

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
OFICINA DE UN BANCO DEL OPEN PLAZA DE LA CIUDAD
DE TRUJILLO, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en administración

Autores:

Ruiz Morales Gislene Fiorella
Vásquez Miranda Susana Bertha

Asesor:

Mg. Zegarra Escalante Dora Luz

Trujillo - Perú

2019



DEDICATORIA

A mí querida hermanita olinda quien
llego a mi vida en el momento preciso
para impulsarme a ser mejor cada día,
a mis padres y hermanito quienes
estuvieron siempre a mi lado y
creyeron en mí

Gislene Fiorella Ruiz Morales

A mí querida madre por haberme apoyado en todo
momento, por sus consejos, sus valores, por la
motivación constante que me ha permitido ser una persona
de bien, pero más que nada, por su amor.

Susana Bertha Vásquez Miranda

AGRADECIMIENTO

A Dios que es mi fortaleza, mi guía, mi esperanza lo eres todo en mi vida.

A mis queridos padres que a pesar de la distancia siempre están pendientes de mis logros y actividades y sin su apoyo no hubiera sido posible recorrer tan largo camino.

A mi querida hermanita quien es una gran motivación para seguir y poder culminar la meta que me he propuesto.

A mis maestros quien tan llenos de sabiduría compartieron sus experiencias para enriquecer las enseñanzas brindadas.

Gislene Fiorella Ruiz Morales

En primer lugar doy gracias a Dios por esta vida que me ha dado y por haberme permitido estudiar en esta universidad.

A mi madre agradezco todo su amor, esfuerzo y apoyo a lo largo de este camino.

A mis maestros por el conocimiento brindado.

Por último, le doy un especial agradecimiento a mi asesora de tesis la Mg. Zegarra Escalante Dora Luz por habernos brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así como también habernos tenido la paciencia del mundo para guiarnos en el desarrollo de la tesis.

Susana Bertha Vásquez Miranda

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad problemática.....	10
1.2. Formulación del problema	38
1.3. Objetivos	38
1.3.1. Objetivo general	38
1.3.2. Objetivos específicos	38
1.4. Hipótesis.....	38
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	39
2.1. Tipo de investigación	39
2.2. Población y muestra	40
2.2.1. Población.....	40
2.2.2. Muestra.....	40
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	41
2.3.1. Técnicas.....	41
2.3.2. Instrumentos de recolección de datos.....	41
2.4. Procedimiento	42
CAPÍTULO III. RESULTADOS	43
3.1. Nivel de la cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.....	43
3.2. Nivel de la dimensión involucramiento en los trabajadores de la oficina de un Banco del open plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.....	58

3.3. Nivel de la dimensión consistencia en los trabajadores de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.....	62
3.4. Nivel de la dimensión adaptabilidad en los trabajadores de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.....	66
3.5. Nivel de la dimensión misión en los trabajadores de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.....	70
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	74
REFERENCIAS	81
ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de operacionalización de variables	36
Tabla 2: Distribución de la muestra de trabajadores, de acuerdo a género y puesto de trabajo	43
Tabla 3: Distribución porcentual de la muestra de trabajadores de acuerdo a género y funciones.....	44
Tabla 4: Niveles de percepción de la variable Cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo	46
Tabla 5: Distribución porcentual del nivel de la variable Cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo.....	46
Tabla 6: Niveles de percepción de las dimensiones, subdimensiones de la variable cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo.....	49
Tabla 7: Distribución porcentual del nivel de las dimensiones, sub dimensiones y la variable cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo.....	50
Tabla 8: Puntaje promedio y nivel de las dimensiones, sub dimensiones y la variable cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo	54
Tabla 9: Distribución porcentual del nivel de las percepciones de la dimensión involucramiento y sus subdimensiones en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo.....	58

Tabla 10: Distribución porcentual del nivel de las percepciones de la dimensión consistencia y sus subdimensiones en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo.....	62
Tabla 11: Distribución porcentual del nivel de las percepciones de la dimensión adaptabilidad y sus subdimensiones en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo.....	66
Tabla 12: Distribución porcentual del nivel de las percepciones de la dimensión misión y sus subdimensiones en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Culturas fuertes y culturas débiles	26
Figura 2: Cultura según percepción y manejo de crisis.....	27
Figura 3: Autores y dimensiones de cultura organizacional	29
Figura 4: Modelo de cultura y flexibilidad de Denison.....	31
Figura 5: diseño de la investigación	39
Figura 6: Distribución de los trabajadores de la muestra según género	44
Figura 7: Distribución de trabajadores de la muestra según funciones	45
Figura 10: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a la variable Cultura organizacional.....	47
Figura 11: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a las dimensiones de la variable Cultura organizacional	51
Figura 10: Representación gráfica de la percepción de la muestra con respecto a las dimensiones de la variable cultura organizacional.....	55
Figura 11: Representación gráfica de la percepción de la muestra con respecto a las subdimensiones de la variable cultura organizacional	57
Figura 12: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a las subdimensiones de la dimensión Involucramiento	59
Figura 13: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a las subdimensiones de la dimensión Consistencia	63
Figura 14: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a las subdimensiones de la dimensión Adaptabilidad	67
Figura 15: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a las subdimensiones de la dimensión Misión	71

RESUMEN

La presente investigación descriptiva buscó medir el nivel de cultura organizacional en la oficina de un Banco de la ciudad del Open Plaza de Trujillo en el año 2019, asimismo describir sus dimensiones, tiene como población y muestra a los 31 trabajadores en planilla que laboran en dicha oficina de la entidad financiera; se aplicó a esta muestra el cuestionario Denison Organizational Culture Survey (DOCS) que cuenta con 60 preguntas y 4 dimensiones; como resultado de la aplicación del instrumento se obtuvo un nivel medio de cultura organizacional, rechazando así la hipótesis planteada que asumía un nivel alto de cultura organizacional; además se identificó un nivel medio para la dimensión de involucramiento, un nivel medio para la dimensión de consistencia, un nivel alto para la dimensión de adaptabilidad y un nivel alto para la dimensión de misión; concluyendo que la cultura organizacional en la oficina de un Banco de la ciudad del Open Plaza de Trujillo en el año 2019 es una cultura de adaptabilidad y de misión, que tiene claro el propósito organizacional y busca constantemente la satisfacción del cliente adaptándose a sus necesidades de manera flexible.

Palabras clave: Cultura organizacional, ejecutivos bancarios

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La institución financiera de la cual es motivo de la presente investigación es el banco más grande y el proveedor líder de servicios financieros integrados en el Perú, con aproximadamente US\$ 39 mil millones en activos totales y una participación de mercado de 30,4% en créditos totales y 33,5% en depósitos totales. Esta institución financiera tiene más de 127 años de presencia en el país y es la marca más valiosa del Perú. Su red de más de 8340 puntos de contacto sirve a sus más de 13 millones de clientes. Esta institución financiera es la principal subsidiaria de Credicorp (NYSE: BAP), el mayor holding financiero peruano. La Banca Mayorista de la institución financiera compite con bancos locales y extranjeros, y ofrece a sus clientes préstamos a corto y mediano plazo en moneda local y extranjera, financiamientos para comercio exterior, leasing, seguros y asesoría financiera. Actualmente es el líder del mercado con una participación de mercado de más del 40% en créditos corporativos. Por otro lado, la Banca Minorista de la institución financiera atiende a personas y empresas pequeñas con una amplia gama de productos con alto valor agregado con una participación de mercado superior al 20%. Además, BCP ofrece servicios de gestión de activos, transacciones de divisas, de tesorería, de custodia, servicios de asesoramiento de inversión y actividades de investigación financiera.

En 1941, la familia Romero, propietaria de varias haciendas, adquiere el banco y el 1 de febrero de 1942 se acordó sustituir la antigua denominación social por la de Banco de Crédito del Perú. Así, el Banco Italiano de Lima, el banco más antiguo

todavía existente en el país cerró su eficiente labor después de haber obtenido los más altos resultados de la entonces pequeña banca.

Con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, el banco decidió instalar sucursales en Nassau (Bahamas) y en Nueva York (Estados Unidos), hecho que lo convirtió en el único banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo.

La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin se construyó entre 1989 y 1990 un edificio de 30,000 m², aproximadamente, en el distrito de La Molina en Lima. Luego, con el objetivo de mejorar sus servicios, el banco estableció la Red Nacional de Teleproceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima; asimismo, creó la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, e instaló una extensa red de cajeros automáticos.

Durante el transcurso de los años 90, la oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen que siempre tuvo el BCP: un Banco antiguo con espíritu siempre moderno. En la actualidad, la institución cuenta con 459 agencias,³ 2,311 cajeros automáticos (ATM), 5,573 agentes BCP y 27,252 empleados;⁵ y bancos corresponsales en todo el mundo.

La sede central sirve como oficina principal y centro de operaciones para el banco. El edificio tiene más de 49.000 metros cuadrados en cinco niveles, las amplias plantas maximizan flexibilidad, incrementan su adaptabilidad futura y reduce su dependencia de ascensores. Debido al gran tamaño de los pisos, cada departamento está diseñado con elementos que les proveen de identidad propia. Todos los niveles están visualmente conectados en el vestíbulo principal con un atrio en un bloque de vidrio elíptico que atraviesa toda la estructura. Se encuentra en La Molina. Los usos públicos están separados de las áreas de uso laboral como un volumen constructivo que se eleva 9 metros desde el suelo mediante columnas, las instalaciones incluyen una cafetería, salas de teleconferencias, un auditorio de 350 asientos y un imponente centro de servicios dedicado a sus colaboradores, denominado Plaza de la institución financiera.

La institución financiera busca consolidar la misión y la visión del Banco, guiando la conducta de todos los colaboradores hacia este fin. Los lineamientos estratégicos de la organización se expresan en el planeamiento estratégico a corto y largo plazo, y se refuerzan a través de mecanismos de capacitación, comunicación interna y reconocimiento a los colaboradores.

Esta institución financiera utiliza todo el conocimiento recogido de las distintas técnicas y estrategias para hacer que los colaboradores trabajen de manera eficiente y con lo cual aspira a tener una Cultura Organizacional con las siguientes características:

Estilo directivo horizontal y participativo, que se centra en el desarrollo de las personas y que permite el involucramiento de los colaboradores de una manera activa, comunicación multidireccional, caracterizada por la cordialidad y la calidez,

estilo de trabajo que promueve el trabajo en equipo y el reconocimiento, calidad de servicio basada en la percepción del cliente externo e interno, buscando el equilibrio entre la orientación al cliente y la orientación al negocio, y banca relacional y personalizada, basada en la claridad, transparencia y simplicidad en precios y servicios.

Respecto a la capacitación y desarrollo, la institución financiera cumple con la visión de contar con personal altamente calificado y motivado, y acorde con la Cultura, buscando centrarse en el desarrollo de sus colaboradores. Para ello, es política fomentar la capacitación profesional de sus empleados, otorgándoles prioridad en la selección interna de puestos profesionales, jefaturales y de gerencia. Los puestos de menor responsabilidad son cubiertos por selección externa.

Cabe resaltar que las personas correspondientes a la selección externa deben incorporarse a los programas formativos para ejercer sus funciones.

Antecedentes

La tesis titulada *Percepción de la cultura organizacional del Banco Financiero de la agencia Huancayo - 2015 según la metodología OCAI*, desarrollada por Solis (2018), comprende una investigación de nivel descriptivo que tuvo como objetivo identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI, para este fin se seleccionó una muestra de 20 trabajadores de la entidad financiera, a quienes se les aplicó el cuestionario OCAI elaborado por Cameron y Quinn y consiste de 6 dimensiones: características dominantes, liderazgo en mi organización, estilo gerencial, unión en la organización, énfasis estratégico y criterio para el éxito, cada una de estas dimensiones presenta 4 alternativas donde se

debe de calificar repartiendo 100 puntos porcentuales entre las 4 alternativas posibles de acuerdo a la realidad de la empresa; se tabuló la data recolectada de la muestra, se procesó la misma y se obtuvo la distribución de tipo de cultura organizacional percibida por cada trabajador de la muestra en estudio diferenciado por género, funciones y antigüedad; luego se construyeron tablas de contingencia por género del trabajador y tipo de cultura organizacional percibida, funciones del trabajador y tipo de cultura organizacional percibida, y por antigüedad del trabajador y tipo de cultura organizacional percibida; y mediante la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney se probaron las hipótesis planteadas relacionadas a la diferencia de muestras encontrando que no existen diferencias en la percepción del tipo de cultura organizacional por género de trabajador, si existen diferencias en la percepción del tipo de cultura organizacional por funciones del trabajador, a excepción de aquellos que perciben un tipo de cultura Adhocrática y no existen diferencias en la percepción del tipo de cultura organizacional por antigüedad del trabajador; el investigador concluye que el tipo de cultura organizacional más frecuente en la organización es el tipo Adhocrático, seguido de cerca por el tipo Clan y que no existen diferencias significativas en la percepción de la cultura debido a la diferencia de género y antigüedad en la empresa, sin embargo en cuando a la diferencia de funciones existe una diferencia en la percepción, pues en su mayoría los recibidores pagadores y asesores de crédito identifican con más frecuencia un tipo de cultura clan mientras que los de soporte identifican con más frecuencia un tipo de cultura de mercado. Este antecedente constituye un aporte a la presente investigación en el sentido que provee una metodología para procesar y analizar en base a pruebas estadísticas la data recolectada.

La tesis titulada *Percepción de la cultura organizacional según Cameron y Quinn en la Tienda 512 de un Banco en el distrito de El Tambo, Huancayo*, desarrollada por Cárdenas (2019) consiste en una investigación de nivel descriptivo y tuvo como objetivo identificar diferencias en la percepción de cultura organizacional de los trabajadores de una entidad financiera en la ciudad de Huancayo, para este propósito seleccionó una muestra de 17 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario OCAI elaborado por Cameron y Quinn que conta de 6 dimensiones: características dominantes, liderazgo en mi organización, estilo gerencial, unión en la organización, énfasis estratégico y criterio para el éxito, cada una de estas dimensiones presenta 4 alternativas donde se debe de calificar repartiendo 100 puntos porcentuales entre las 4 alternativas posibles de acuerdo a la realidad de la empresa, se recolectó la data de la muestra, se tabuló y se calculó los estadísticos descriptivos, donde se identificó el tipo de cultura organizacional más frecuente por cada segmento de trabajadores considerado: en cuanto a género, ambos géneros se orientan a determinar una cultura organizacional de tipo mercado; en cuanto a jerarquía, ambas jerarquías analizadas (con personal a cargo, sin personal a cargo) se orientan a determinar una cultura organizacional de tipo mercado y en cuanto a antigüedad laboral, los segmentos de 4 a 6 años y de 7 a 10 años se orientan a determinar una cultura organizacional de tipo Clan, mientras que el segmento de 1 a 3 años se orienta a determinar una cultura organizacional de tipo mercado; contando con esta información se aplicó las pruebas no paramétricas U de Mann Whitney, de Kruskal-Wallis y de Wilcoxon, para analizar estadísticamente las diferencias en la percepción de cultura organizacionales de parte de los trabajadores, encontrando que no existen diferencias en la percepción del tipo de cultura organizacional por género

de trabajador, a excepción de aquellos que perciben el tipo de cultura Adhocrática, no existen diferencias en la percepción del tipo de cultura organizacional por niveles jerárquicos del trabajador; existen diferencias en la percepción del tipo de cultura organizacional por antigüedad del trabajador; y no existen diferencias entre la percepción de cultura organizacional actual y la deseada, a excepción de aquellos que perciben el tipo de cultura Clan. Este antecedente aporta a la presente investigación un marco metodológico para procesar la data recolectada de la muestra y analizarla mediante estadísticos descriptivos.

