



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE CAJAS REGISTRADORAS DE UNA EMPRESA MAYORISTA EN LIMA EN EL AÑO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Angie Pamela Cordero Azalde  
Bach. Jackeline Guiliana Llana Berrios

Asesor:

Mg. Sabik Soriano Navarrete

Lima - Perú

2019

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Sabik Soriano Navarrete, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de ADMINISTRACIÓN, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Angie Pamela Cordero Azalde
- Jackeline Guiliana Llana Berrios

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: Cultura Organizacional en el área de cajas registradoras de una Empresa Mayorista en Lima en el año 2018 para aspirar al título profesional de: Licenciado en Administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.



Mg. Sabik Soriano Navarrete  
Asesor

### ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Angie Pamela Cordero Azalde y Jackeline Guiliana Llana Berrios para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Cultura Organizacional en el área de cajas de una Empresa Mayorista en Lima en el año 2018.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

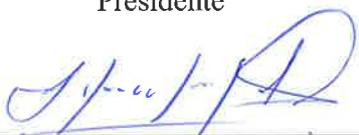
Firman en señal de conformidad:

  
\_\_\_\_\_

Mg. Juan Haruo Inamine Takayama

Jurado

Presidente

  
\_\_\_\_\_

Mg. Héctor Manuel Torres Oporte

Jurado

  
\_\_\_\_\_

Mg. María Isabel Flores Bazán

Jurado



## DEDICATORIA

A nuestros padres, por su amor infinito,  
por su confianza y su apoyo incondicional en cada etapa de nuestras vidas.

A nuestras familias, por ser la razón de nuestra existencia,  
por ser nuestra principal motivación para lograr alcanzar nuestras metas trazadas.

A nuestro docente Juan Haruo Inamine Takayama, por su apoyo constante en el desarrollo  
de nuestra tesis para optar por el título profesional de Licenciadas en Administración.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por todas sus bendiciones,  
por guiarnos en las dificultades y ayudarnos a no desistir en el camino.

A nuestros padres, por ser ejemplo de perseverancia,  
por enseñarnos a ser constantes en la vida, y por impulsarnos a perseguir y trabajar en  
nuestros sueños.

A nuestras familias, por su comprensión,  
por cada palabra de aliento, por sacrificar los momentos de familia para el logro de nuestra  
carrera profesional.

A nuestros docentes, por su dedicación y apoyo,  
por compartir sus conocimientos y contribuir con nuestra formación profesional.

## ÍNDICE

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS.....</b>	<b>2</b>
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1 Realidad problemática .....	12
1.2 Formulación del problema .....	13
1.3 Justificación .....	14
1.4 Limitaciones .....	14
1.5 Objetivos.....	14
1.6 Marco teórico.....	15
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>33</b>
2.1 Operacionalización de variables.....	33
2.2 Diseño de investigación.....	35
2.3 Unidad de estudio .....	35
2.4 Población .....	35
2.5 Muestra .....	35
2.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos .....	35
2.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	37
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
3.1 Descripción general de la tienda 1 de la empresa mayorista .....	38
3.2 Descripción general del encuestado (ficha de datos).....	39
3.3 Descripción de Promedio General-Área de Cajas .....	41
3.4 Descripción de Resultados OCAI por dimensión-Área de Cajas .....	42
3.5 Descripción de Resultado por Perfil de Encuestado.....	48
3.6 Entrevista a Gerente de Tienda.....	52
3.7 Descripción de Promedio General y por dimensiones-Gerente de Tienda.....	53
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
4.1 Discusión .....	60
4.2 Conclusiones.....	71

