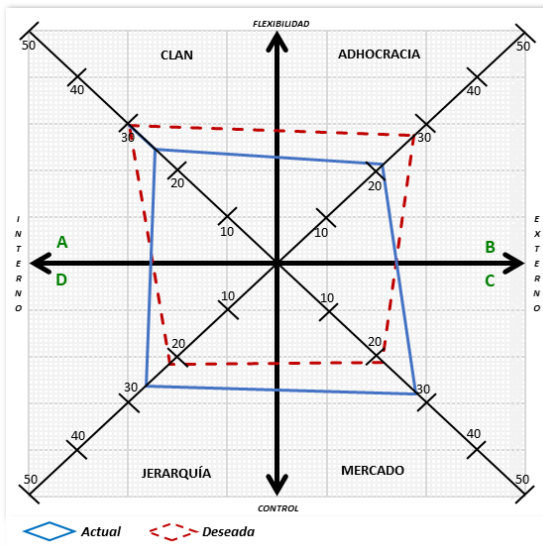
Unión en la organización

TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	23.97	29.56
Adhocracia	23.46	28.31
Mercado	27.65	20.96
Jerarquía	24.93	21.18
	100.00	100.00



Énfasis estratégico		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	24.49	29.71
Adhocracia	21.25	27.57
Mercado	27.94	21.18
Jerarquía	26.32	21.54
	100.00	100.00

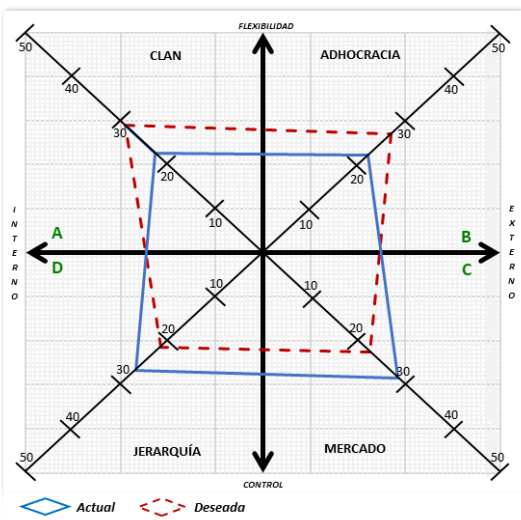
Criterio para el éxito		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	23.53	32.13
Adhocracia	19.85	26.25
Mercado	31.32	20.15
Jerarquía	25.29	21.47
	100.00	100.00



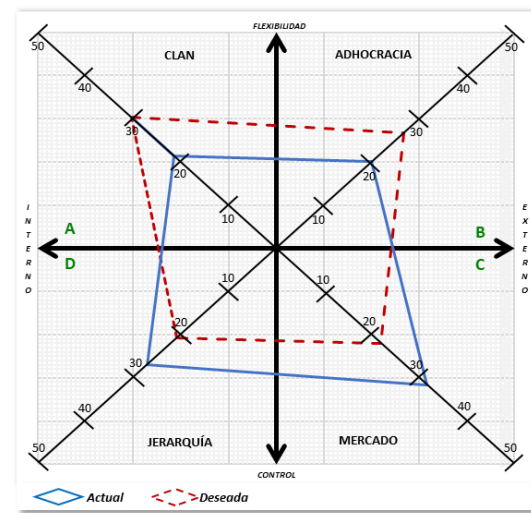
DIMENSIONES PREDOMINANTES	MERCADO	CLAN
	ACTUAL %	DESEADA %
Características Dominantes	26.32	29.85
Liderazgo en mi organización	28.97	31.54
Estilo Gerencial	28.46	30.51
Unión en la organización	27.65	29.56
Énfasis estratégico	27.94	29.71
Criterio para el éxito	31.32	32.13

Anexo 4. Dimensiones generales Agencia Chiclayo

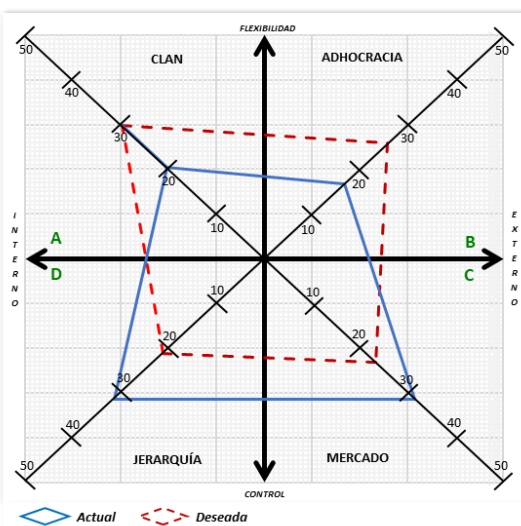
Características Dominantes		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	22.60	29.00
Adhocracia	22.20	27.00
Mercado	28.40	22.60
Jerarquía	26.80	21.40
	100.00	100.00



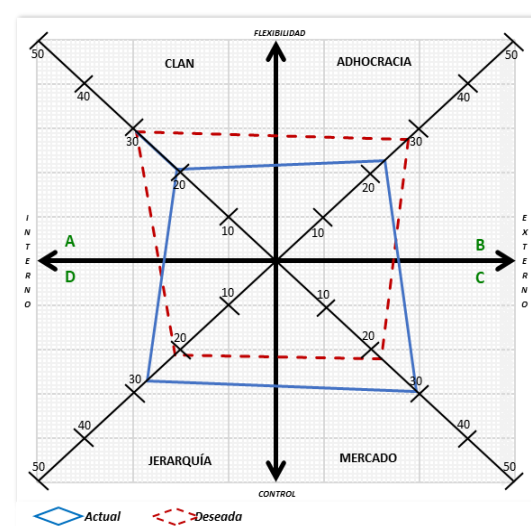
Liderazgo en mi organización		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	21.40	30.40
Adhocracia	20.00	26.80
Mercado	31.60	22.00
Jerarquía	27.00	20.80
	100.00	100.00