La investigación titulada *Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito pueblo libre, año 2017*, desarrollada por Cabezas (2017) tuvo como objetivo identificar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad financiera, para cumplir este fin se seleccionó una muestra de 52 trabajadores de la empresa, a quienes se les aplicó 2 cuestionarios con escala de Likert para dar valor a las variables de estudio; el cuestionario para cultura organizacional consta de 12 preguntas y 3 dimensiones: innovación y toma de riesgos, orientación a los resultados, y orientación a la gente y el cuestionario para desempeño laboral consta de 11 preguntas y 3 dimensiones: motivación, evaluación del desempeño y calidad de vida en el trabajo; con la data recolectada de estos cuestionarios se realizó el análisis estadístico en base a la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson, encontrando que las variables cultura organizacional y desempeño laboral se encuentran relacionadas fuertemente; asimismo se encontró que la dimensión innovación y toma de riesgos influye positivamente en el desempeño laboral; la orientación a resultados influye positivamente en el desempeño laboral y la

dimensión orientación a la gente influye positivamente en el desempeño laboral; por tanto este antecedente contribuye a la presente investigación como guía metodológica para cuantificar la variable cultura organizacional.

La investigación denominada *Tipología de cultura organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito ecuatoriana*, desarrollada por Carrillo y Galarza (2018), consiste en una investigación de nivel relacional que tuvo como objetivo identificar el nivel de cultura organizacional percibida por los trabajadores de una institución financiera ecuatoriana, para esto se seleccionó una muestra de 25 empleados de diversas áreas de la Cooperativa en estudio y se les aplicó un cuestionario en escala de Likert bajo el modelo de Felcman y Góngora, que contiene preguntas semiestructuradas y abiertas con 5 dimensiones que corresponden a cada tipo de cultura predominante en la organización: paternalista, integrativa, apática, anómica y exigente; se tabularon los resultados y se analizó la data recolectada calculando los estadísticos descriptivos por cada dimensión, así se determinó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito ecuatoriana presenta una cultura organizacional predominante de tipo integrativa, con la presencia de subculturas paternalista, exigente y anómica; este antecedente contribuye a la presente investigación como referente metodológico para cuantificar el valor de cada dimensión de las dimensiones en estudio.

La tesis titulada *Cultura organizacional y calidad del servicio en el Banco de la Nación, Bagua*, desarrollada por Gonzáles (2018) consiste en una investigación correlacional que tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y la calidad del servicio en una entidad financiera de la ciudad de Bagua, para cumplir dicho objetivo se seleccionó dos muestras independientes

conformadas por 13 trabajadores de la financiera y 80 clientes, a la muestra de trabajadores se aplicó un cuestionario en escala de Likert de 25 preguntas y 2 dimensiones: elementos visibles y elementos invisibles para cuantificar la cultura organizacional, y a la muestra de clientes se le aplicó un cuestionario en escala de Likert de 21 preguntas y 3 dimensiones: componente técnico, componente interpersonal y componente del entorno para evaluar la variable calidad de servicio; los resultados se tabularon y se hallaron los estadísticos descriptivos obteniendo un nivel alto como el más frecuente en cultura organizacional y un nivel bueno como el más frecuente en calidad de servicio; para encontrar la relación entre las variables se construyeron tablas de contingencia que cruza los valores de las variables y dimensiones se complementó con la prueba estadística Tau-b de Kendal, encontrando que existe una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión componente técnico de calidad de servicio, existe una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión componente interpersonal de calidad de servicio, existe una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión componente del entorno de calidad de servicio y existe una relación positiva y significativa entre las variables cultura organizacional y calidad de servicio. El autor concluye que la entidad financiera analizada presenta una cultura organizacional con un nivel alto de gestión que garantiza un nivel de servicio adecuado a los clientes; este antecedente realza la importancia de la presente investigación al sustentar que la cultura organizacional impacta en el servicio al cliente, el cual es vital en una empresa del rubro financiero.

La investigación titulada *Cultura organizacional del Banco de Crédito del Perú y la influencia de sus elementos en el cumplimiento del desempeño de los*

promotores de servicio de la sucursal Trujillo en el periodo octubre a diciembre 2014, desarrollada por Fernandez (2016) buscó determinar la influencia de los elementos de la cultura organizacional en el desempeño de los promotores de servicio del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Trujillo, para esto se definió una muestra de 34 promotores de servicio de la entidad financiera, y se les aplicó 2 cuestionarios con preguntas cerradas cada uno de los cuales mide una de las variables de estudio, el cuestionario relacionado a la cultura organizacional consta de 21 preguntas y 4 dimensiones: historias, rituales, símbolos y lenguaje, mientras el cuestionario relacionado al cumplimiento del desempeño consta de 9 preguntas y 4 dimensiones: eficacia y eficiencia, alineación con metas organizacionales, motivación, y adaptación al entorno de trabajo; se tabularon las respuestas y se graficó los resultados obtenidos; el investigador concluye que las dimensiones de cultura organizacional rituales y lenguaje presentan mayor influencia en el desempeño de los promotores del banco en estudio; asimismo existe un tipo de cultura organizacional débil y orientada a resultados, y que existe una relación directamente proporcional entre los elementos de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los promotores de servicio. Este antecedente refuerza la importancia del estudio de la cultura organizacional en una institución financiera, puesto que confirma la existencia de una relación estrecha con el desempeño laboral.

La investigación denominada *Cultura organizacional y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de una entidad financiera*, desarrollada por Álvarez y Guillermo (2017), tuvo como objetivo identificar la relación que existe entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral en una institución financiera, para cumplir este objetivo se seleccionó una muestra de 60 empleados

administrativos de la entidad financiera, a quienes se les aplicó 2 cuestionarios en escala de Likert, el primero para cuantificar la cultura organizacional que consta de 60 preguntas bajo el modelo de Denison, con 4 dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión; y el segundo cuestionario para cuantificar la satisfacción laboral compuesto de 27 preguntas bajo el modelo de Escala de opiniones SL-SPC, con 4 dimensiones: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos; se recolectó la información de la muestra, se la tabuló, se calculó los estadísticos descriptivos y se obtuvo que el nivel más frecuente de la variable cultura organizacional es muy alto, y en cuanto a sus dimensiones, involucramiento tiene como nivel más frecuente: alto, consistencia tiene como nivel más frecuente: medio, adaptabilidad tiene como nivel más frecuente: muy alto y misión tiene como nivel más frecuente: muy alto; en cuanto a la variable satisfacción laboral se identificó su nivel más frecuente: muy satisfecho; y sus dimensiones: significación de tarea, condiciones de trabajo y reconocimiento social y/o personal, tienen como nivel más frecuente el muy satisfecho; mientras la dimensión beneficios económicos tiene como nivel más frecuente el nivel insatisfecho; en cuanto a las relaciones entre las variables, se obtuvo mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman que las variables cultura organizacional y satisfacción laboral se relacionan directa y significativamente. El autor concluye que la institución financiera en estudio tiene una cultura organizacional en un nivel satisfactorio y esto incide positivamente en el grado de satisfacción laboral; sin embargo, en el aspecto económico se debe de analizar la situación con mayor detalle para conseguir un mayor grado de satisfacción. Este antecedente contribuye a la presente investigación como

precedente metodológico para cuantificar la variable cultura organizacional mediante el instrumento de Denison.

La tesis titulada *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera*, desarrollada por Ozuna (2012), tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las variables cultura organizacional y productividad al interior del banco Santander, en México; para cumplir tal fin se seleccionó una muestra de 373 directivos de diversas sucursales del banco en estudio dentro de México, a quienes se les aplicó un cuestionario orientado a determinar el nivel de cultura organizacional y consta de 60 preguntas en escala de Likert bajo la adaptación al castellano del modelo de Denison Organizational Culture Survey y 4 dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión; para la cuantificar la variable productividad se recolectó información de el reporte anual del banco Santander, de donde se calculó los índices de productividad por cada oficina del banco; se tabuló la data recolectada y se calcularon estadísticos descriptivos encontrando que el nivel de cultura organizacional más frecuente es bajo, en cuanto a la dimensión implicación se encontró como nivel más frecuente el nivel alto; en la dimensión consistencia se encontró como nivel más frecuente el nivel bajo; en la dimensión adaptabilidad se encontró como nivel más frecuente el nivel bajo; y en la dimensión misión se encontró como nivel más frecuente el nivel alto; asimismo el investigador concluye que la cultura organizacional se relaciona directamente con la productividad al analizar que los niveles más altos de la variable cultura organizacional pertenece a las percepciones de los trabajadores que tienen una mayor productividad. Este antecedente contribuye a la presente investigación como un

modelo para aplicar el instrumento desarrollado por Denison traducido al español para cuantificar la variable cultura organizacional en una entidad financiera.

Asimismo, para conceptualizar la variable de estudio de la presente investigación se realizó una consulta bibliográfica de los principales autores especialistas en cultura organizacional; y de acuerdo con Mañas y Bretones (2008) la cultura organizacional tiene un carácter intangible, pues no se encuentra normada en algún documento de la organización; sin embargo sus manifestaciones si son observables mediante símbolos y costumbres que son compartidos por el común de sus miembros y que determinan su comportamiento; Gómez, Balkin y Cardy (2011) además indican que la cultura organizacional se forma de manera inconsciente en los trabajadores de una organización en base a las creencias y supuestos con los que se convive cotidianamente e indican 6 elementos clave que la forman: *regularidades observadas del comportamiento* que implica la forma de relacionarse de las personas, como sus expresiones, su lenguaje, rituales y comportamiento; *las normas*, que rigen el en trabajo diario, como el horario laboral, las compensaciones de trabajo extra, etc., *los valores dominantes*, que rigen en la organización como calidad, precio justo, etc.; *la filosofía de la organización*, que se manifiesta a través de las políticas de la empresa hacia sus empleados y clientes; *las reglas del juego*, que deben de cumplir sobre todo los nuevos empleados para adaptarse adecuadamente a la organización; y *el ambiente o clima*, que implica la distribución física de la infraestructura y la forma de interacción de los trabajadores entre sí y con los clientes.

Schein (1988) fue quien introdujo el concepto de presunciones y creencias como factores que componen una cultura organizacional y que son desarrolladas por el personal de la organización para hacer frente a la problemática de adaptación con

los factores externos e integración interna; y asimismo se transmiten a los nuevos miembros como parte de la filosofía de la organización. Sin embargo, Schein difiere de otros autores al hacer la salvedad que la conducta manifiesta de los trabajadores no es determinada necesariamente por su cultura organizacional; puesto que existen además otros factores que pueden influenciar en dichas conductas como contingencias provenientes del entorno.

Pfeffer (2000) indica que la cultura organizacional comprende los aspectos cognitivos y afectivos comunes entre los integrantes de una organización que moldean su comportamiento expresando aspectos relevantes como los valores y normas que caracterizan a la organización. De acuerdo con Ritter (2008) la cultura organizacional comprende la forma de interactuar de los integrantes de una organización y es el resultado de los valores y creencias propios de la organización; de forma similar Hellriegel, Jakson y Slocum (2010) la definen como un complejo patrón de valores, normas y convicciones comunes entre los integrantes de una organización, y se manifiesta mediante símbolos, lenguaje, relatos y prácticas comunes; su importancia radica en la influencia sobre la satisfacción y desempeño del personal, por su parte Robbins y Coulter (2010) concuerdan con que la cultura organizacional comprende los valores, principios y tradiciones de la organización, que tienen influencia en cada uno de sus miembros pues determina la forma en que se hacen las cosas, y además afirman que una cultura organizacional abarca 3 factores: el primero es la *percepción* que no comprende nada tangible, sin embargo, los empleados la experimentan cotidianamente en la organización, segundo que es *descriptiva* y que cada empleado tiene su propia percepción y tercero es *compartida*, es decir que la descripción de la percepción de la cultura organizacional por lo

general es algo común entre todos los empleados, a pesar de los distintos ámbitos en los que estos laboran y las distintas experiencias individuales de sus puestos de trabajo.

Llanos, Pacheco, Romero, Coello y Armas (2016) indican que la cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada organización; por tanto, se manifiesta tangiblemente en cada actividad que desarrolla la organización, tanto interna como externa interactuando con sus grupos de interés.

De acuerdo con Chiavenato (2018) en cada organización existe una propia cultura organizacional, la cual es intrínseca a dicha organización; por tanto si un agente externo desea conocer la organización debe de estudiar su cultura y si desea formar parte de la organización deberá hacer propia su cultura; asimismo indica que la cultura organizacional abarca el modo en el que los trabajadores interactúan, las actividades más relevantes, aspiraciones del personal y demás presuposiciones a la interna de la organización. También afirma que la cultura organizacional se asemeja a un iceberg, pues no se percibe directamente sino en base a sus efectos, en el anexo 2 se presenta la representación de la cultura organizacional en base al iceberg que expone Chiavenato.

Robbins y Coulter (2010) señalan 7 dimensiones de cultura organizacional: *atención al cliente*, mide el grado en que los empleados se enfocan en brindar un servicio de calidad a los clientes; *innovación y toma de riesgos*, está relacionado al grado en los empleados tienen facilidades para innovar y tomar riesgos dentro de sus funciones en la organización; *estabilidad*, mide el grado en que el accionar de la organización mantiene una estabilidad en el aspecto laboral; *agresividad*, mide el grado en que los empleados buscan destacar individualmente en lugar de ser

cooperativos; *orientación a los equipos*, mide el grado en que el trabajo se organiza en equipos, en vez de establecer responsabilidades individuales; *orientación a la gente*, mide el grado en que la organización evalúa el efecto que tendrá en los empleados cada decisión que tome; y *orientación a resultados*; que mide el grado en que los directivos toman decisiones enfocándose más en los resultados que en la forma de cómo estos se logran; cada una de estas dimensiones tiene distintos valores de acuerdo a la organización en la cual se las evalúe.

Robbins y Judge (2013) hacen una reflexión sobre la uniformidad en la cultura organizacional, partiendo del concepto que constituye una percepción común de los trabajadores de una organización se debería esperar que cada trabajador que proviene de distintos niveles socioeconómicos, con distintos niveles de formación profesional y distintos niveles jerárquicos, presenten una percepción similar de la cultura de la organización; sin embargo por lo general se define la cultura organizacional que caracteriza a la empresa por las creencias y manifestaciones de la mayor proporción de los trabajadores de la empresa; es decir, por la cultura organizacional dominante presente en la organización; por tanto, en un estudio de medición de la cultura organizacional también se podrán identificar sub culturas; es así que las grandes compañías presentan una cultura dominante y muchas subculturas; siendo la cultura dominante la que expresa los valores de la organización que son compartidos por la mayor parte de los miembros.

Por otro lado con el objeto de brindar una clasificación a la cultura organizacional, Robbins y Coulter (2010) la clasifican según la intensidad de la influencia que la cultura organizacional tiene sobre los integrantes de la organización; y establece dos clases: cultura organizacional fuerte y cultura

organizacional débil, indican que en una organización que posee una *cultura organizacional fuerte*, sus valores fundamentales se encuentran arraigados en sus empleados y estos los asumen como propios; por tanto los empleados son más leales, existe un amplio consenso sobre los ideales de la organización, compromiso y una baja rotación de personal; asimismo una cultura organizacional fuerte se encuentra asociada con un elevado nivel de desempeño laboral; sin embargo presentan como desventaja la dificultad para adoptar nuevos enfoques para adaptarse a los cambios del entorno. En cambio, en una organización con *cultura organizacional débil*, los valores se encuentran limitados a escasos integrantes de la organización, no se tiene claro los objetivos organizacionales, los empleados no se sienten identificados con la organización y existe poca conexión con los valores comunes; en la figura 1 se representa en un plano cartesiano una cultura organizacional fuerte y una cultura organizacional débil.