4.3 Recomendaciones .....	72
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativo entre OCAI Original y Modificado .....	37
Tabla 2 Perfil de los trabajadores encuestados .....	40
Tabla 3 Promedio General Cultura Actual y Preferida-Área de Cajas.....	41
Tabla 4 Promedio de Dimensión Características Dominantes-Área de Cajas.....	42
Tabla 5 Promedio de Dimensión Liderazgo Organizacional-Área de Cajas.....	43
Tabla 6 Promedio de Dimensión Gestión de Personas-Área de Cajas .....	44
Tabla 7 Promedio de Dimensión Cohesión Organizacional-Área de Cajas.....	45
Tabla 8 Promedio de Dimensión Énfasis Estratégico-Área de Cajas.....	46
Tabla 9 Promedio de Dimensión Criterios de Éxito-Área de Cajas .....	47
Tabla 10 Promedio en la Cultura Actual por género .....	48
Tabla 11 Promedio en la Cultura Preferida por género .....	49
Tabla 12 Promedio en la Cultura Actual por antigüedad laboral .....	50
Tabla 13 Promedio en la Cultura Preferida por antigüedad laboral .....	51
Tabla 14 Entrevista a Gerente de Tienda.....	52
Tabla 15 Promedio General Cultura Actual y Preferida-Gerente de Tienda.....	53
Tabla 16 Promedio de Dimensión Características Dominantes-Gerente de Tienda .....	54
Tabla 17 Promedio de Dimensión Liderazgo Organizacional-Gerente de Tienda.....	55
Tabla 18 Promedio de Dimensión Gestión de Personas-Gerente de Tienda.....	56
Tabla 19 Promedio de Dimensión Cohesión Organizacional-Gerente de Tienda.....	57
Tabla 20 Promedio de Dimensión Énfasis Estratégico-Gerente de Tienda.....	58
Tabla 21 Promedio de Dimensión Criterios de Éxito-Gerente de Tienda .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> The Competing Values Framework (CVF). Fuente Elaborada por Cameron y Quinn (1999).....	32
<i>Figura 2.</i> Resultado general del OCAI de la Cultura Actual y Preferida-Área de Cajas....	41
<i>Figura 3.</i> Resultado OCAI de Dimensión Características Dominantes-Área de Cajas. ....	42
<i>Figura 4.</i> Resultado OCAI de Dimensión Liderazgo Organizacional- Área de Cajas.....	43
<i>Figura 5.</i> Resultado OCAI de Dimensión Gestión de Personas-Área de Cajas.....	44
<i>Figura 6.</i> Resultado OCAI de Dimensión Cohesión Organizacional-Área de Cajas.....	45
<i>Figura 7.</i> Resultado OCAI de Dimensión Énfasis Estratégico-Área de Cajas .....	46
<i>Figura 8.</i> Resultado OCAI de Dimensión Criterios de Éxito-Área de Cajas.....	47
<i>Figura 9.</i> Resultado OCAI en la Cultura Actual por género .....	48
<i>Figura 10.</i> Resultado OCAI en la Cultura Preferida por género.....	49
<i>Figura 11.</i> Resultado promedio OCAI en la Cultura Actual por antigüedad laboral.....	50
<i>Figura 12.</i> Resultado promedio OCAI en la Cultura Preferida por antigüedad laboral.....	51
<i>Figura 13.</i> Resultado general del OCAI de la Cultura Actual y Preferida-Gerente de Tienda .....	53
<i>Figura 14.</i> Resultado OCAI de Dimensión Características Dominantes-Gerente de Tienda .....	54
<i>Figura 15.</i> Resultado OCAI de Dimensión Liderazgo Organizacional- Gerente de Tienda .....	55
<i>Figura 16.</i> Resultado OCAI de Dimensión Gestión de Personas-Gerente de Tienda.....	56
<i>Figura 17.</i> Resultado OCAI de Dimensión Cohesión Organizacional-Gerente de Tienda.	57
<i>Figura 18.</i> Resultado OCAI de Dimensión Énfasis Estratégico-Gerente de Tienda .....	58
<i>Figura 19.</i> Resultado OCAI de Dimensión Criterios de Éxito-Gerente de Tienda.....	59