Estilo Gerencial		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	20.40	29.80
Adhocracia	16.80	25.80
Mercado	31.40	23.20
Jerarquía	31.40	21.20
	100.00	100.00

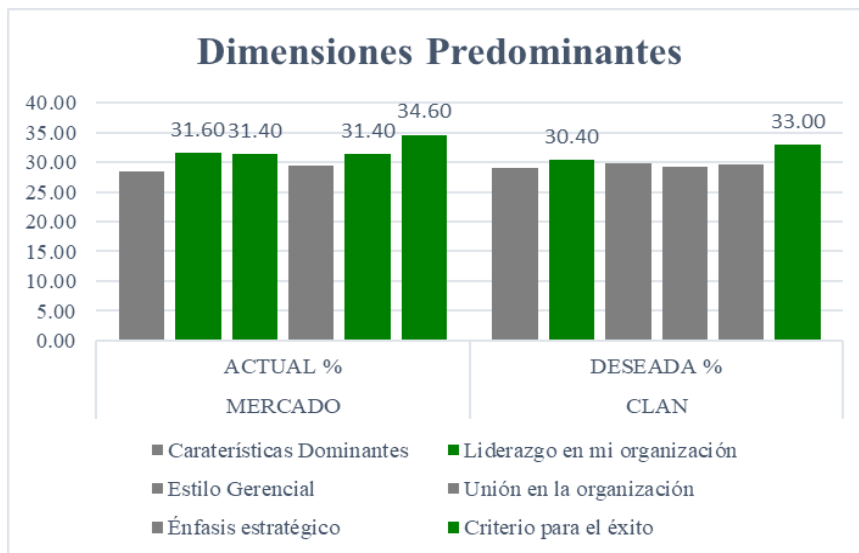
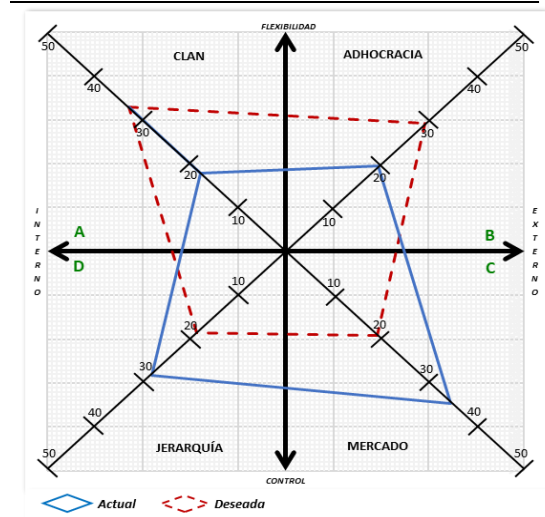
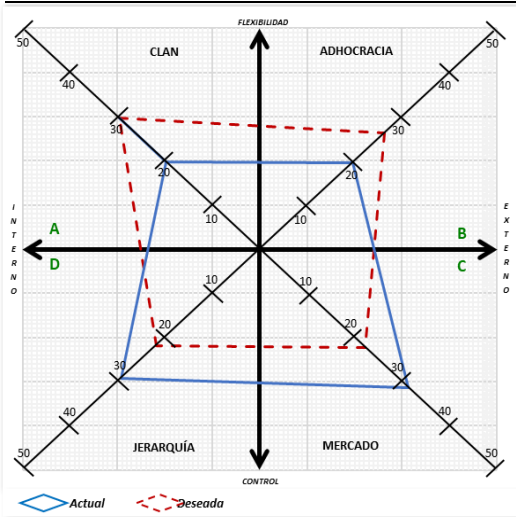


Unión en la organización		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	20.80	29.20
Adhocracia	22.80	27.60
Mercado	29.40	22.00
Jerarquía	27.00	21.20
	100.00	100.00



Énfasis estratégico		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	19.80	29.60
Adhocracia	19.60	26.40
Mercado	31.40	22.20
Jerarquía	29.20	21.80
	100.00	100.00

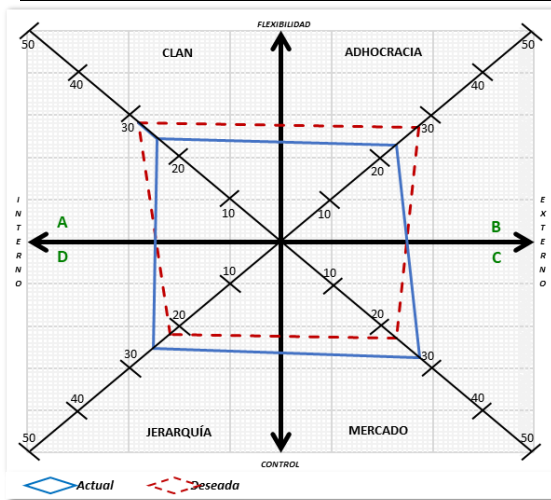
Criterio para el éxito		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	17.80	33.00
Adhocracia	19.40	29.20
Mercado	34.60	19.20
Jerarquía	28.20	18.60
	100.00	100.00