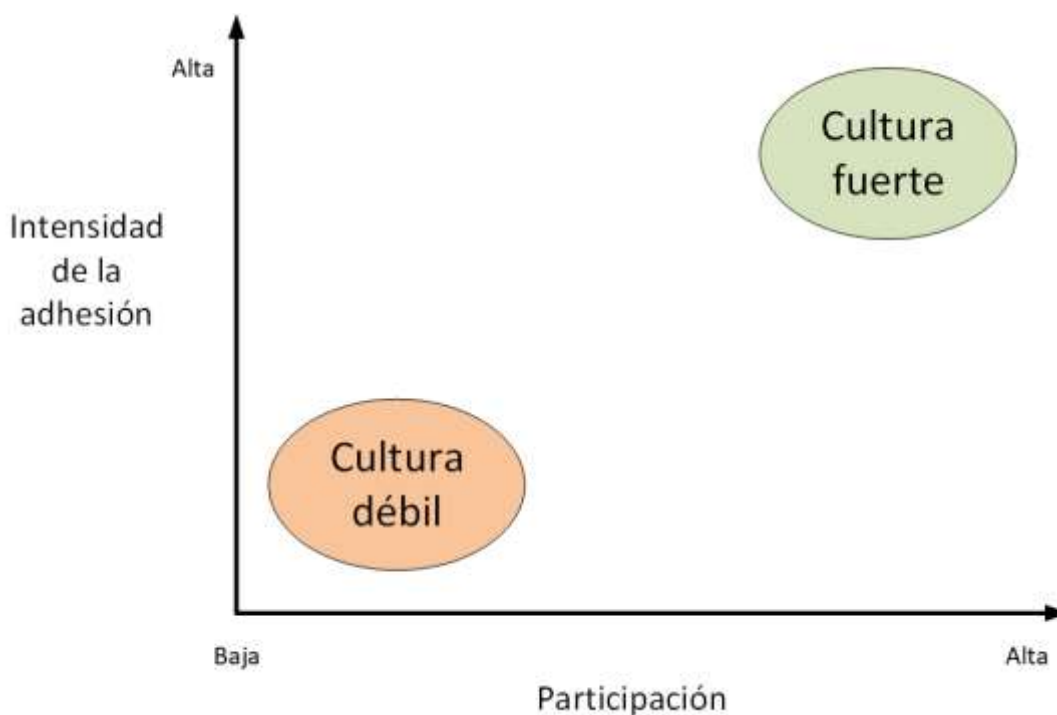


Figura 1: Culturas fuertes y culturas débiles
Fuente: (Robbins & Coulter, 2010)

Esta clasificación propuesta por Robbins en la década de los 80's, es complementada años más tarde por Andrade (1996), agregando a las culturas fuertes y débiles la cualidad de ser funcional o disfuncional, la cual se relaciona con la eficacia de la organización en el manejo de las crisis; se entiende por *cultura organizacional funcional* a la que permite a la organización cumplir con su misión, encaminarse al cumplimiento de sus objetivos, fomenta la integración entre sus empleados y brinda un ambiente adecuado de trabajo; en tanto una *cultura organizacional disfuncional*, presenta diversos puntos de vista en los empleados y directivos lo que genera que las áreas de la organización trabajen aisladamente enfocándose en cumplir sus objetivos particulares sin tener en cuenta los objetivos organizacionales; por tanto se establecen 4 nuevas clasificaciones de cultura organizacional: cultura débil disfuncional, cultura débil funcional, cultura fuerte disfuncional y cultura fuerte funcional; en la figura 2 se presenta las características cada una de estos tipos de cultura organizacional.

CULTURA	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos • Heterogeneidad en la percepción y acción. • Desorientación. • Reactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos. • Desorientación • Resistencia al cambio. • Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. • Percepción poco realista. • Pragmatismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos. • Percepción homogénea y realista. • Acciones concertadas y planeadas de antemano.

Figura 2: Cultura según percepción y manejo de crisis
Fuente: (Andrade, 1996)

Esta clasificación de Andrade que complementa la clasificación original de Robbins, presenta como el tipo de cultura organizacional ideal que debe buscar toda organización a la cultura fuerte funcional; pues esta supera la problemática de la falta de flexibilidad para cambiar de enfoque de acuerdo a las condiciones del entorno propia de una cultura fuerte y brinda la posibilidad de responder a una posible crisis o retos de manera funcional, teniendo como fortaleza el compromiso de los empleados y la cohesión en sus ideales que son los mismos que la organización; es así que se hace posible planificar los cambios en la organización en función a los factores externos que puedan presentarse, sin perder la percepción homogénea y el compromiso de los trabajadores.

Para medir la cultura organizacional se han desarrollado diversos modelos con sus respectivas dimensiones e instrumentos relacionados; Hernández, Méndez y Contreras (2014) indican que ningún modelo es mejor que otro, en tanto que la efectividad de cada uno de estos dependerá del ámbito organizacional que se intente medir, para elegir un modelo que caracterice adecuadamente la cultura organizacional en una organización se debe de analizar la factibilidad de cuantificar sus respectivas dimensiones en el ámbito particular de la organización en estudio, es decir verificar si se cuenta con soporte empírico para describir la realidad de la organización expresada en las dimensiones del modelo de manera cuantitativa y cualitativa; además de verificar la validez del instrumento.

Desde la década de los 80's se han desarrollado diversos modelos y dimensiones para cuantificar la cultura organizacional, desarrollados por los principales investigadores del tema, en la figura 3 se presentan los principales autores con las dimensiones de sus modelos para cuantificar la cultura organizacional.

Autor	Dimensiones
Schein (1988)	1) Artefactos, 2) creencias y valores y, 3) presunciones subyacentes básicas.
Franklin y Krieger (1988)	1) Clima organizacional, 2) valores organizacionales, 3) presunciones básicas, 4) normas que moldean la conducta, 5) interacciones entre miembros de la organización, 6) símbolos, ritos y ceremonias y, 7) entorno físico.
Sethia y Von Glinow (1985)	1) Cultura PATERNALISTA, 2) cultura APÁTICA, 3) cultura EXIGENTE y 4) cultura INTEGRATIVA.
Kotter y Heskett (1992)	1) Culturas fuertes, 2) culturas estratégicamente apropiadas y, 3) culturas adaptables.
Harrison (1993)	1) Orientadas al poder, 2) orientadas hacia la norma y, 3) orientadas a los resultados.
Mary Jo Hatch (1993)	Dimensiones: 1) Valores, 2) objetos, 3) símbolos y 4) supuestos. Conectores: 1) Realización, 2) simbolización, 3) interpretación y 4) manifestación.
Felcman y Góngora (1995)	1) Cultura PATERNALISTA, 2) cultura APÁTICA, 3) cultura ANÓMICA 4) cultura EXIGENTE y 5) cultura INTEGRATIVA.
Denison (1997)	1) Involucramiento, 2) consistencia, 3) adaptabilidad y, 4) misión.
Hofstede (2010)	1) Distancia de poder, 2) individualismo y colectivismo, 3) masculinidad y feminidad, 4) evasión de la incertidumbre y, 5) orientación al largo plazo.
Cameron y Quinn (2011)	1) Clan, 2) cultura adhocrática, 3) burocrática, jerarquizada o consistente y, 4) la cultura de mercado o racional.

*Figura 3: Autores y dimensiones de cultura organizacional
Elaboración propia*

En la presente investigación, para evaluar la cultura organizacional en una entidad financiera, se aplicará el modelo planteado por Denison; de acuerdo con Bonavia, Prado y Barberá (2009) este modelo es llamado Denison Organizational Culture Survey (DOCS) y comprende de un cuestionario en escala de Likert autoadministrado de sencilla aplicación y comprensión; consta de 60 preguntas, 4 dimensiones y 12 subescalas o índices; la validez de este instrumento se ha demostrado satisfactoriamente en más de 700 organizaciones de diferentes países; en la figura 4 se presenta gráficamente el modelo de Denison.

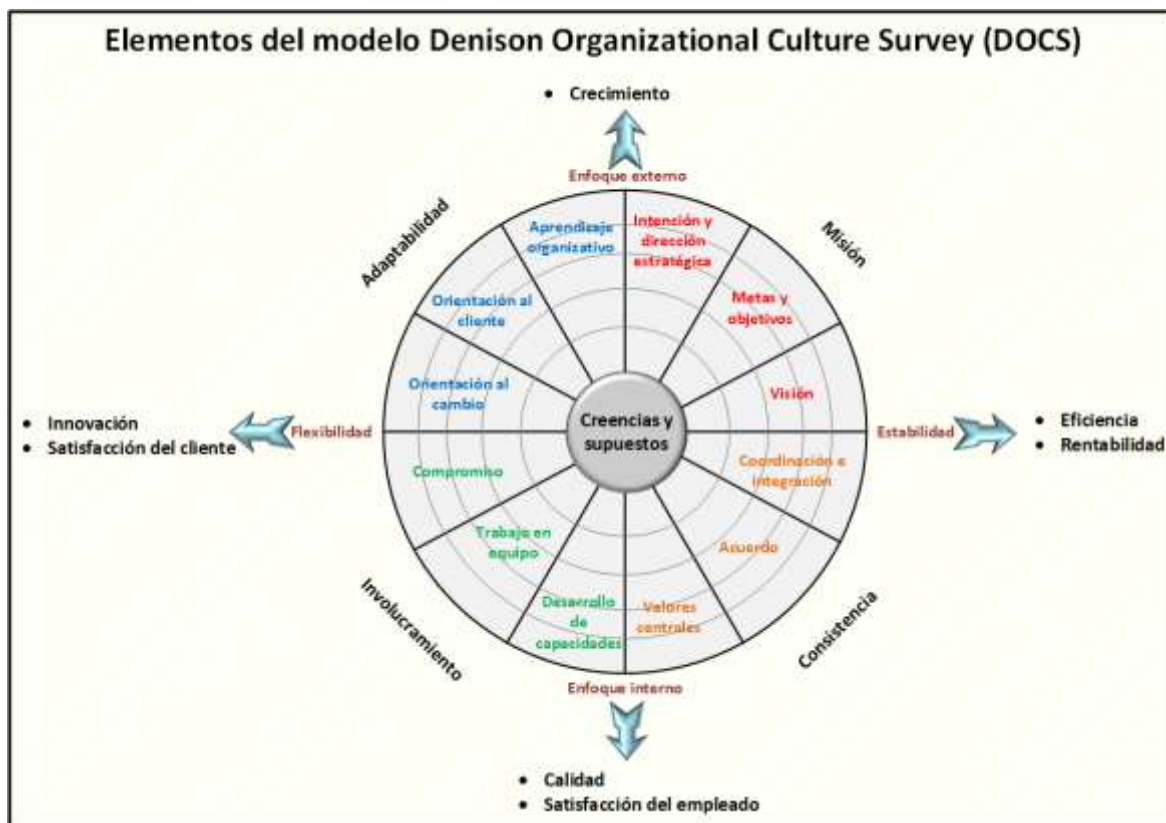


Figura 4: Modelo de cultura organizacional DOCS

Fuente: (Denison, Janovics, Young y Hee, 2006)

Elaboración propia

De acuerdo con Martínez (2010) el modelo DOCS presenta 4 rasgos o dimensiones: adaptabilidad, misión, consistencia e involucramiento, las mismas que están presentes en diversas culturas organizacionales y se relacionan positivamente con el desempeño de la organización (ROA, crecimiento de ventas y la innovación). Asimismo indica que estas dimensiones se establecen sobre un plano cartesiano de dos ejes; un eje define el enfoque externo y el enfoque interno y el otro eje define la orientación a la flexibilidad y la orientación a la estabilidad; según Denison et al. (2006) entre estos ejes y las dimensiones pueden presentarse diversos conflictos en una organización, como las tensiones entre la estabilidad y flexibilidad, y las decisiones entre el enfoque interno y el enfoque externo; así como los debates entre la consistencia interna y la adaptación externa, y entre el despliegue de la misión de

arriba hacia abajo en la organización con el involucramiento que se gestiona de abajo hacia arriba en la organización; por tanto el reto de toda organización es resolver estas contradicciones dinámicas de manera efectiva.

En la figura 5 se resume las interacciones entre los ejes y dimensiones del modelo DOCS.

Punto de referencia	Externo	Cultura de Adaptabilidad Concentración estratégica en el ambiente externo a través de la flexibilidad y cambio para satisfacción de las necesidades	Cultura de la Misión Da una importancia crucial a la visión compartida del propósito organizacional
	Interno	Cultura de Involucramiento Concentración principal en la participación de los miembros de la organización	Cultura de la Consistencia Concentración interna, la cual otorga énfasis a la propuesta estable, metodológica y cooperativa de hacer negocios
		Cambio y Flexibilidad	Estabilidad y Dirección

Figura 5: Modelo de cultura y flexibilidad de Denison

Fuente: (Vanegas, 2015)

Elaboración propia

Luego de presentar el modelo de cultura organizacional con el cual se desarrolló el presente trabajo de investigación, se presenta las definiciones de sus dimensiones:

- Dimensión involucramiento; según Martínez (2010) consiste en el empoderamiento y motivación de los trabajadores, Bonavia et al. (2009) indica que una organización efectiva empodera a sus miembros, los organiza en equipos y desarrolla sus capacidades humanas; generando así el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización y por tanto el compromiso con su trabajo. En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las tres subescalas siguientes:

- Compromiso, se sustenta en la iniciativa individual de los trabajadores, en la habilidad para gestionar su propio trabajo y demostrar sentido de pertenencia hacia la organización. (Denison et al., 2006)
- Trabajo en equipo, se basa en el trabajo cooperativo enfocado en el cumplimiento de los objetivos comunes de la organización. (Bonavia et al., 2009)
- Desarrollo de capacidades, comprende la inversión continua de la organización buscando el desarrollo de las competencias y habilidades de sus trabajadores. (Bonavia et al., 2009)
- Dimensión consistencia, de acuerdo con Martínez (2010) esta dimensión se sustenta en el nivel de influencia que ejercen los valores centrales de la organización en el comportamiento de los trabajadores; por tanto, en una organización consistente los trabajadores tienen la capacidad de conciliar sus diferentes puntos de vista y lograr acuerdos armoniosos basados en los valores organizacionales, asimismo sus actividades se realizan con una adecuada coordinación e integración. De acuerdo con Bonavia et al. (2009) las organizaciones que manejan bien esta dimensión mantienen una fuerte cultura que permite la estabilidad e integración interna propiciando la efectividad en las operaciones. En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las tres subescalas siguientes:
 - Valores centrales, consiste en los valores que son compartidos por los integrantes de la organización y crean un sentido de identidad. (Bonavia et al., 2009)

- Acuerdo, consiste en la capacidad de los miembros de la organización para conciliar diferencias logrando acuerdos de alto impacto en beneficio de la organización. (Bonavia et al., 2009)
- Coordinación e integración, implica que los diversos departamentos o áreas funcionales de la organización tienen la capacidad para trabajar en conjunto en busca de lograr objetivos comunes. (Denison et al., 2006)
- Dimensión adaptabilidad, esta dimensión es la contraparte de la dimensión consistencia, de acuerdo con Bonavia et al. (2009) las organizaciones que presentan una integración excesiva tienen problemas para cambiar y adaptarse a las nuevas demandas del entorno de los negocios; es así que un reto para toda organización consiste en compatibilizar su integración interna con la adaptación externa. Martínez (2010) indica que las organizaciones adaptativas tienen las necesidades de sus clientes como prioridad y guía para alinear su gestión, para esto asumen riesgos y tienen la capacidad para aprender de sus errores e introducir cambios que las hace más eficientes y eficaces; por tanto, una organización adaptativa generalmente presenta un crecimiento constante en sus ventas. Esta dimensión se mide por las tres subescalas siguientes:
 - Orientación al cambio, consiste en la capacidad para interpretar adecuadamente el entorno del negocio y reaccionar introduciendo cambios eficaces que mejoren los resultados empresariales. (Bonavia et al., 2009)
 - Orientación al cliente, implica conocimiento de las necesidades del cliente en base a las cuales la organización enfoca sus esfuerzos por satisfacerlas. Martínez (2010)

- Aprendizaje organizativo, consiste en el conocimiento que adquiere la organización de las señales del entorno; convirtiéndolas en oportunidades basadas en la innovación. (Bonavia et al., 2009)

- Dimensión misión, de acuerdo con Bonavia et al. (2009) esta dimensión comprende el rasgo más importante de la cultura de una organización, pues se requiere de un propósito y una dirección precisa que defina las metas empresariales; Martínez (2010) indica que misión revela la dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Esta dimensión se mide por las tres subescalas siguientes:
 - Intención y dirección estratégica, expresan el propósito de la organización y revelan la manera en que los trabajadores pueden aportar al desarrollo de la organización. (Bonavia et al., 2009)
 - Metas y objetivos, comprenden el complemento a la misión, visión y estrategia empresarial, y su principal aporte para los empleados es la dirección precisa a su trabajo. (Bonavia et al., 2009)
 - Visión, consiste en la imagen que la organización comparte sobre el deseo de reconocimiento futuro; es así que consiste de una perspectiva común en los integrantes de la organización que representa sus valores esenciales, dirigiendo los esfuerzos de los trabajadores a su cumplimiento, y, por tanto, proporciona la guía y dirección. (Bonavia et al., 2009)

En el modelo DOCS, la cultura organizacional, cada una de sus dimensiones y sub dimensiones, al ser valorizadas mediante una escala de Likert, pueden presentar

diversos valores numéricos que representan determinado nivel de gestión: muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto; en la tabla 1 se presenta los rangos de dichos valores y el nivel de gestión que le corresponde.