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo describir la cultura organizacional en el área de cajas registradoras de una empresa mayorista en Lima en el año 2018, es una investigación aplicada, no experimental, descriptiva con diseño transversal, se consideró a una población de 35 colaboradores del área de cajas registradoras. Para medir la variable Cultura Organizacional se empleó el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) basado en el modelo teórico The Competing Values Framework (CVF), ambos propuesto por Cameron & Quinn (2006), este instrumento consta de un cuestionario de 24 ítems dividido en 6 dimensiones claves de la cultura organizacional cada dimensión contiene afirmaciones representativas de las cuatro culturas: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado, entre los resultados obtenidos y analizados se determinó que en el promedio de dimensiones predomina la cultura Clan, tanto en el personal del área cajas como en el gerente de tienda, de esta manera se logró describir las dimensiones de características dominantes, liderazgo organizacional, cohesión organizacional, gestión de personas, énfasis estratégicos y criterio de éxito, por consiguiente se cumplió con describir la cultura organizacional en el área de cajas registradoras.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, Cambio organizacional, Modelo Competing Values Framework.

### ABSTRACT

The next paragraphs are a non-experimental research, descriptive with transversal design, which aims to describe the organizational culture in the cash register area of a wholesale company in Lima in 2018. It is stated that the organizational culture is an important topic investigated by several authors, one of the most important being the model of Cameron & Quinn (2006). They define that the organizational culture has different meanings, highlighting the dominant ideology that people carry within, distinguishing four cultures: Clan, Adhocracy, Market and Hierarchy and OCAI which is an instrument that consists of a questionnaire that considers 6 dimensions: Dominant characteristics of the organization, Organizational Leadership, Management of Employees, Organization Glue, Strategic Emphasis. A total of 35 employees were used, which corresponds to the total number of workers in the cashier area. Information was obtained through a questionnaire. Consequently, it was determined that the organizational culture that predominates is the Clan culture and secondly they consider the Adhocracy culture very important since they seek that their leaders are people with a lot of vision, while the market culture before all prognosis has been minimized since the collaborators do not observe that the company focuses only on the profitability of the business, but on the contrary they seek to be equitable with all the cultures mentioned in the present investigation. The conclusion of the study stated that the Clan culture predominates, therefore the degree of commitment and loyalty within the organization is improved.

**Keywords:** organizational culture, organizational change, model the Competing Values Framework,

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

La cultura organizacional hace referencia a un sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización, dicho sistema es un conjunto de características claves que la organización valora (Robbins y Judge, 2009).

Actualmente a nivel mundial, la cultura organizacional ha tomado mayor envergadura dentro de las organizaciones para lograr alcanzar el éxito. En virtud a ello, las empresas han comprendido que el factor humano que la conforma tiene una participación fundamental en el desarrollo de una cultura sólida, que les permite ser más competitivos en el mercado en el que participan. Además, la cultura organizacional contribuye para que las empresas planifiquen y diseñen estrategias que les permitan desarrollar proyectos sostenibles en el tiempo, para afrontar los constantes cambios y asegurar un crecimiento a largo plazo (Rubió, 2016).

En América Latina, en un estudio donde participaron 120 directores empresariales de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, pusieron de manifiesto que la cultura de su organización es un activo, el 95% ven a la cultura de su organización como una fuente de ventaja competitiva, mientras que el 82% caracterizan la cultura de su compañía como de alto desempeño y un 88% opina que existe una relación clara entre la cultura y la estrategia de su organización (Spencer, 2018).

Franklin & Krieger (2011) manifiestan que: “Las organizaciones desarrollan su cultura en el contexto de las culturas nacionales de los países donde operan”.

En el Perú, en un estudio realizado por Velaochaga & Rake (2019) para conocer las características de la cultura organizacional, se efectuó una encuesta a un grupo de 355 empresarios donde se encontró que los valores compartidos sobresalen por encima de las creencias y hábitos. Ciertamente los valores compartidos son la forma cómo se hacen las cosas, permitiendo a los miembros de la organización avanzar en conjunto. Asimismo, se considera que el valor de compromiso es el más notable, destacando entre los valores de integridad y respeto. Sin embargo, no siempre la cultura organizacional se encuentra alineada a la misión y visión de cada empresa, lo que genera problemas en la organización, por lo que se requiere en muchos casos

un cambio cultural para alinearlos.