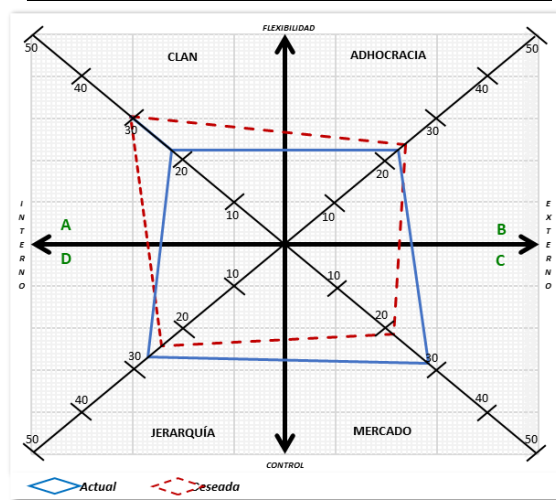
DIMENSIONES PREDOMINANTES	MERCADO	CLAN
	ACTUAL %	DESEADA %
Características Dominantes	28.40	29.00
Liderazgo en mi organización	31.60	30.40
Estilo Gerencial	31.40	29.80
Unión en la organización	29.40	29.20
Énfasis estratégico	31.40	29.60
Criterio para el éxito	34.60	33.00

Anexo 5. Dimensiones generales Agencia Balta

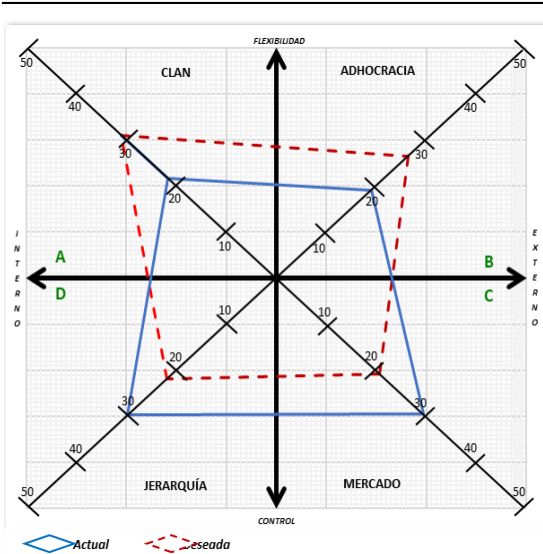
Características Dominantes		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	24.52	28.10
Adhocracia	22.86	27.14
Mercado	27.38	22.86
Jerarquía	25.24	21.90
	100.00	100.00



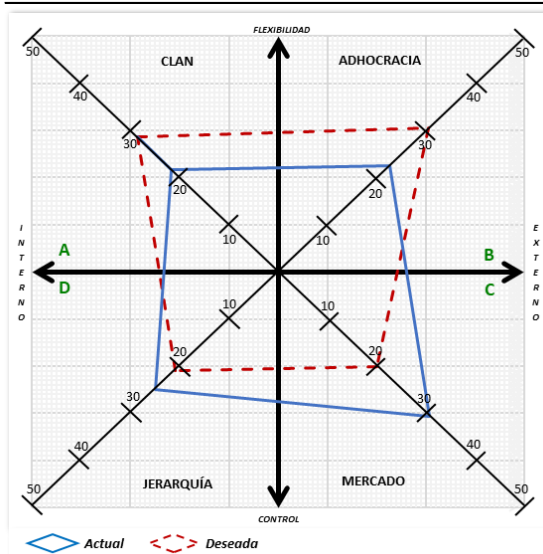
Liderazgo en mi organización		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	22.38	30.48
Adhocracia	22.38	23.81
Mercado	28.33	21.43
Jerarquía	26.90	24.29
	100.00	100.00



Estilo Gerencial		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	21.67	30.95
Adhocracia	19.05	26.43
Mercado	29.52	20.71
Jerarquía	29.76	21.90
	100.00	100.00

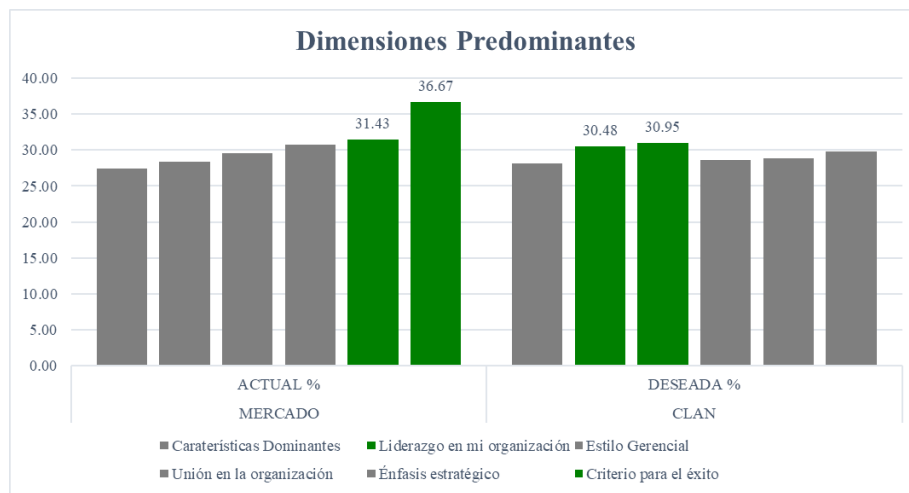
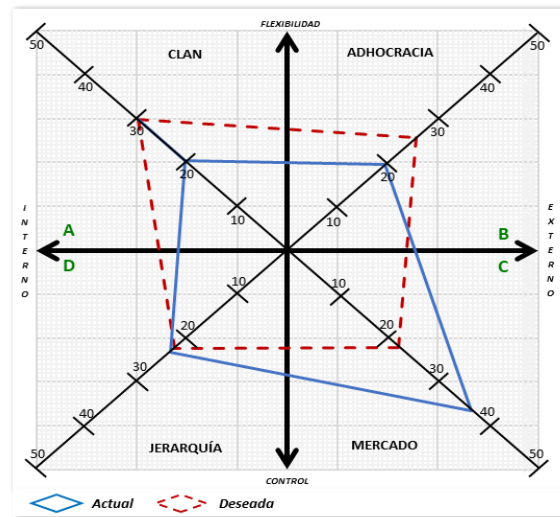
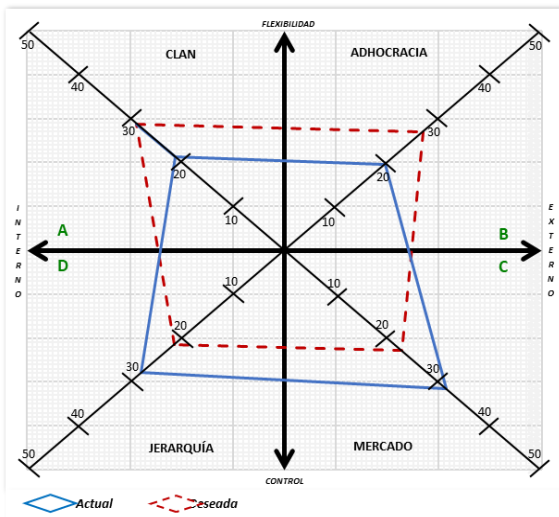