Tabla 1: Niveles y rangos de valores numéricos para la variable cultura organizacional del modelo DOCS

SUBDIMENSIONES	Nro. Preguntas	NIVEL				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
COMPROMISO	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22
TRABAJO EN EQUIPO	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22
DESARROLLO DE CAPACIDADES	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22
VALORES CENTRALES	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22
ACUERDO	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22
ORIENTACIÓN AL CAMBIO	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22
INTENCIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22
METAS Y OBJETIVOS	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22
VISIÓN	5	Puntajes ≥ 5 y < 9	Puntajes ≥ 9 y < 13	Puntajes ≥ 13 y < 18	Puntajes ≥ 18 y < 22	Puntajes ≥ 22

DIMENSIONES	Nro. Preguntas	NIVEL				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
INVOLUCRAMIENTO	15	Puntajes ≥ 15 y < 27	Puntajes ≥ 27 y < 39	Puntajes ≥ 39 y < 52	Puntajes ≥ 52 y < 64	Puntajes ≥ 64
CONSISTENCIA	15	Puntajes ≥ 15 y < 27	Puntajes ≥ 27 y < 39	Puntajes ≥ 39 y < 52	Puntajes ≥ 52 y < 64	Puntajes ≥ 64
ADAPTABILIDAD	15	Puntajes ≥ 15 y < 27	Puntajes ≥ 27 y < 39	Puntajes ≥ 39 y < 52	Puntajes ≥ 52 y < 64	Puntajes ≥ 64
MISIÓN	15	Puntajes ≥ 15 y < 27	Puntajes ≥ 27 y < 39	Puntajes ≥ 39 y < 52	Puntajes ≥ 52 y < 64	Puntajes ≥ 64

VARIABLE	Nro. Preguntas	NIVEL				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
CULTURA ORGANIZACIONAL	60	Puntajes ≥ 60 y < 108	Puntajes ≥ 108 y < 156	Puntajes ≥ 156 y < 205	Puntajes ≥ 205 y < 253	Puntajes ≥ 253

*Fuente: (Bonavia et al., 2009)
Elaboración propia*

Operacionalización de variables

Tabla 2: Cuadro de operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona la organización. (Chiavenato, 2018)	Puntuaciones obtenidas a través del cuestionario diseñado con escala de Likert de 60 ítems agrupados por dimensiones, cada ítem refleja actitudes positivas o negativas en relación a cada referencia presentada de acuerdo a la siguiente escala: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.	Involucramiento	Compromiso	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión compromiso - Ítems 1 a 5.
				Trabajo en equipo	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión trabajo en equipo - Ítems 6 a 10.
				Desarrollo de capacidades	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión desarrollo de capacidades - Ítems 11 a 15.
			Consistencia	Valores centrales	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión valores centrales - Ítems 16 a 20.
				Acuerdo	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión acuerdo - Ítems 21 a 25.
				Coordinación e integración	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión coordinación e integración - Ítems 26 a 30.
			Adaptabilidad	Orientación al cambio	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión orientación al cambio - Ítems 31 a 35.

	Orientación al cliente	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión orientación al cliente - Ítems 36 a 40.
	Aprendizaje organizativo	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión aprendizaje organizativo - Ítems 41 a 45.
Misión	Intención y dirección estratégica	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión intención y dirección estratégica - Ítems 46 a 50.
	Metas y objetivos	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión metas y objetivos - Ítems 51 a 55.
	Visión	Puntaje obtenido de cuestionario diseñado de la sub dimensión visión - Ítems 56 a 60.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional en la oficina de un Banco en el Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Medir el nivel de la cultura organizacional en la oficina de un Banco de la ciudad del Open Plaza de Trujillo, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir el nivel de la dimensión involucramiento en los trabajadores de la oficina open plaza de un banco de la ciudad de Trujillo, 2019.
- Describir el nivel de la dimensión consistencia en los trabajadores de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo, 2019.
- Describir el nivel de la dimensión adaptabilidad en los trabajadores de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo, 2019.
- Describir el nivel de la dimensión misión en los trabajadores de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo, 2019.

1.4. Hipótesis

Existe un alto nivel de cultura organizacional en la oficina de un Banco de la ciudad del Open Plaza de Trujillo, 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación constituye una investigación No Experimental de tipo transversal descriptiva.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) en una investigación No experimental no se manipulan las variables en estudio; sólo se observan los fenómenos tal como ocurren en la realidad; y posteriormente se los analiza convenientemente.

Una investigación transversal realiza la recolección de datos en un solo momento con el objetivo de describir las variables en estudio, analizando su naturaleza, relación o cualidades en un momento determinado elegido por el investigador. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, et al., 2014)

Por lo expuesto, la presente investigación no realizará manipulación de la variable en estudio, limitándose a observarla, describirla y analizarla; y tomará datos en una sola oportunidad a la muestra seleccionada.

Esquema:

Estudio	T1
M	O

Figura 6: diseño de la investigación
Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

M: Muestra (trabajadores de la oficina Open Plaza de un Banco de la Ciudad de Trujillo en el año 2019)

O: Observación de la variable cultura organizacional

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

La población de estudio en la presente investigación está compuesta por los trabajadores de la oficina Open Plaza de un Banco de la Ciudad de Trujillo en el año 2019; que ascienden a 31 trabajadores y se desempeñan en el área comercial y diversas áreas administrativas.

2.2.2. Muestra

Considerando que la población de estudio es pequeña se tomará como muestra al 100% de la población; es decir la muestra estará conformada por los 31 trabajadores que la oficina Open Plaza de un Banco de la Ciudad de Trujillo en el año 2019.

Según Hernández et al. (2014) se calcula y estudia a una muestra representativa de la población debido a la dificultad que representa medir al total de la población y al elevado costo relacionado; sin embargo, en situaciones en las que existe facilidades y la población no es muy numerosa, es conveniente aplicar los instrumentos a toda la población.

Del mismo modo no se aplicará criterios muestrales, pues se trabajará con una muestra de tipo censal.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para poder recoger los datos provenientes de la observación de las variables cultura organizacional, durante su aplicación se consideró las siguientes técnicas e instrumentos:

2.3.1. Técnicas.

La encuesta. Permite recoger información de primera línea referente a la cultura organizacional en la oficina Open Plaza de un Banco de la Ciudad de Trujillo en el año 2019, y en base a ello se explique del mejor modo la relación o influencia de las variables en estudio.

2.3.2. Instrumentos de recolección de datos

Para cumplir con los objetivos de la presente investigación, se empleó como instrumento el cuestionario diseñado por Denison (1989) denominado Denison Organizational Culture Survey (DOCS) y comprende de un cuestionario en escala de Likert autoadministrado de sencilla aplicación y comprensión; consta de 60 preguntas, 4 dimensiones y 12 subescalas o índices; de acuerdo con Bonavia, Prado y Barberá (2009) la validez de este instrumento se ha demostrado satisfactoriamente en más de 700 organizaciones de diferentes países.

2.4. Procedimiento

Los procedimientos empleados en la investigación fueron los siguientes:

- Elaboración de la matriz de base de datos sobre el nivel de la cultura organizacional de la oficina Open Plaza de un Banco de la Ciudad de Trujillo en el año 2019.
- Elaboración de figuras estadísticas.
- Estadísticos descriptivos: media aritmética, desviación estándar y coeficiente de variación.
- Aspectos éticos, En la presente investigación se salvaguardo la identidad de los participantes del estudio y se tuvo en cuenta las consideraciones éticas pertinentes: como confidencialidad, consentimiento informado, libre participación y anonimato de la información.
- Confidencialidad: La información brindada no será difundida ni divulgada para cualquier otro fin que no sea académico y completamente vinculado a la investigación académica.
- Consentimiento informado: La finalidad del consentimiento informado es solicitar a los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la Ciudad de Trujillo en el año 2019, para la realización del estudio y lograr su participación de manera voluntaria.
- Libre participación: Se refiere a la participación de los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la Ciudad de Trujillo en el año 2019 sin presión alguna, pero si motivándolos sobre la importancia de la investigación.

- Anonimidad: Se mantendrá en consideración desde el principio de la investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Nivel de la cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo, 2019

Para empezar a analizar la cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo se presenta en la tabla 3 los puestos de trabajo que existen en dicha oficina indicando la naturaleza de sus funciones y su género respectivo.

Tabla 3: Distribución de la muestra de trabajadores, de acuerdo a género y puesto de trabajo

Puesto	Funciones	Género		Total
		Masculino	Femenino	
Gerente		1	0	1
Supervisor	Soporte	0	1	1
Promotor principal		1	0	1
Asesor de ventas	Colocaciones	5	11	16
Promotor de servicios	Captaciones	3	9	12
Total		10	21	31

Fuente: La empresa

Con la información de la tabla 3, se construye en la tabla 4 la distribución porcentual del número de trabajadores agrupados por género y funciones.

Tabla 4: Distribución porcentual de la muestra de trabajadores de acuerdo a género y funciones

Trabajadores	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Género		
Masculino	10	32.26%
Femenino	21	67.74%
Total	31	100.00%
Funciones		
Soporte	3	9.68%
Colocaciones	16	51.61%
Captaciones	12	38.71%
Total	31	100.00%

Fuente: Tabla 3

De acuerdo a la distribución porcentual de trabajadores según su género de la tabla 4, se construyó un gráfico circular que ilustra dicha distribución y se presenta en la figura 7.

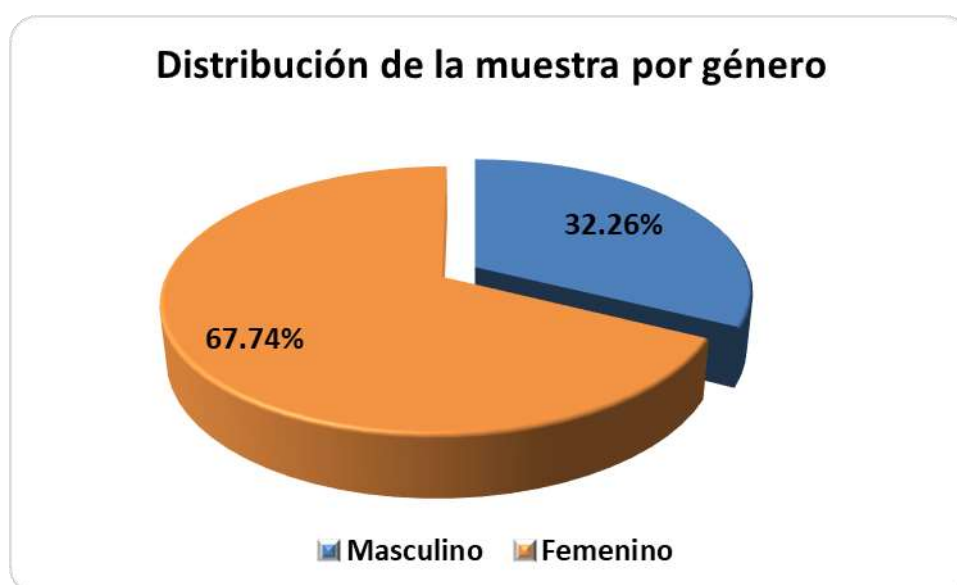


Figura 7: Distribución de los trabajadores de la muestra según género
Fuente: Tabla 4

De acuerdo a la distribución porcentual de trabajadores según sus funciones de la tabla 4, se construyó un gráfico circular que ilustra dicha distribución y se presenta en la figura 8.

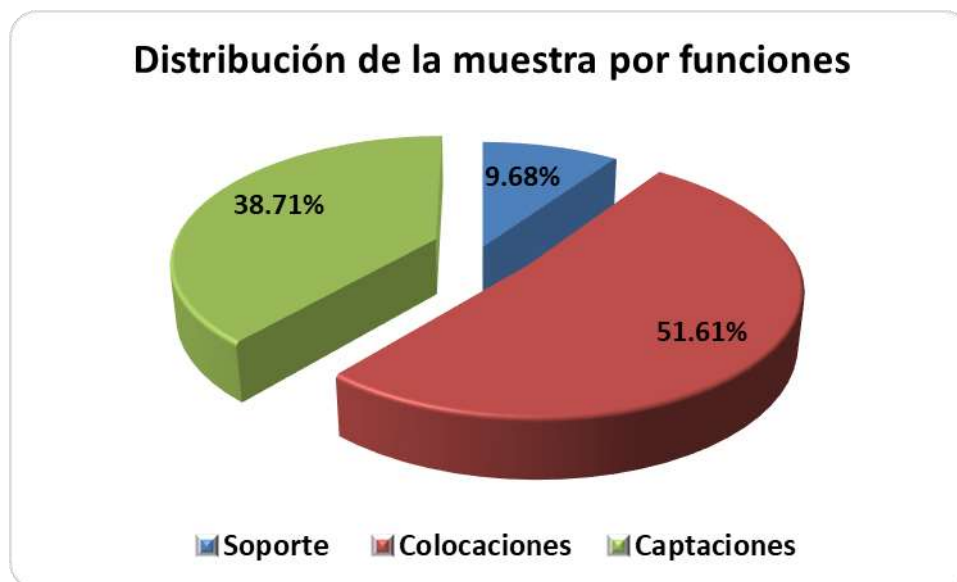


Figura 8: Distribución de trabajadores de la muestra según funciones
Fuente: Tabla 4

Conociendo la distribución de la muestra que constituyen los trabajadores de la oficina de la entidad financiera en estudio, se presenta en la tabla 5 el resumen de la tabulación obtenida al aplicar el cuestionario para medir la cultura organizacional bajo el modelo de Denison (Anexo 1); en dicha tabla se indica la distribución de las percepciones de los 31 trabajadores de la muestra con respecto a la variable Cultura organizacional bajo el modelo evaluado.

Tabla 5: Niveles de percepción de la variable Cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo

VARIABLE	PUNTAJE Y NIVEL VARIABLE					NIVEL MÁS FRECUENTE
	NIVEL					
	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
CULTURA ORGANIZACIONAL	0	0	28	3	0	MEDIO

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra

Para obtener los resultados presentados en la tabla 5 se tabularon las respuestas recolectadas de la muestra mediante el instrumento de medición de cultura organizacional desarrollado por Denison; en base a estos resultados en la tabla 6 se calculó porcentualmente las percepciones (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto) de los trabajadores de la muestra para la variable en estudio.

Tabla 6: Distribución porcentual del nivel de la variable Cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo

VARIABLE	PUNTAJE Y NIVEL VARIABLE					NIVEL MÁS FRECUENTE
	NIVEL					
	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
CULTURA ORGANIZACIONAL	0.00%	0.00%	90.32%	9.68%	0.00%	MEDIO

Fuente: Tabla 5

La distribución porcentual de las percepciones de la muestra con respecto a la variable Cultura organizacional bajo el modelo de Denison, se presenta gráficamente en la figura 9.



Figura 9: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a la variable Cultura organizacional

Fuente: Tabla 6

Se puede observar en la figura 9 que el 90.32% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben un nivel medio de la variable Cultura organizacional; mientras que el 9.68% percibe un nivel alto de la variable Cultura organizacional; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel medio para la variable Cultura organizacional, se puede afirmar que el nivel de Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Medio.