La empresa investigada pertenece al rubro mayorista y se dedica a la comercialización de productos alimenticios y no alimenticios, cuenta con aproximadamente 148 colaboradores, los fundadores tienen como objetivo satisfacer las necesidades del mercado institucional, profesional y comercial. Para lograrlo, confía en el capital humano que lo conforma, apoyando el crecimiento profesional y personal de sus integrantes, porque ellos también contribuyen con el crecimiento de sus clientes y de la organización. Con lo mencionado anteriormente, en esta investigación se mostrará un caso práctico de cómo se manifiesta la cultura organizacional en una empresa peruana, y probablemente permitirá a la empresa dar alternativas de solución o aplicar mejoras dentro de su cultura organizacional.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo es la cultura organizacional en el área de cajas registradoras de una empresa mayorista en Lima en el año 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cómo son las características dominantes de la cultura organizacional en el área de cajas registradoras en una empresa mayorista en Lima, en el año 2018?

¿Cómo se manifiesta el liderazgo organizacional en la cultura organizacional en el área de cajas registradoras en una empresa mayorista en Lima, en el año 2018?

¿Cómo se desarrolla la gestión de personas en la cultura organizacional del área de cajas registradoras en una empresa mayorista en Lima, en el año 2018?

¿Cómo es la cohesión de la cultura organizacional en el área cajas registradoras en una empresa mayorista en Lima, en el año 2018?

¿Cómo es el énfasis estratégico en la cultura organizacional del área de cajas registradoras en una empresa mayorista en Lima, en el año 2018?

¿Cómo son los criterios de éxito de la cultura organizacional en el área de cajas registradoras en una empresa mayorista en Lima, en el año 2018?

### **1.3 Justificación**

Justificación teórica, en esta investigación se estudia la cultura organizacional de una empresa peruana, lo cual nos permitirá mejorar y profundizar el conocimiento de la realidad de las empresas en nuestro país, y de esta manera generar propuestas para mejorar su gestión.

Justificación aplicativa o práctica, la investigación realizada probablemente permitirá a la empresa dar solución o aplicar mejoras dentro de su cultura organizacional, de modo que contribuirá en el desarrollo de la organización.

Justificación valorativa, la presente investigación explica la importancia de la cultura organizacional y su implicancia dentro de las organizaciones, dado que fortalecerá la identidad de los miembros que la conforman.

Justificación académica, el trabajo de investigación aportará conocimientos a los estudiantes interesados en desarrollar una cultura organizacional eficaz, puesto que les brinda información relevante que contribuirá con futuras investigaciones.

### **1.4 Limitaciones**

El presente estudio ha tomado como unidad de análisis solo una de las áreas de la empresa, lo cual genera limitaciones para comparar las características culturales de la medición realizada con las del total y con otras áreas de la empresa. Sin embargo, esta limitación se manejó con un estudio de la documentación de la organización y con una entrevista y evaluación empleando el instrumento de medición de la cultura OCAI al gerente de la empresa, como referente de la cultura organizacional mayor. El presente estudio se centra en una empresa que, si bien no nos otorgó la autorización para la publicación de su razón social, sí nos brindó las facilidades para el acceso al personal, a la información organizacional necesaria y a la realización del levantamiento de datos en el área correspondiente.

### **1.5 Objetivos**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Describir la cultura organizacional en el área de cajas registradoras de una empresa mayorista en Lima en el año 2018.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

Describir las características dominantes de la organización, o lo que la organización es en general.

Describir el estilo de liderazgo y el enfoque que impregnan en la organización.

Describir la gestión de las personas o el estilo que los caracteriza.

Describir la cohesión organizacional que mantiene unida a la organización.

Describir los ejes estratégicos que definen las áreas a impulsar las estrategias de la organización.