Unión en la organización		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	21.67	28.57
Adhocracia	22.62	30.48
Mercado	30.71	20.00
Jerarquía	25.00	20.95
	100.00	100.00



Criterio para el éxito		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	20.48	29.76
Adhocracia	19.52	25.71
Mercado	36.67	22.14
Jerarquía	23.33	22.38
	100.00	100.00

Énfasis estratégico		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	21.19	28.81
Adhocracia	19.52	26.90
Mercado	31.43	22.86
Jerarquía	27.86	21.43
	100.00	100.00

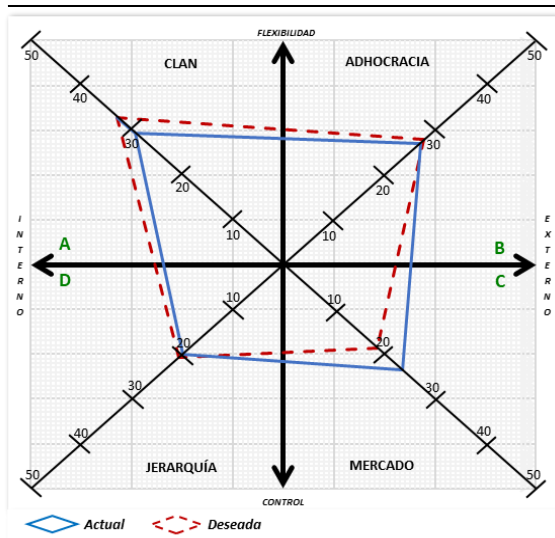


DIMENSIONES PREDOMINANTES	CLAN	CLAN
	ACTUAL %	DESEADA %
Características Dominantes	27.38	28.10
Liderazgo en mi organización	28.33	30.48
Estilo Gerencial	29.52	30.95
Unión en la organización	30.71	28.57
Énfasis estratégico	31.43	28.81
Criterio para el éxito	36.67	29.76

Anexo 6. Dimensiones generales Agencia Real Plaza

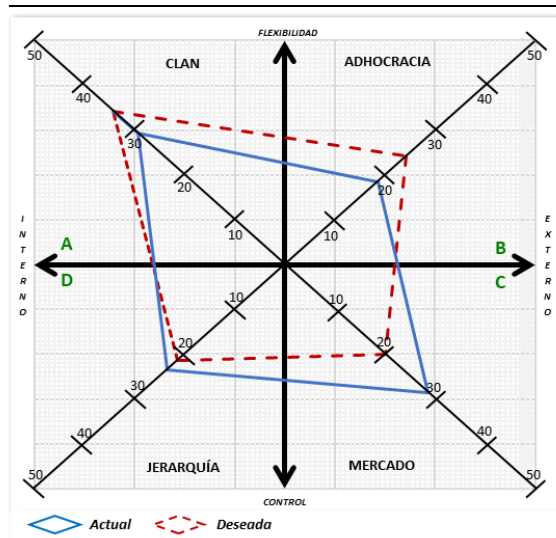
Características Dominantes

TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	29.29	32.86
Adhocracia	27.14	27.86
Mercado	23.57	18.57
Jerarquía	20.00	20.71
	100.00	100.00



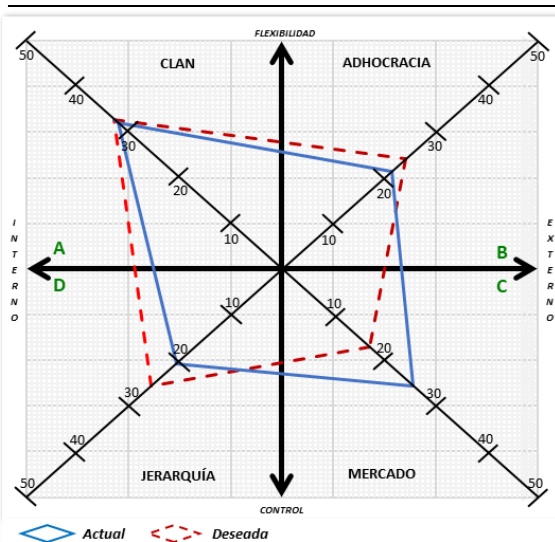
Liderazgo en mi organización

TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	29.29	34.29
Adhocracia	18.57	24.29
Mercado	28.57	20.00
Jerarquía	23.57	21.43
	100.00	100.00