Este resultado constituye una oportunidad para mejorar el clima organizacional de la entidad financiera, puesto que les permite analizar a los directivos los aspectos que necesitan mejorar para obtener una cultura organizacional con un nivel alto que influya positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Para complementar el análisis en la tabla 6 se presenta la distribución de las percepciones de los 31 trabajadores de la muestra con respecto a cada dimensión y subdimensión de la variable Cultura organizacional bajo el modelo de Denison (Anexo 1)

Tabla 7: Niveles de percepción de las dimensiones, subdimensiones de la variable cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina de una Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	PUNTAJE Y NIVEL DE SUBDIMENSIONES					PUNTAJE Y NIVEL DE DIMENSIONES							
			NIVEL					NIVEL MÁS FRECUENTE	NIVEL					NIVEL MÁS FRECUENTE	
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		
CULTURA ORGANIZACIONAL	INVOLUCRAMIENTO	COMPROMISO	0	0	7	24	0	ALTO							
		TRABAJO EN EQUIPO	0	4	27	0	0	MEDIO	0	0	31	0	0	MEDIO	
		DESARROLLO DE CAPACIDADES	0	0	30	1	0	MEDIO							
	CONSISTENCIA	VALORES CENTRALES	0	0	30	1	0	MEDIO							
		ACUERDO	0	5	22	4	0	MEDIO	0	6	23	2	0	MEDIO	
		COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	0	20	8	3	0	BAJO							
	ADAPTABILIDAD	ORIENTACIÓN AL CAMBIO	0	0	10	20	1	ALTO							
		ORIENTACIÓN AL CLIENTE	0	0	12	19	0	ALTO	0	0	9	22	0	ALTO	
		APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	0	0	20	11	0	MEDIO							
	MISIÓN	INTENCIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	0	0	18	13	0	MEDIO							
		METAS Y OBJETIVOS	0	0	24	7	0	MEDIO	0	0	9	22	0	ALTO	
		VISIÓN	0	0	7	23	1	ALTO							

Fuente: Cuestionario aplicado

Para obtener los resultados presentados en la tabla 7 se tabularon las respuestas recolectadas de la muestra mediante el instrumento de medición de cultura organizacional desarrollado por Denison; en base a estos resultados en la tabla 8 se calculó porcentualmente las percepciones (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto) de los trabajadores de la muestra para cada una de las dimensiones del modelo: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

Tabla 8: Distribución porcentual del nivel de las dimensiones, sub dimensiones y la variable cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo

VARIABLE	DIMENSIONES	PUNTAJE Y NIVEL DE DIMENSIONES					NIVEL MÁS FRECUENTE
		NIVEL					
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
CULTURA ORGANIZACIONAL	INVOLUCRAMIENTO	0.00 %	0.00 %	100.00 %	0.00 %	0.00 %	MEDIO
	CONSISTENCIA	0.00%	19.35%	74.19%	6.45%	0.00 %	MEDIO
	ADAPTABILIDAD	0.00 %	0.00 %	29.03 %	70.97 %	0.00 %	ALTO
	MISIÓN	0.00 %	0.00 %	29.03 %	70.97 %	0.00 %	ALTO

Fuente: Tabla 7

Elaboración propia

La distribución porcentual de las percepciones de la muestra con respecto a las dimensiones de la Cultura organizacional bajo el modelo de Denison, se presenta gráficamente en la figura 10.

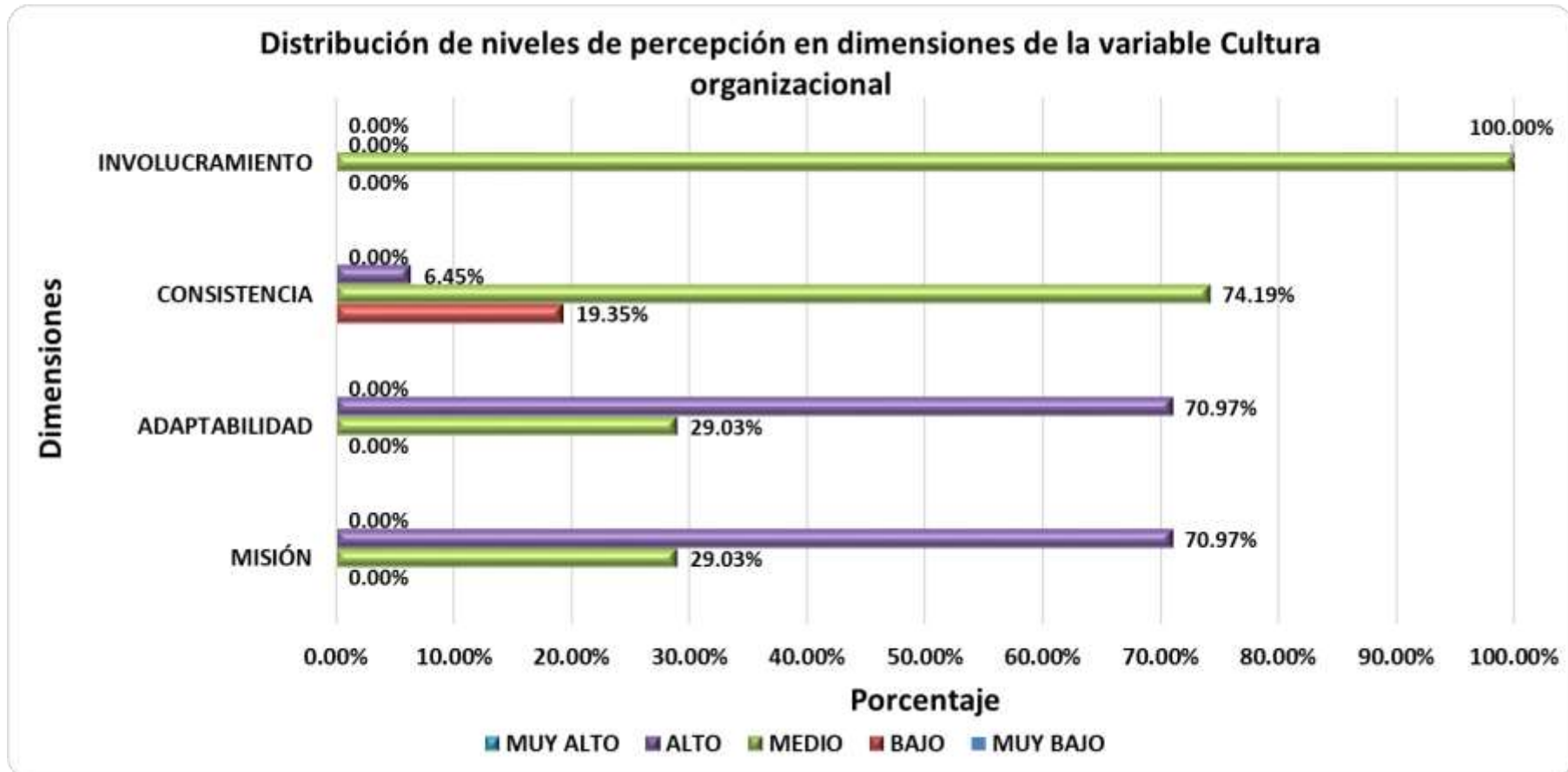


Figura 10: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a las dimensiones de la variable Cultura organizacional

Fuente: Tabla 8

Se puede observar en la figura 10 que con respecto a la dimensión de involucramiento el 100% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta dimensión en un nivel medio; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel medio para la dimensión involucramiento, se puede afirmar que el nivel de la dimensión involucramiento de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Medio.

Con respecto a la dimensión de consistencia el 74.19% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta dimensión en un nivel medio; mientras que el 19.35% perciben esta dimensión en un nivel bajo y el 6.45% restante percibe la percibe en un nivel alto; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel medio para la dimensión consistencia, se puede afirmar que el nivel de la dimensión consistencia de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Medio.

Con respecto a la dimensión de adaptabilidad el 70.97% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta dimensión en un nivel alto; mientras que el 29.03% percibe esta dimensión en un nivel medio; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel alto para la dimensión adaptabilidad, se puede afirmar que el nivel de la dimensión adaptabilidad de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Alto.

Con respecto a la dimensión de misión el 70.97% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta dimensión en un nivel alto; mientras que el 29.03% percibe esta dimensión en un nivel medio; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel alto para la dimensión misión, se puede afirmar que el nivel de la dimensión misión de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Alto.

Para complementar el análisis del nivel de la Cultura organizacional se calcularon los valores promedio obtenidos por la aplicación de la escala de Likert a cada respuesta de la muestra, agrupándolos por dimensiones; así se obtuvo los valores que se presentan en la tabla 9; de acuerdo a los rangos establecidos para cada dimensión y subdimensión (anexo 1) se obtiene su respectivo nivel.

Tabla 9: Puntaje promedio y nivel de las dimensiones, sub dimensiones y la variable cultura organizacional en los ejecutivos de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	PUNTAJE Y NIVEL SUB DIMENSIONES		PUNTAJE Y NIVEL DIMENSIONES		PUNTAJE Y NIVEL VARIABLE	
			PUNTAJE	NIVEL	PUNTAJE	NIVEL	PUNTAJE	NIVEL
CULTURA ORGANIZACIONAL	INVOLUCRAMIENTO	COMPROMISO	18.58	ALTO	47.16	Medio	2.29	Medio
		TRABAJO EN EQUIPO	13.87	MEDIO				
		DESARROLLO DE CAPACIDADES	14.71	MEDIO				
	CONSISTENCIA	VALORES CENTRALES	15.06	MEDIO	42.84	Medio		
		ACUERDO	15.32	MEDIO				
		COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	12.45	BAJO				
	ADAPTABILIDAD	ORIENTACIÓN AL CAMBIO	18.23	ALTO	52.97	Alto		
		ORIENTACIÓN AL CLIENTE	17.81	ALTO				
		APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	16.94	MEDIO				
	MISIÓN	INTENCIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	17.13	MEDIO	52.23	Alto		
		METAS Y OBJETIVOS	16.71	MEDIO				
		VISIÓN	18.39	ALTO				

Fuente: Cuestionario aplicado

Para una mejor visualización y análisis de los valores y niveles por cada dimensión presentados en la tabla 9; se construyó la figura 11, donde se muestra gráficamente en un diagrama de barras el puntaje obtenido por cada dimensión con su respectivo nivel.

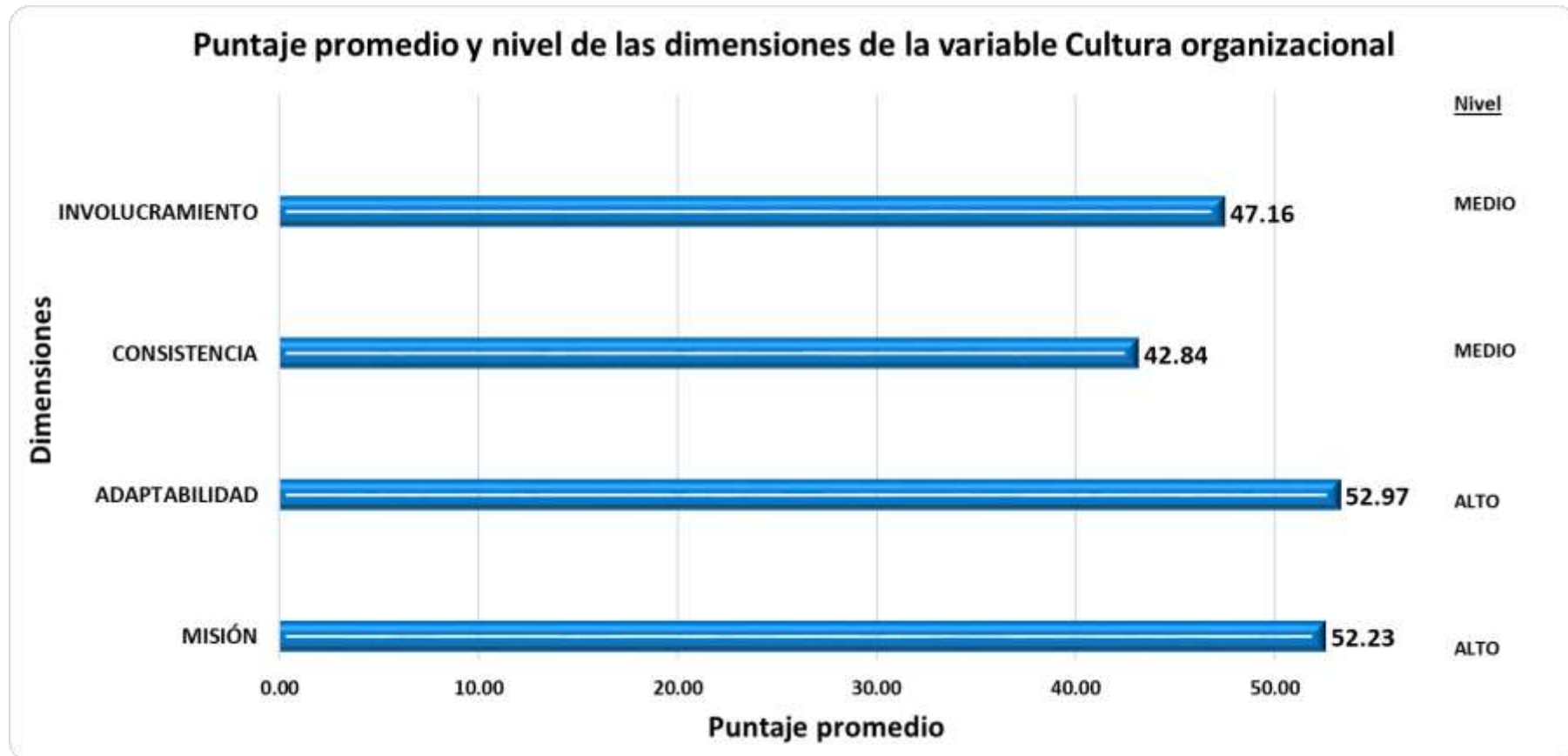


Figura 11: Representación gráfica de la percepción de la muestra con respecto a las dimensiones de la variable cultura organizacional
 Fuente: Tabla 9

En la figura 11 se puede observar que el nivel que le corresponde a cada dimensión de la variable cultura organizacional bajo el modelo de Denison, luego de haber promediado los puntajes en base a la escala de Likert obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra, es similar al nivel más frecuente para cada dimensión obtenido en la tabla 8; por tanto refuerza la validez de dicho cálculo para determinar el nivel de cada una de las dimensiones de la Cultura organizacional en la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.

Asimismo, estos resultados constituyen un aporte importante para los directivos de dicha entidad financiera, pues se les proporciona información relevante para gestionar las dimensiones de involucramiento y consistencia que mantienen un nivel medio.

Para afinar el análisis en la figura 12 se presenta gráficamente en un diagrama de barras el puntaje obtenido por cada subdimensión con su respectivo nivel.