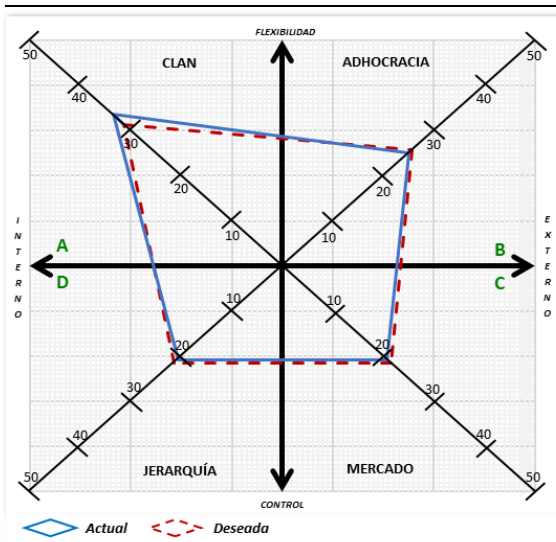
Estilo Gerencial

TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	32.14	32.86
Adhocracia	21.43	24.29
Mercado	25.71	17.14
Jerarquía	20.71	25.71
	100.00	100.00



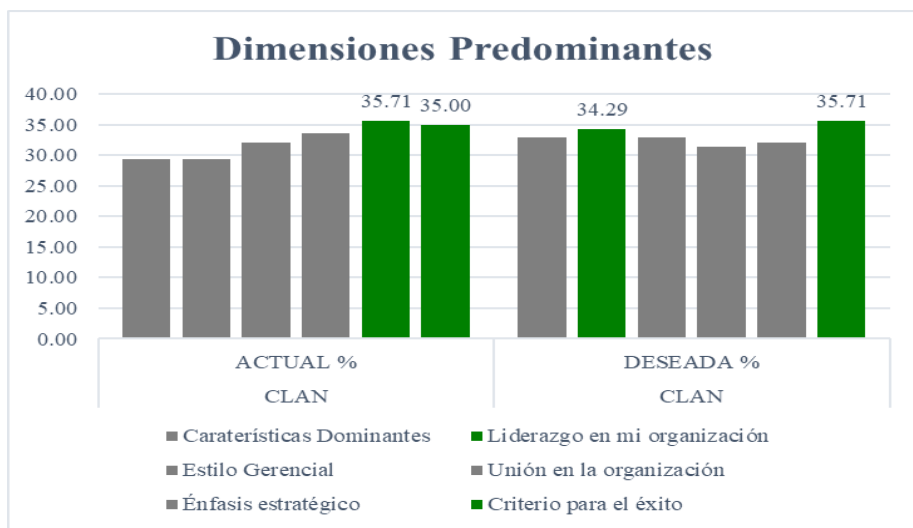
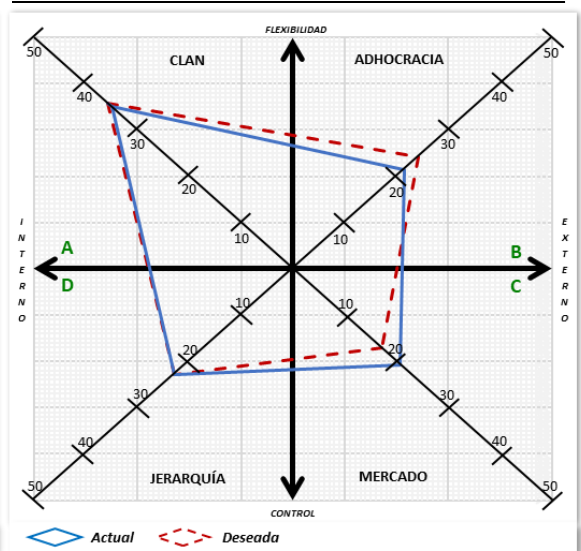
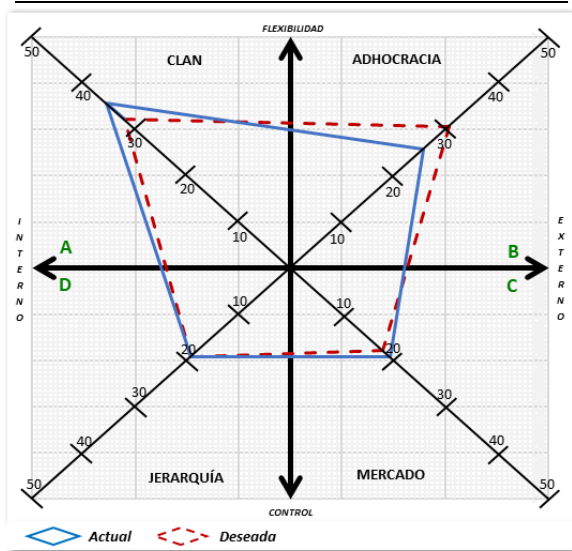
Unión en la organización

TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	33.57	31.43
Adhocracia	25.00	25.71
Mercado	20.71	21.43
Jerarquía	20.71	21.43
	100.00	100.00



Énfasis estratégico		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	35.71	32.14
Adhocracia	25.71	30.71
Mercado	19.29	17.86
Jerarquía	19.29	19.29
	100.00	100.00

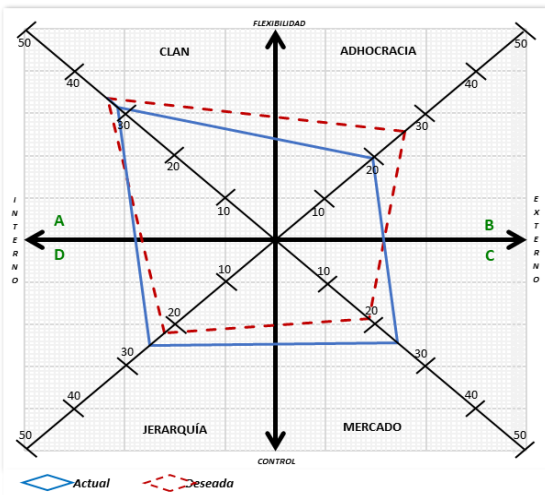
Criterio para el éxito		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	35.00	35.71
Adhocracia	21.43	24.29
Mercado	20.71	17.14
Jerarquía	22.86	22.86
	100.00	100.00