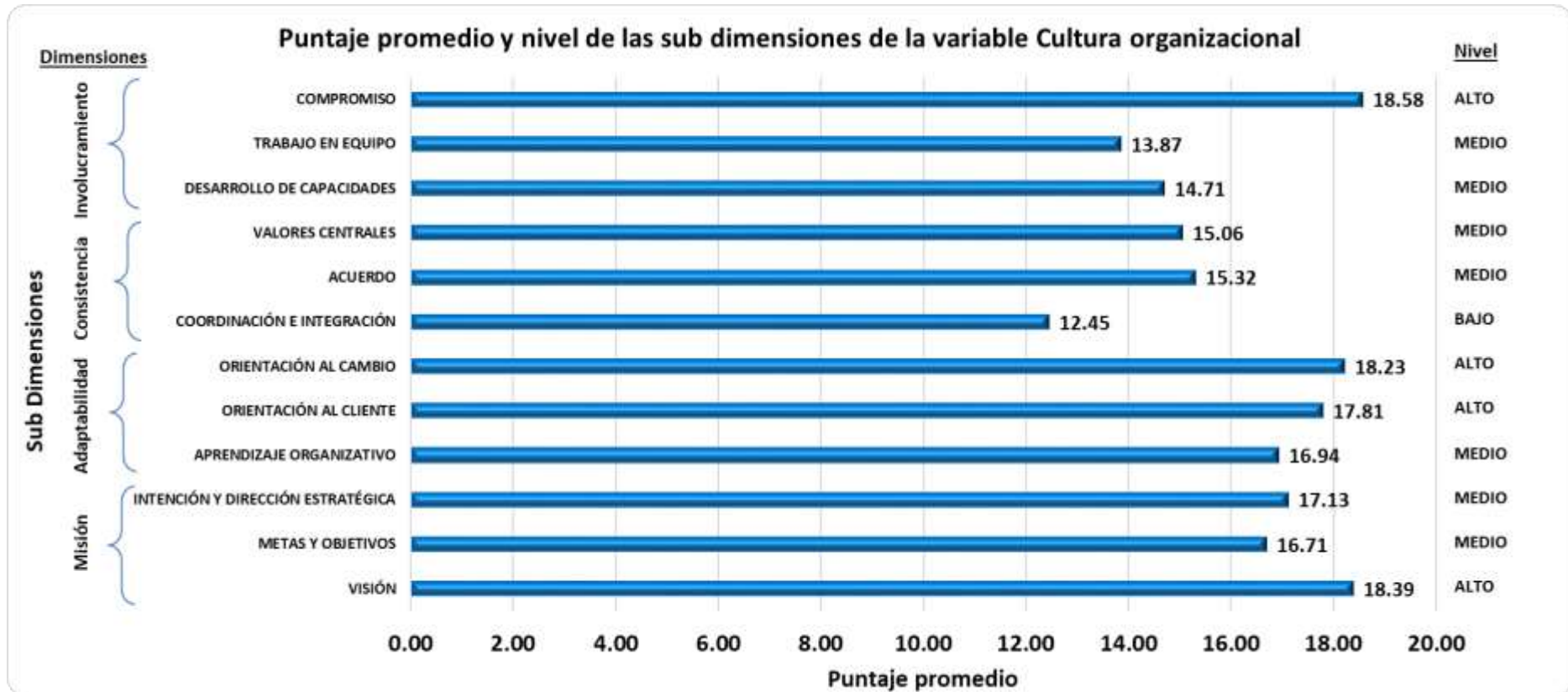


Figura 12: Representación gráfica de la percepción de la muestra con respecto a las subdimensiones de la variable cultura organizacional
 Fuente: Tabla 9

3.2. Nivel de la dimensión involucramiento en los trabajadores de la oficina de un banco del open plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.

Para complementar el análisis realizado en el punto 3.1., se analizó a detalle la dimensión involucramiento en base al modelo de cultura organizacional propuesto por Denison para la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, en la tabla 10 se presenta el cálculo porcentual de las percepciones (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto) de los trabajadores de la muestra para cada una de las sub dimensiones o índices que corresponden a la dimensión de involucramiento, partiendo de la información que resumió en la tabla 7.

Tabla 10: Distribución porcentual del nivel de las percepciones de la dimensión involucramiento y sus subdimensiones en los ejecutivos de la oficina Open Plaza de un Banco de la ciudad de Trujillo

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	PUNTAJE Y NIVEL DE SUBDIMENSIONES						PUNTAJE Y NIVEL DE DIMENSIONES						
		NIVEL				NIVEL MÁS FRECUENTE	NIVEL				NIVEL MÁS FRECUENTE			
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO		MUY ALTO	MUY BAJO	BAJO	MEDIO		ALTO	MUY ALTO	
INVOLUCRAMIENTO	COMPROMISO	0.00%	0.00%	22.58%	77.42%	0.00%	ALTO							
	TRABAJO EN EQUIPO	0.00%	12.90%	87.10%	0.00%	0.00%	MEDIO	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	MEDIO	
	DESARROLLO DE CAPACIDADES	0.00%	0.00%	96.77%	3.23%	0.00%	MEDIO							

Fuente: Tabla 7

Elaboración propia

La distribución porcentual de las percepciones de la muestra con respecto a las sub dimensiones o índices de la dimensión involucramiento bajo el modelo de Denison, se presenta gráficamente en la figura 13.

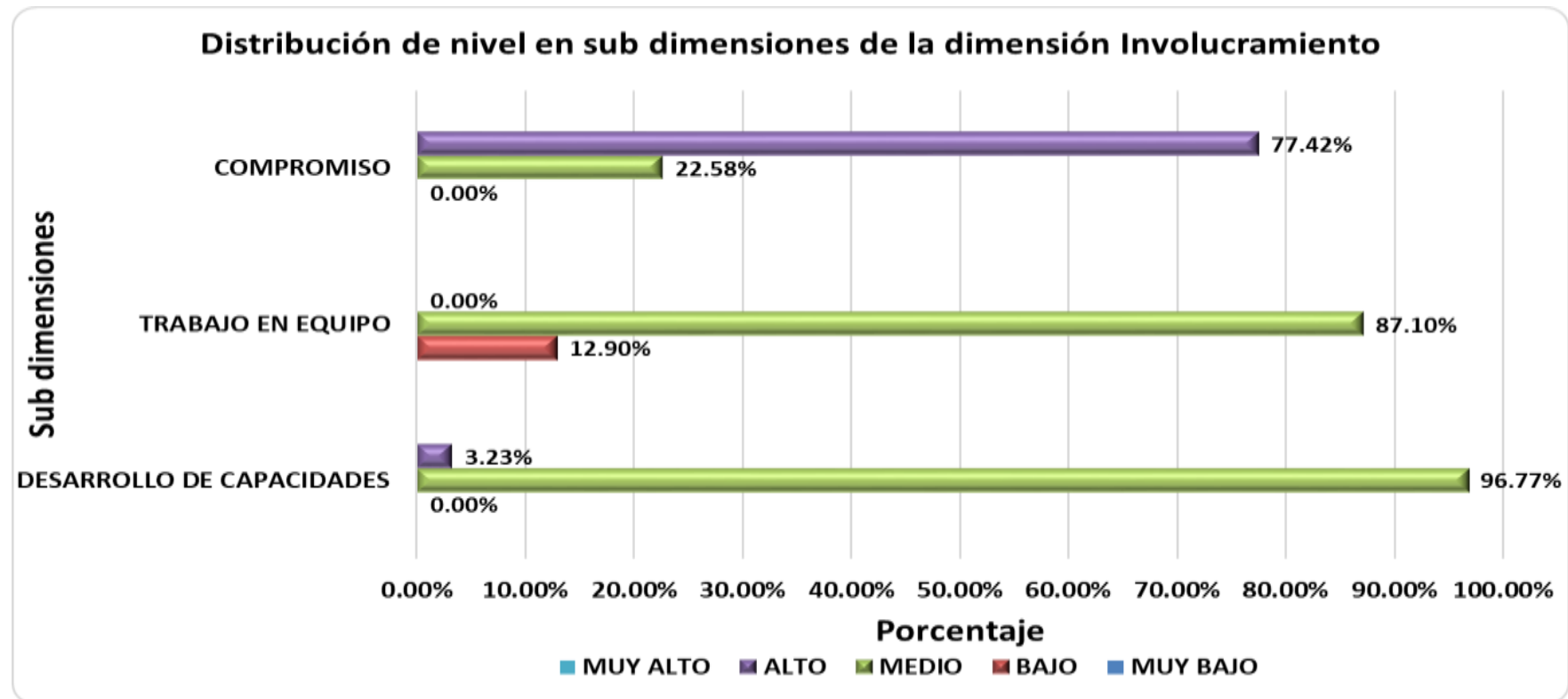


Figura 13: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a las sub dimensiones de la dimensión Involucramiento
Fuente: Tabla 10

Se puede observar en la figura 13 que con respecto a la sub dimensión de compromiso, el 77.42% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel alto; mientras que el 22.58% perciben esta sub dimensión en un nivel medio; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel alto para la sub dimensión compromiso, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión compromiso de la dimensión involucramiento de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Alto.

Con respecto a la sub dimensión de trabajo en equipo, el 87.10% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel medio; mientras que el 12.90% perciben esta sub dimensión en un nivel bajo; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel medio para la sub dimensión trabajo en equipo, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión trabajo en equipo de la dimensión involucramiento de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Medio.

Con respecto a la sub dimensión de desarrollo de capacidades, el 96.77% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel medio; mientras que sólo el 3.23% perciben esta sub dimensión en un nivel alto; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel medio para la sub dimensión desarrollo de capacidades, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión desarrollo de capacidades de la dimensión involucramiento de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Medio.

Asimismo, estos resultados constituyen un aporte importante para los directivos de dicha entidad financiera, pues se les proporciona información relevante para gestionar las sub dimensiones de trabajo en equipo y desarrollo de capacidades que mantienen un nivel medio; e influyen directamente en el nivel medio obtenido para la dimensión involucramiento; y este a su vez en el nivel medio obtenido para el clima organizacional en la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.

3.3. Nivel de la dimensión consistencia en los trabajadores de la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.

Para complementar el análisis realizado en el punto 3.1., se analizó a detalle la dimensión consistencia en base al modelo de cultura organizacional propuesto por Denison para la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, en la tabla 10 se presenta el cálculo porcentual de las percepciones (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto) de los trabajadores de la muestra para cada una de las sub dimensiones o índices que corresponden a la dimensión de consistencia, partiendo de la información que resumió en la tabla 7.

Tabla 11: Distribución porcentual del nivel de las percepciones de la dimensión consistencia y sus subdimensiones en los ejecutivos de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	PUNTAJE Y NIVEL DE SUBDIMENSIONES						PUNTAJE Y NIVEL DE DIMENSIONES					
		NIVEL					NIVEL MÁS FRECUENTE	NIVEL					NIVEL MÁS FRECUENTE
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
	VALORES CENTRALES	0.00%	0.00%	96.77%	3.23%	0.00%	MEDIO						
CONSISTENCIA	ACUERDO	0.00%	16.13%	70.97%	12.90%	0.00%	MEDIO	0.00%	19.35%	74.19%	6.45%	0.00%	MEDIO
	COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	0.00%	64.52%	25.81%	9.68%	0.00%	BAJO						

Fuente: Tabla 7

Elaboración propia

La distribución porcentual de las percepciones de la muestra con respecto a las sub dimensiones o índices de la dimensión consistencia bajo el modelo de Denison, se presenta gráficamente en la figura 14.

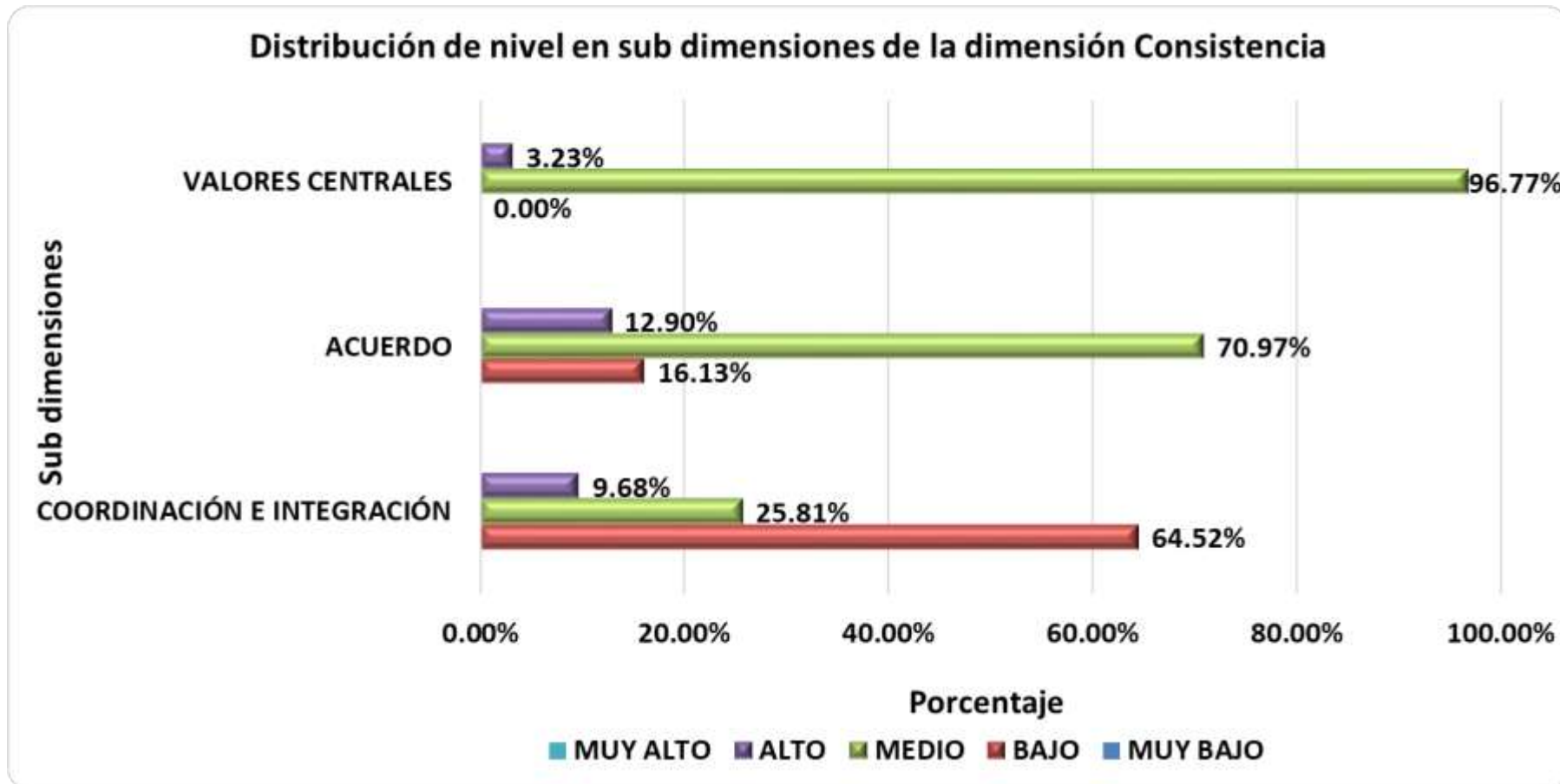


Figura 14: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a las sub dimensiones de la dimensión Consistencia

Fuente:

Tabla

11

Se puede observar en la figura 14 que con respecto a la sub dimensión de valores centrales, el 96.77% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel medio; mientras que sólo el 3.23% perciben esta sub dimensión en un nivel alto; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel medio para la sub dimensión valores centrales, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión valores centrales de la dimensión consistencia de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Medio.

Con respecto a la sub dimensión de acuerdo, el 70.97% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel medio; mientras que el 16.13% perciben esta sub dimensión en un nivel bajo, y el 12.90% perciben esta sub dimensión en un nivel alto; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel medio para la sub dimensión acuerdo, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión acuerdo de la dimensión consistencia de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Medio.

Con respecto a la sub dimensión de coordinación e integración, el 64.52% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel bajo; mientras que el 25.81% perciben esta sub dimensión en un nivel medio, y el 9.68% perciben esta sub dimensión en un nivel alto; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel bajo para la sub dimensión coordinación e integración, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión coordinación e integración de la dimensión consistencia de la variable

Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Bajo.

Asimismo, estos resultados constituyen un aporte importante para los directivos de dicha entidad financiera, pues se les proporciona información relevante para gestionar las sub dimensiones de valores centrales y de acuerdo que mantienen un nivel medio y sobre todo la dimensión coordinación e integración que mantiene un nivel bajo; pues estas influyen directamente en el nivel medio obtenido para la dimensión consistencia; y este a su vez en el nivel medio obtenido para el clima organizacional en la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.

3.4. Nivel de la dimensión adaptabilidad en los trabajadores de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.

Para complementar el análisis realizado en el punto 3.1., se analizó a detalle la dimensión adaptabilidad en base al modelo de cultura organizacional propuesto por Denison para la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, en la tabla 12 se presenta el cálculo porcentual de las percepciones (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto) de los trabajadores de la muestra para cada una de las sub dimensiones o índices que corresponden a la dimensión de adaptabilidad, partiendo de la información que resumió en la tabla 7.

Tabla 12: Distribución porcentual del nivel de las percepciones de la dimensión adaptabilidad y sus subdimensiones en los ejecutivos de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	PUNTAJE Y NIVEL DE SUBDIMENSIONES						PUNTAJE Y NIVEL DE DIMENSIONES						
		NIVEL					NIVEL MÁS FRECUENTE	NIVEL					NIVEL MÁS FRECUENTE	
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		
ADAPTABILIDAD	ORIENTACIÓN AL CAMBIO	0.00%	0.00%	32.26%	64.52%	3.23%	ALTO							
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	0.00%	0.00%	38.71%	61.29%	0.00%	ALTO	0.00%	0.00%	29.03%	70.97%	0.00%	ALTO	
	APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	0.00%	0.00%	64.52%	35.48%	0.00%	MEDIO							

Fuente: Tabla 7

Elaboración propia

La distribución porcentual de las percepciones de la muestra con respecto a las sub dimensiones o índices de la dimensión adaptabilidad bajo el modelo de Denison, se presenta gráficamente en la figura 15.