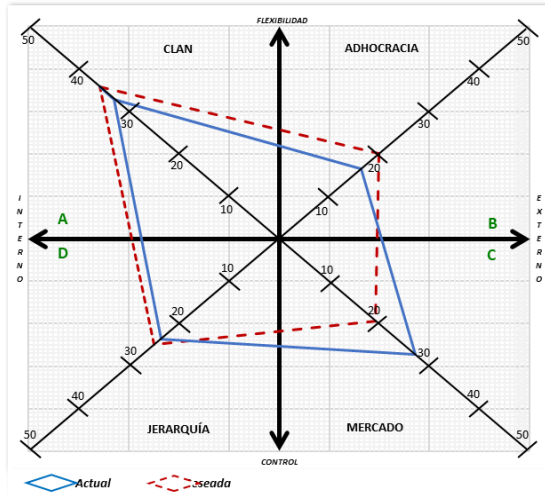
DIMENSIONES PREDOMINANTES	CLAN	CLAN
	ACTUAL %	DESEADA %
Caraterísticas Dominantes	29.29	32.86
Liderazgo en mi organización	29.29	34.29
Estilo Gerencial	32.14	32.86
Unión en la organización	33.57	31.43
Énfasis estratégico	35.71	32.14
Criterio para el éxito	35.00	35.71

Anexo 7. Dimensiones generales Agencia Metro Santa Elena

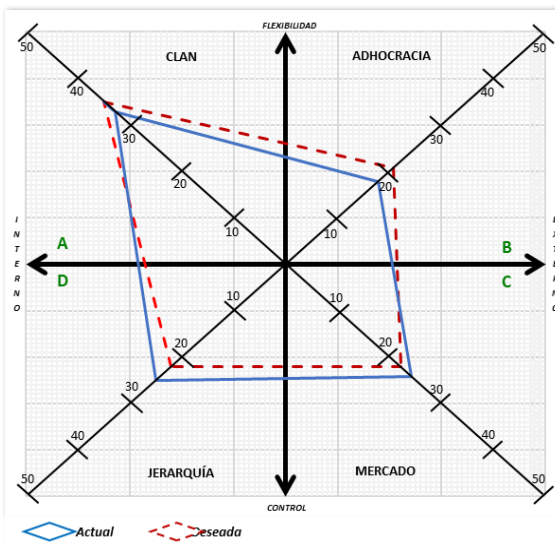
Características Dominantes		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	31.43	33.53
Adhocracia	19.29	25.77
Mercado	24.29	18.59
Jerarquía	25.00	22.11
	100.00	100.00



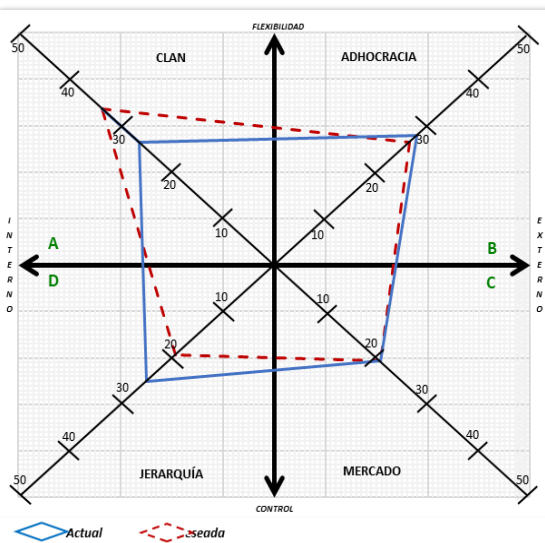
Liderazgo en mi organización		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	32.86	35.71
Adhocracia	16.43	20.00
Mercado	27.14	19.29
Jerarquía	23.57	25.00
	100.00	100.00



Estilo Gerencial		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	32.86	35.00
Adhocracia	17.86	20.71
Mercado	24.29	22.14
Jerarquía	25.00	22.14
	100.00	100.00