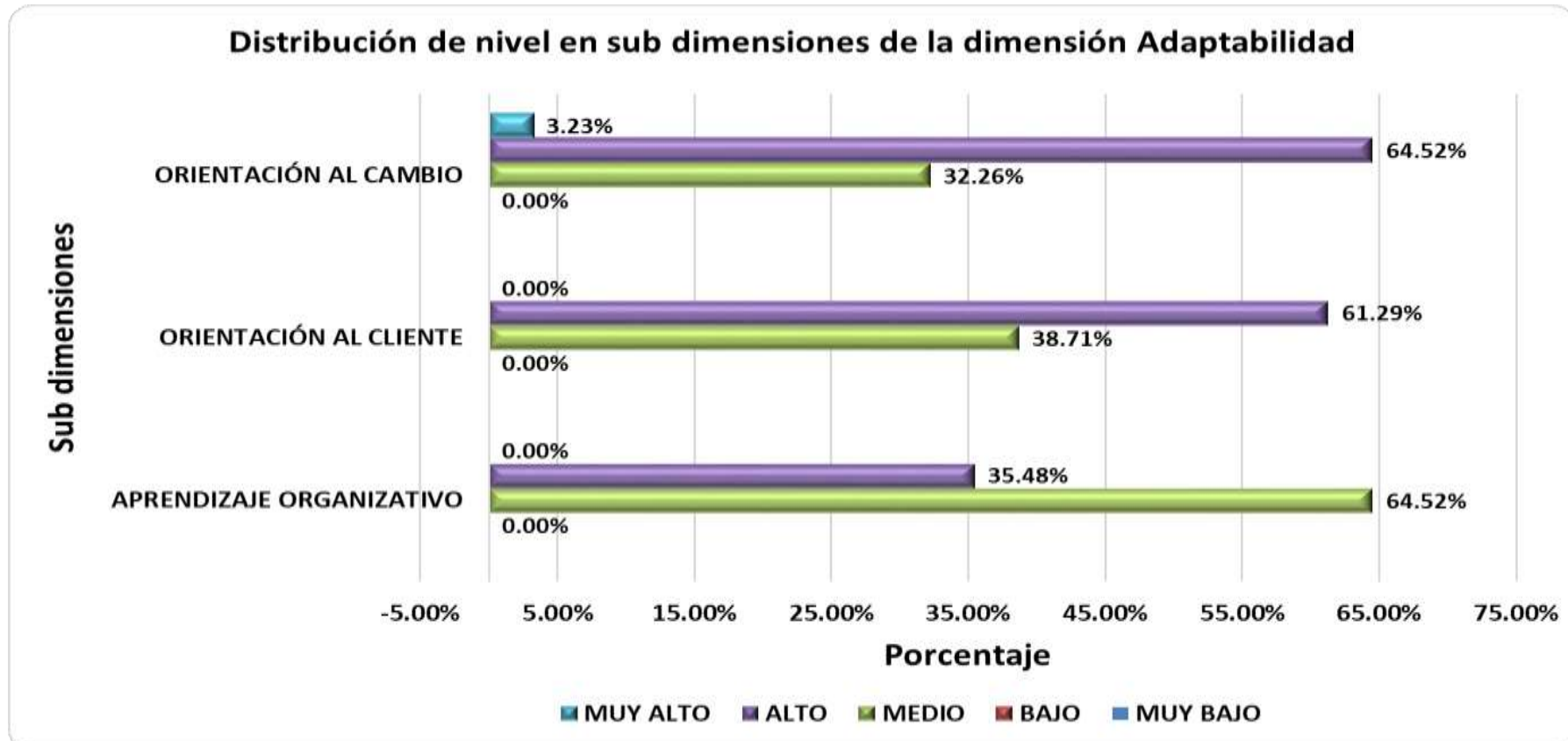


Figura 15: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a las sub dimensiones de la dimensión Adaptabilidad

Fuente: Tabla 12

Se puede observar en la figura 15 que con respecto a la sub dimensión de orientación al cambio, el 64.52% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel alto; mientras que 32.26% perciben esta sub dimensión en un nivel medio, y el 3.23% perciben esta sub dimensión en un nivel muy alto; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel alto para la sub dimensión orientación al cambio, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión orientación al cambio de la dimensión adaptabilidad de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Alto.

Con respecto a la sub dimensión de orientación al cliente, el 61.29% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel alto; mientras que el 38.71% perciben esta sub dimensión en un nivel medio; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel alto para la sub dimensión orientación al cliente, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión orientación al cliente de la dimensión adaptabilidad de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Alto.

Con respecto a la sub dimensión de aprendizaje organizativo, el 64.52% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel medio; mientras que el 35.48% perciben esta sub dimensión en un nivel alto; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel medio para la sub dimensión aprendizaje organizativo, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión aprendizaje organizativo de la dimensión adaptabilidad de la

variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Medio.

Asimismo, estos resultados constituyen un aporte importante para los directivos de dicha entidad financiera, pues se les proporciona información relevante para gestionar la sub dimensión de aprendizaje organizativo que mantiene un nivel medio; pues estas influyen directamente en el nivel obtenido para la dimensión adaptabilidad; y este a su vez en el nivel medio obtenido para el clima organizacional en la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.

3.5. Nivel de la dimensión misión en los trabajadores de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.

Para complementar el análisis realizado en el punto 3.1., se analizó a detalle la dimensión misión en base al modelo de cultura organizacional propuesto por Denison para la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, en la tabla 13 se presenta el cálculo porcentual de las percepciones (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto) de los trabajadores de la muestra para cada una de las sub dimensiones o índices que corresponden a la dimensión de misión partiendo de la información que resumió en la tabla 7.

Tabla 13: Distribución porcentual del nivel de las percepciones de la dimensión misión y sus subdimensiones en los ejecutivos de la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	PUNTAJE Y NIVEL DE SUBDIMENSIONES						PUNTAJE Y NIVEL DE DIMENSIONES						
		NIVEL					NIVEL MÁS FRECUENTE	NIVEL					NIVEL MÁS FRECUENTE	
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		
MISIÓN	INTENCIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	0.00%	0.00%	58.06%	41.94%	0.00%	MEDIO							
	METAS Y OBJETIVOS	0.00%	0.00%	77.42%	22.58%	0.00%	MEDIO	0.00%	0.00%	29.03%	70.97%	0.00%	ALTO	
	VISIÓN	0.00%	0.00%	22.58%	74.19%	3.23%	ALTO							

Fuente: Tabla 7

Elaboración propia

La distribución porcentual de las percepciones de la muestra con respecto a las sub dimensiones o índices de la dimensión misión bajo el modelo de Denison, se presenta gráficamente en la figura 16.

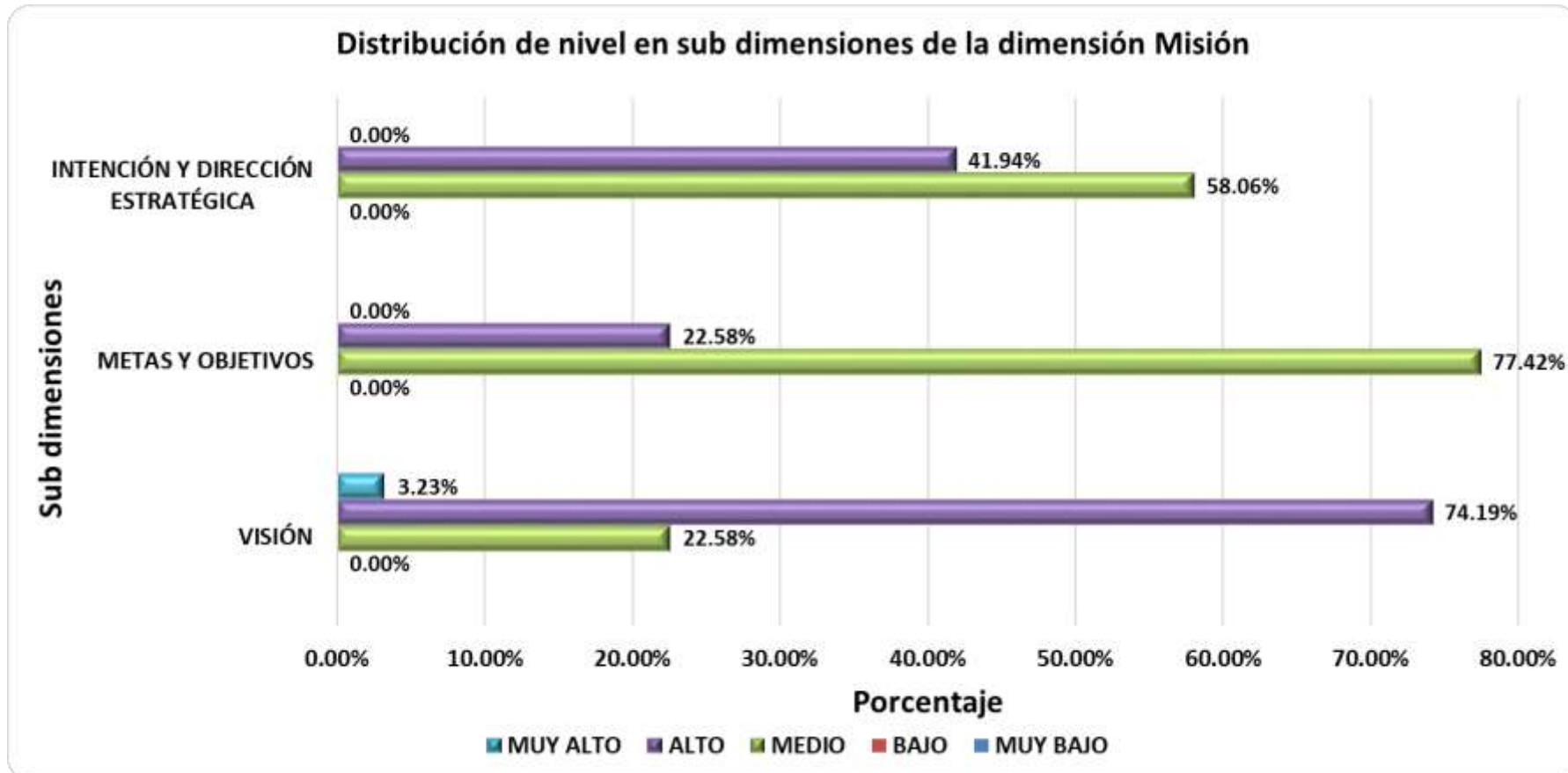


Figura 16: Distribución porcentual de las percepciones en la muestra con respecto a las sub dimensiones de la dimensión Misión

Fuente: Tabla 13

Se puede observar en la figura 16 que con respecto a la sub dimensión de intención y dirección estratégica, el 58.06% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel medio; mientras que el 41.94% perciben esta sub dimensión en un nivel alto; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel medio para la sub dimensión intención y dirección estratégica, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión intención y dirección estratégica de la dimensión misión de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Medio.

Con respecto a la sub dimensión de metas y objetivos, el 77.42% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel medio; mientras que el 22.58% perciben esta sub dimensión en un nivel alto; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel medio para la sub dimensión metas y objetivos, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión metas y objetivos de la dimensión misión de la variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Medio.

Con respecto a la sub dimensión de visión, el 74.19% de la muestra de trabajadores de un banco del Open Plaza en Trujillo, perciben esta sub dimensión en un nivel alto; mientras que el 22.58% perciben esta sub dimensión en un nivel medio, y sólo el 3.23% perciben esta sub dimensión en un nivel alto; por tanto, considerando que la mayor proporción de la muestra percibe un nivel alto para la sub dimensión visión, se puede afirmar que el nivel de la sub dimensión visión de la dimensión misión de la

variable Cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo es Alto.

Asimismo, estos resultados constituyen un aporte importante para los directivos de dicha entidad financiera, pues se les proporciona información relevante para gestionar las sub dimensiones de intención y dirección estratégica y la sub dimensión de metas y objetivos que mantienen un nivel medio; pues estas influyen directamente en el nivel obtenido para la dimensión consistencia; y este a su vez en el nivel medio obtenido para el clima organizacional en la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Luego de culminar la presente investigación se cumplió satisfactoriamente con los objetivos propuestos, pues se logró medir el nivel de cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo y analizar adecuadamente el nivel de cada una de sus dimensiones y subdimensiones identificando las debilidades en su gestión; así se encontró que al medir la cultura organizacional de dicha entidad financiera bajo el modelo DOCS, el nivel predominante es el nivel medio con un 90.32% de las percepciones de los trabajadores de la muestra seleccionada; identificando además que las dimensiones adaptabilidad y misión presentan un nivel alto; por tanto, de acuerdo a lo indicado por Vanegas (2015), se identifica en la oficina de la entidad financiera en estudio, una cultura organizacional de Adaptabilidad, que mantiene una concentración estratégica en el ambiente externo y es altamente flexible en la búsqueda de satisfacer constantemente a las necesidades cambiantes de los clientes; asimismo se identifica una cultura organizacional de Misión, que da vital importancia al logro de la visión compartida del negocio; según Denison et al. (2006) las organizaciones que son fuertes en estas dos dimensiones priorizan el despliegue de la misión empresarial y la adaptación externa convirtiéndola en una organización con enfoque externo lo que motiva el crecimiento empresarial; similar resultado se obtuvo en la investigación de Álvarez y Guillermo (2017) en la cual se aplicó el modelo DOCS y se obtuvo un nivel de muy alto en las dimensiones de adaptabilidad y misión; siendo estas las dimensiones de mayor nivel de la cultura organizacional de una entidad financiera; asimismo la investigación de Solis (2018) que buscó medir la

cultura organizacional de la agencia Huancayo del banco Financiero según la metodología OCAI, identificó como el tipo de cultura organizacional más frecuente el tipo Adhocrática, este tipo de cultura se caracteriza por su enfoque flexible y externo, es decir gestionar el cambio de acuerdo a las necesidades del mercado, de manera similar a los resultados obtenidos en la presente investigación; y la investigación de Carrillo y Galarza (2018) la cual empleó el modelo de Felcman y Góngora para cuantificar la cultura organizacional de una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana, identificó una cultura organizacional predominante de tipo integrativa, es decir se centra en la orientación hacia las personas y hacia los resultados, es flexible y afronta con facilidad los cambios internos y externos; por tanto, del análisis de los antecedentes de investigación que estudian la cultura organizacional en entidades financieras, al margen del modelo empleado para medirla, se puede observar que presentan una cultura organizacional sesgada a la flexibilización y con enfoque en el cliente; es comprensible que las entidades financieras presenten este tipo de cultura organizacional, puesto que en el sector financiero existe gran competitividad y todas las entidades financieras se enfocan en la satisfacción del cliente para fidelizarlos; sin embargo en la investigación de Cárdenas (2019) que buscó conocer el tipo de cultura organizacional predominante de una entidad financiera en la ciudad de Huancayo bajo la metodología OCAI, identificó como más frecuente una cultura organizacional de tipo mercado, la cual presenta una orientación externa; pero carece de flexibilidad, esto indica que dicha entidad financiera debe de mejorar su gestión interna para aumentar su capacidad de flexibilizar sus operaciones y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

En cuanto a la dimensión involucramiento de la cultura organizacional en los trabajadores de la oficina open plaza de un banco de la ciudad de Trujillo, se identificó como nivel predominante el nivel medio con un 100% de las percepciones de los trabajadores de la muestra seleccionada; esto indica de acuerdo con Martínez (2010); que los trabajadores de la entidad financiera en estudio no se encuentran debidamente empoderados ni motivados; sin embargo, al presentar un nivel medio de gestión en esta dimensión, se entiende que la organización prioriza el enfoque externo y aunque no descuida la gestión del personal (que comprende el desarrollo de las capacidades humanas, la organización de equipos y estrategias de motivación del personal) la mantiene como su segunda prioridad; en tanto, la investigación de Álvarez y Guillermo (2017), identificó un nivel alto en esta dimensión; sin embargo, tampoco esta dimensión es su prioridad, pues en las dimensiones de misión y adaptabilidad presentan un nivel de muy alto; esto indica que la entidad financiera no descuida la gestión del personal pues entiende que constituye el soporte para el éxito de toda la organización; por otro lado la investigación de Ozuna (2012) que también aplicó el modelo DOCS en una entidad financiera, identifica un nivel alto en la dimensión involucramiento, siendo esta dimensión junto con la dimensión misión las de mayor nivel de gestión identificadas, implica que la entidad financiera analizada por Ozuna (2012) prioriza la gestión del personal y la intención estratégica de la organización al enfoque en el cliente y la flexibilidad que identificó con un nivel bajo de gestión; siendo contrario a los demás antecedentes analizados aplicados en entidades financieras, en los cuales se prioriza ante todo el enfoque al cliente.