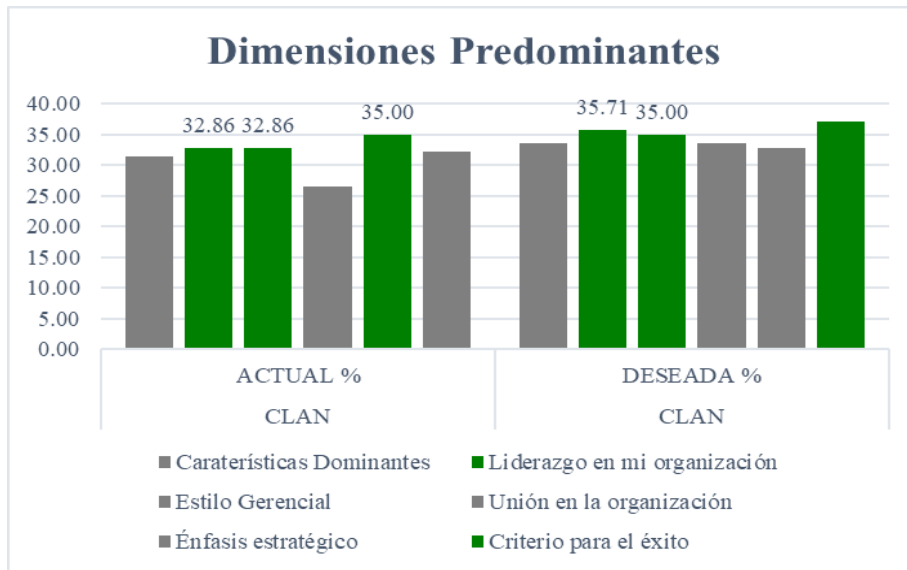
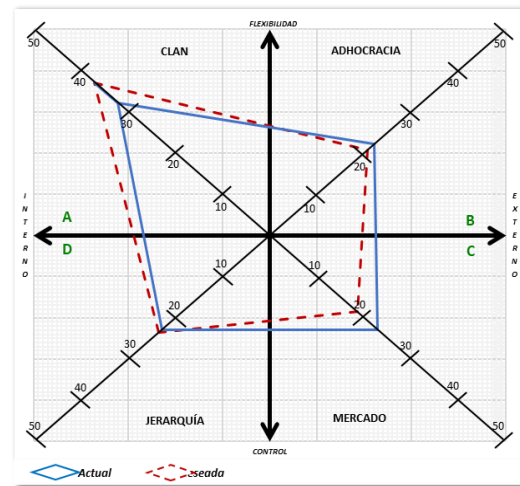
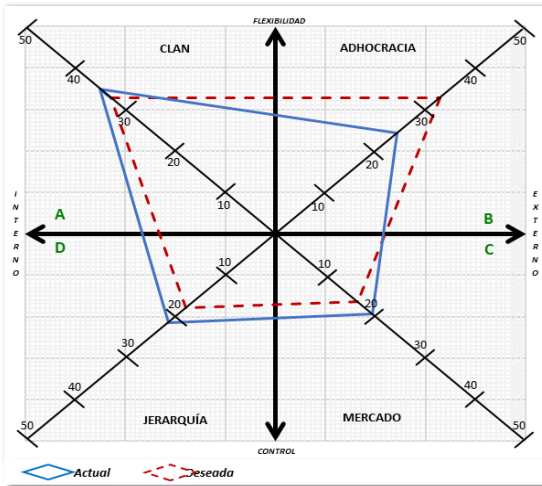


Unión en la organización		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	26.43	33.57
Adhocracia	27.86	26.43
Mercado	20.71	20.71
Jerarquía	25.00	19.29
	100.00	100.00



Énfasis estratégico		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	35.00	32.86
Adhocracia	24.29	32.86
Mercado	19.29	16.43
Jerarquía	21.43	17.86
	100.00	100.00

Criterio para el éxito		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	32.14	37.14
Adhocracia	22.14	20.71
Mercado	22.86	18.57
Jerarquía	22.86	23.57
	100.00	100.00

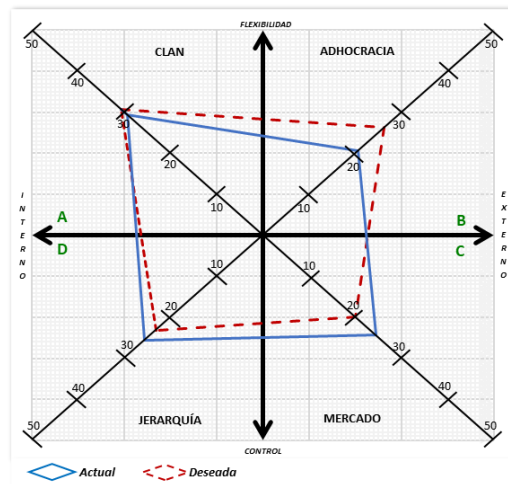
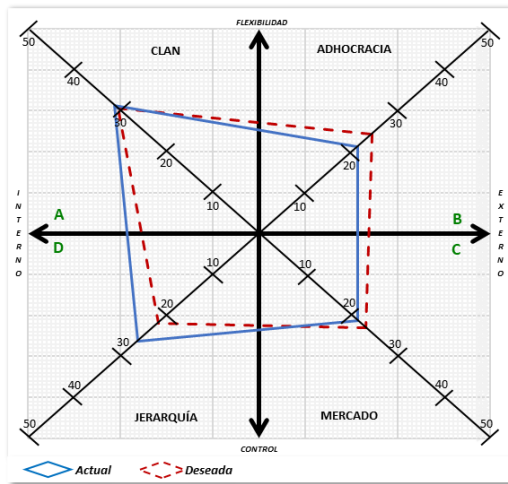


DIMENSIONES PREDOMINANTES	CLAN	CLAN
	ACTUAL %	DESEADA %
Características Dominantes	31.43	33.53
Liderazgo en mi organización	32.86	35.71
Estilo Gerencial	32.86	35.00
Unión en la organización	26.43	33.57
Énfasis estratégico	35.00	32.86
Criterio para el éxito	32.14	37.14

Anexo 8. Dimensiones generales Agencia Moshoqueque

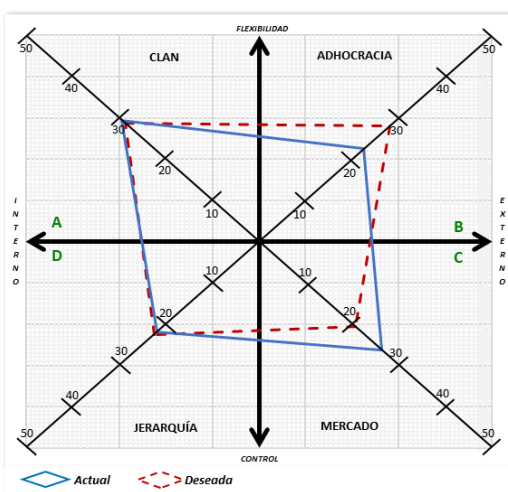
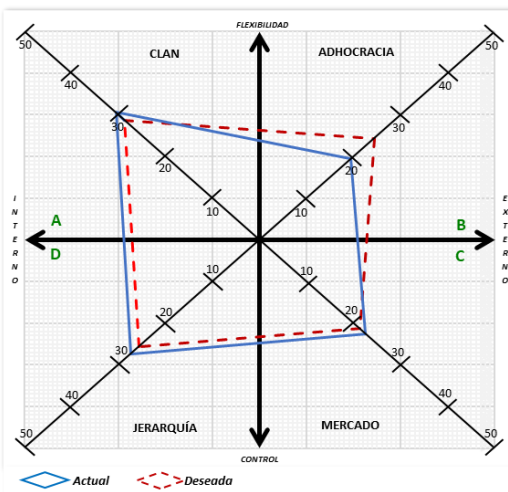
Caraterísticas Dominantes		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	31.25	30.63
Adhocracia	21.25	24.38
Mercado	21.25	23.13
Jerarquía	26.25	21.88
	100.00	100.00

Liderazgo en mi organización		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	29.38	30.63
Adhocracia	20.63	26.25
Mercado	24.38	20.00
Jerarquía	25.63	23.13
	100.00	100.00



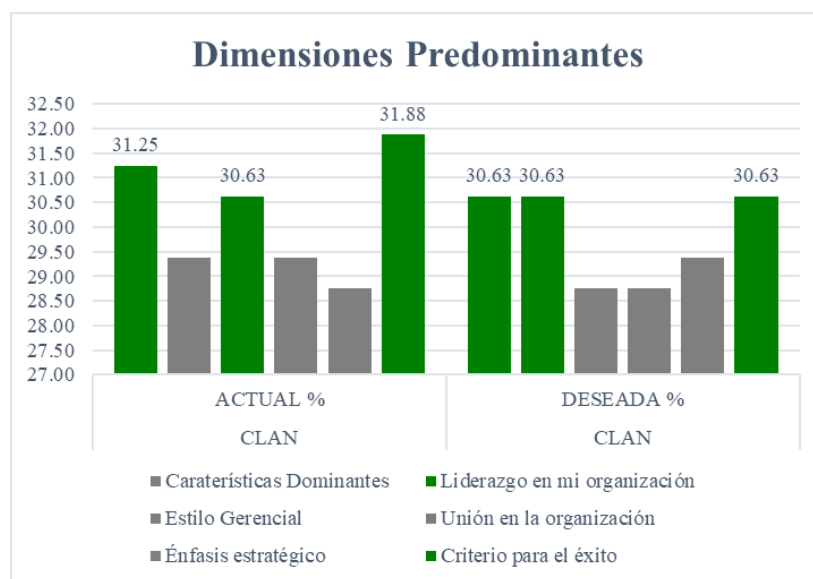
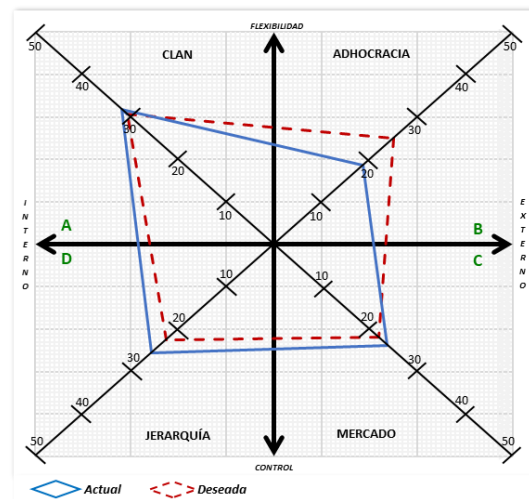
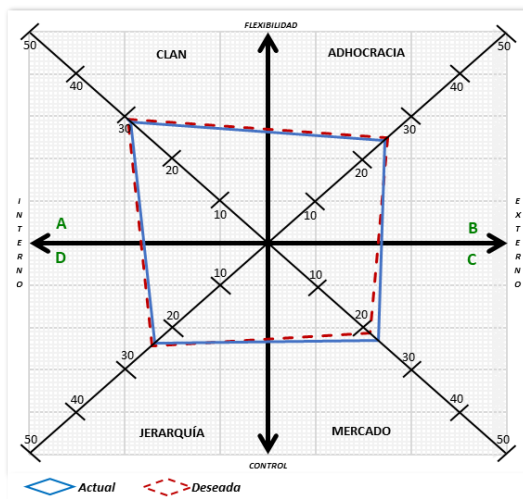
Estilo Gerencial		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	30.63	28.75
Adhocracia	19.38	24.38
Mercado	22.50	21.25
Jerarquía	27.50	25.63
	100.00	100.00

Unión en la organización		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	29.38	28.75
Adhocracia	22.50	28.13
Mercado	26.25	20.63
Jerarquía	21.88	22.50
	100.00	100.00



Énfasis estratégico		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	28.75	29.38
Adhocracia	24.38	25.00
Mercado	23.13	21.25
Jerarquía	23.75	24.38
	100.00	100.00

Criterio para el éxito		
TIPO DE CULTURA	ACTUAL %	DESEADO %
Clan	31.88	30.63
Adhocracia	18.75	25.00
Mercado	23.75	21.88
Jerarquía	25.63	22.50
	100.00	100.00



DIMENSIONES PREDOMINANTES	CLAN	CLAN
	ACTUAL %	DESEADA %
Características Dominantes	31.25	30.63
Liderazgo en mi organización	29.38	30.63
Estilo Gerencial	30.63	28.75
Unión en la organización	29.38	28.75
Énfasis estratégico	28.75	29.38
Criterio para el éxito	31.88	30.63