En cuanto a la dimensión consistencia de la cultura organizacional en los trabajadores de la oficina open plaza de un banco de la ciudad de Trujillo, se identificó como nivel predominante el nivel medio con un 74.19% de las percepciones de los trabajadores de la muestra seleccionada; esto indica de acuerdo con Martínez (2010); que la entidad financiera en estudio presenta una oportunidad de mejora en cuanto a la coordinación e integración de actividades, y en la conciliación de los diversos puntos de vista de los trabajadores de la organización, tomando como base los valores institucionales; de manera similar la investigación de Álvarez y Guillermo (2017) presenta un nivel medio en esta dimensión, en tanto la investigación de Ozuna (2012) presenta un nivel bajo en consistencia; por tanto se deduce que tanto la presente investigación como los antecedentes analizados aplicados en diversas entidades financieras, presentan oportunidades de mejora en la dimensión de consistencia; sin embargo esta dimensión debe de gestionarse buscando un equilibrio con la dimensión adaptabilidad, pues de acuerdo con Bonavia et al. (2009) una organización con una consistencia excesiva tiene problemas para cambiar y adaptarse a las nuevas demandas del entorno de los negocios; y constituye un reto para toda organización el compatibilizar su integración interna con la adaptación externa.

En cuanto a la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional en los trabajadores de la oficina open plaza de un banco de la ciudad de Trujillo, se identificó como nivel predominante el nivel alto con un 70.97% de las percepciones de los trabajadores de la muestra seleccionada; esto indica de acuerdo con Martínez (2010); que la entidad financiera en estudio corresponde a una organización adaptativa y tienen las necesidades de sus clientes como prioridad; estas

organizaciones además asumen riesgos y aplican mejora continua aprendiendo de sus errores, fortaleciendo así la gestión comercial; en la presente investigación la dimensión adaptabilidad por tanto constituye una prioridad para organización que busca brindar un servicio de calidad a los clientes; del mismo modo en la investigación de Álvarez y Guillermo (2017) se encontró que la dimensión adaptabilidad constituye una prioridad para la entidad financiera en estudio y mantiene un nivel predominante de muy alto; caso contrario se observa en la investigación de Ozuna (2012) en la cual la dimensión adaptabilidad presenta un nivel predominante de bajo; por tanto en la entidad financiera estudiada por Ozuna (2012) debe de mejorar su gestión para ganar competitividad.

En cuanto a la dimensión misión de la cultura organizacional en los trabajadores de la oficina open plaza de un banco de la ciudad de Trujillo, se identificó como nivel predominante el nivel alto con un 70.97% de las percepciones de los trabajadores de la muestra seleccionada; esto indica de acuerdo con Bonavia et al. (2009); que la entidad financiera en estudio prioriza el rasgo más importante de la cultura organizacional, pues mantiene el enfoque en el propósito y dirección estratégica que la organización establece, buscando alcanzar las metas y objetivos empresariales; asimismo en los antecedentes analizados aplicados en entidades financieras se aprecia que esta dimensión es la que priorizan, así en la investigación de Álvarez y Guillermo (2017) la dimensión misión presenta un nivel de muy alto y en la investigación de Ozuna (2012) la dimensión misión presenta un nivel de alto.

4.2. Conclusiones

- Se midió el nivel de la cultura organizacional en la oficina de un Banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019, encontrando que el nivel predominante es el nivel medio que comprende el 90.32% de las percepciones de los trabajadores de la muestra seleccionada; asimismo se identificó la cultura organizacional de la oficina de la entidad financiera en estudio es fuerte en las dimensiones de adaptabilidad y misión. Por tanto, se rechaza la hipótesis planteada que pregonaba un nivel alto de cultura organizacional en la oficina de un Banco de la ciudad del Open Plaza de Trujillo, 2019.
- Se describió el nivel de la dimensión involucramiento en los trabajadores de la oficina de un banco del open plaza en la ciudad de Trujillo, 2019, identificando como nivel predominante el nivel medio que comprende el 100% de las percepciones de los trabajadores de la muestra seleccionada; asimismo se identificó que las sub dimensiones trabajo en equipo y desarrollo de capacidades presentan un nivel medio; y la dimensión compromiso presenta un nivel alto.
- Se describió el nivel de la dimensión consistencia en los trabajadores de la oficina de un Banco del Open Plaza en la ciudad de Trujillo, 2019, identificando como nivel predominante el nivel medio que comprende el 74.19% de las percepciones de los trabajadores de la muestra seleccionada; asimismo se identificó que las sub dimensiones valores centrales y acuerdo presentan un nivel medio; y la dimensión coordinación e integración presenta un nivel bajo.

- Se describió el nivel de la dimensión adaptabilidad en los trabajadores de la oficina de un Banco del Open Plaza en la ciudad de Trujillo, 2019, identificando como nivel predominante el nivel alto que comprende el 70.97% de las percepciones de los trabajadores de la muestra seleccionada; asimismo se identificó que las sub dimensiones orientación al cambio y orientación al cliente presentan un nivel alto; y la dimensión aprendizaje organizativo presenta un nivel medio.
- Se describió el nivel de la dimensión misión en los trabajadores de la oficina de un Banco del Open Plaza en la ciudad de Trujillo, 2019, identificando como nivel predominante el nivel alto que comprende el 70.97% de las percepciones de los trabajadores de la muestra seleccionada; asimismo se identificó que las sub dimensiones intención y dirección estratégica, y metas y objetivos, presentan un nivel medio; y la dimensión visión presenta un nivel alto.

REFERENCIAS

- Andrade, H. (1996). El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. *Razón y palabra*, (4), 6.
- Bonavia, T., Prado Gascó, V., & Barberá Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21, 633–638.
- Cabezas Cárdenas, V. R. (2017). “*Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito pueblo libre, año 2017*” (Universidad Cesar Vallejo). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/17355>
- Calagua Osorio, M. A. (2015). Gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral en administrativos del Ministerio de Agricultura y Riego, 2015. *Universidad César Vallejo*. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/4846>
- Cardenas Vilcapoma, V. N. (2019). Percepción de la cultura organizacional según Cameron y Quinn en la Tienda 512 de un Banco en el distrito de El Tambo, Huancayo. *Universidad Continental*.
- Carrillo Punina, Á. P., & Galarza Torres, S. P. (2018). Tipología de cultura organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 6(1), 81–97.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Hee, J. C. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*.

- Fernandez Aranda, C. A. (2016). CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU Y LA INFLUENCIA DE SUS ELEMENTOS EN EL CUMPLIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROMOTORES DE SERVICIO DE LA SUCURSAL TRUJILLO EN EL PERIODO OCTUBRE A DICIEMBRE 2014. *instacron:UNITRU*.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2011). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- González Urquía, J. K. (2018). Cultura organizacional y calidad del servicio en el Banco de la Nación, Bagua. *reponame:UCV-Institucional*.
- Hellriegel, D., Jakson, S. E., & Slocum, J. W. (2010). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11e. Recuperado de <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4674745>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229–257.
- Llanos Encalada, M., Pacheco Rodríguez, M. G., Romero Vélez, E. M., Coello Arrata, F., & Armas Ortega, Y. M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana*. Samborondón - Ecuador.
- Mañas Rodríguez, M. A., & Bretones, F. D. (2008). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 40-62.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*. México D.F.: Oxford University Press.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional* (1era ed.). Buenos Aires: DIRCOM : La Crujía.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2010). *Administración*. México.: Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5134231>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janes.
- Solis Santos, P. (2018). Percepción de la cultura organizacional del Banco Financiero de la agencia Huancayo—2015 según la metodología OCAI. *Universidad Continental*.
- Vanegas Rivera, V. J. (2015). Cultura organizacional: Métodos de estudio y medición. *reponame:Expediio Repositorio Institucional UJTL*, 40. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3403>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario sobre la variable Cultura Organizacional

INSTRUCCIONES:

Los siguientes enunciados se refieren a sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada reactivo y marque con una X, teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 5), donde 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

CULTURA ORGANIZACIONAL							
DIMENSIONES	INDICADORES		ESCALA DE LIKERT				
INVOLUCRAMIENTO	COMPROMISO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Construyendo capacidad humana, propiedad y responsabilidad "¿Están las personas alineadas y comprometidas?"	1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
	2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
	3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
	4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
	5	La planificación de nuestro grupo de trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
	TRABAJO EN EQUIPO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
	7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
	8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
	9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
	10	El trabajo se organiza de modo en que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
	DESARROLLO DE CAPACIDADES		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

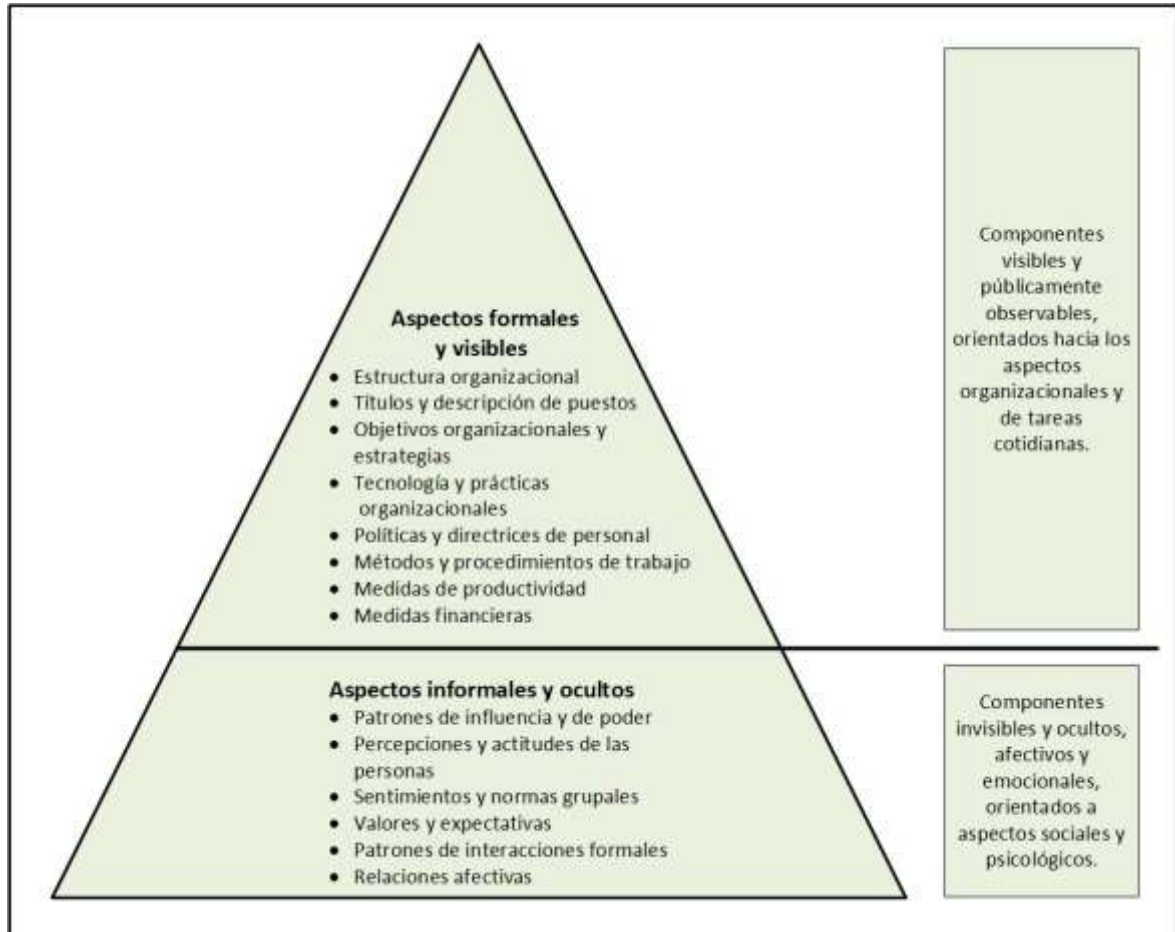
	11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
	12	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
	13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
	14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
	15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
CONSISTENCIA	VALORES CENTRALES		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Definiendo los valores y sistemas que son la base de una cultura fuerte "¿Nuestro sistema crea apalancamiento operativo?"	16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
	17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
	18	Existe un conjunto de valores claros y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
	19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
	20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
	ACUERDO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
	22	Este grupo tiene una cultura "fuerte".					
	23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
	24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
	25	Existe un claro acuerdo de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
	COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
	27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.						
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.						
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.						
ADAPTABILIDAD	ORIENTACIÓN AL CAMBIO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Trasladando las demandas del entorno de negocios a la acción "¿Estamos escuchando al mercado?"	31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.						
	32	Respondemos bien a los cambios del entorno.						
	33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.						
	34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.						
	35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.						
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.						
	37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.						
	38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.						
	39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.						
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.							
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.							
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.							
43	Muchas ideas "se pierden por el camino".							
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.							
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".							
MISIÓN	INTENCIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Definiendo una dirección a largo plazo, significativa para la organización "¿Sabemos hacia dónde vamos?"	46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.						
	47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.						
	48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.						
	49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.						
	50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.						
	METAS Y OBJETIVOS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.						
	52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.						
53	La Dirección nos conduce hacia los							

	objetivos que tratamos alcanzar.					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
VISIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

SUBDIMENSIONES	Nro. Preguntas	NIVEL				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
COMPROMISO	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
TRABAJO EN EQUIPO	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
DESARROLLO DE CAPACIDADES	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
VALORES CENTRALES	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
ACUERDO	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
ORIENTACIÓN AL CAMBIO	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
INTENCIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
METAS Y OBJETIVOS	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
VISIÓN	5	Puntajes ≥ 5 $y < 9$	Puntajes ≥ 9 $y < 13$	Puntajes ≥ 13 $y < 18$	Puntajes ≥ 18 $y < 22$	Puntajes ≥ 22
DIMENSIONES	Nro. Preguntas	NIVEL				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
INVOLUCRAMIENTO	15	Puntajes ≥ 15 $y < 27$	Puntajes ≥ 27 $y < 39$	Puntajes ≥ 39 $y < 52$	Puntajes ≥ 52 $y < 64$	Puntajes ≥ 64
CONSISTENCIA	15	Puntajes ≥ 15 $y < 27$	Puntajes ≥ 27 $y < 39$	Puntajes ≥ 39 $y < 52$	Puntajes ≥ 52 $y < 64$	Puntajes ≥ 64
ADAPTABILIDAD	15	Puntajes ≥ 15 $y < 27$	Puntajes ≥ 27 $y < 39$	Puntajes ≥ 39 $y < 52$	Puntajes ≥ 52 $y < 64$	Puntajes ≥ 64
MISIÓN	15	Puntajes ≥ 15 $y < 27$	Puntajes ≥ 27 $y < 39$	Puntajes ≥ 39 $y < 52$	Puntajes ≥ 52 $y < 64$	Puntajes ≥ 64
VARIABLE	Nro. Preguntas	NIVEL				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
CULTURA ORGANIZACIONAL	60	Puntajes ≥ 60 $y < 108$	Puntajes ≥ 108 $y < 156$	Puntajes ≥ 156 $y < 205$	Puntajes ≥ 205 $y < 253$	Puntajes ≥ 253

Anexo 2: Iceberg de Cultura Organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2018)