Describir los criterios de éxito que determinan la victoria, lo que se recompensa y celebra.

## 1.6 Marco teórico

### 1.6.1 Antecedentes

Ortiz (2017) en la ciudad de Quito, en una tesis para optar el título de Ingeniero en administración de empresas, sustentó *Análisis del modelo de cultura organizacional que presenta la empresa Industrias Ales* en el año 2017, el objetivo de la tesis fue Adaptar la cultura organizativa actual a fin de conciliar los enfoques de la visión de la empresa y su liderazgo institucional con las percepciones de los trabajadores dirigidos a un enfoque humanista con alto sentido de pertinencia, cohesión y participación, desarrollaron una investigación descriptiva con una muestra de 309 personas, sus conclusiones señalan que el cambio es fundamental para la supervivencia de cada individuo y empresa, la investigación indica que existe una diferencia entre la cultura esperada y la cultura existente en la empresa y se presentaron inconformidades y desmotivación.

Solarte & Solarte (2017) en la ciudad de Pasto, en una tesis para obtener el título de Maestría en Mercadeo sustentó *Influencia de la cultura organizacional y la innovación en la orientación al mercado de las empresas de familia de la ciudad de Pasto*, el objetivo de la tesis fue analizar la influencia de la cultura organizacional y la innovación en la orientación al mercado de las empresas de familia de la ciudad

de Pasto, desarrollaron una investigación cuantitativa y explicativa, con una muestra de 234 empresas. Se ha llegado a la conclusión de que las variables tales como innovación y orientación al mercado se encuentran estrechamente relacionadas, demostrando que la teoría existente con respecto al asunto es aplicable para el caso de las empresas de familia de la ciudad de San Juan de Pasto; además mencionar que si la organización incorpora a su producción de bienes o servicios alguna modalidad de innovación, se demuestra que la orientación al mercado aumenta de forma favorable y esto es positivo para la relación de variables que se han mencionado en la organización.

Cardona, Guzmán, & Palacio (2016) en la ciudad de Medellín, en una tesis para obtener el título de Especialista en Psicología Organizacional sustentó *Análisis de la transformación de la cultura organizacional del grupo Bancolombia durante los años 2011 a 2015*, el objetivo de la tesis fue analizar la transformación de la cultura organizacional del Grupo Bancolombia, sede administrativa, durante los años 2011 a 2015, desarrollaron una investigación cualitativa y se realizaron 4 entrevistas a expertos en la materia de discusión. En sus conclusiones se demostraron resultados favorables en el desempeño laboral, a su vez se destaca que la organización conserva mucho rigor en su estructura jerárquica, esto genera un aumento en la formalidad y de esta manera los trabajadores se sienten restringidos, se pierde autonomía, y no se desarrolla una toma de decisiones oportuna.

Delgado & Silva (2015) en la ciudad de Guayaquil, en una tesis para optar el título de Psicólogo sustentó *Estudio de la Cultura Organizacional en el departamento Comercial, Región Costa- Austro, de la empresa de Seguros Equivida durante el primer trimestre del 2015*, el objetivo de la tesis es analizar la cultura organizacional predominante en la empresa de Seguros Equivida de la Región Costa- Austro para potenciarlos y contribuir a su fortalecimiento, desarrollaron una investigación descriptiva con una población de 37 ejecutivos comerciales . La conclusión de esta investigación menciona que la cultura clan es la que predomina en la organización



con un puntaje de 151.46, donde los miembros que conforman la organización trabajan en un lugar agradable, confiable y se sienten parte de una familia.

Montaña & Torres (2015) en la ciudad de Bogotá, en una tesis para maestría en Dirección y Gerencia de Empresas sustentó *Caracterización de la Cultura Organizacional y Lineamientos para la Implementación de Procesos de Cambio en las Organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero*, el objetivo de la tesis fue caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia mediante la aplicación de la metodología para describir cultura Organizacional en Colombia (MEDECO), propuesta y desarrollada en la investigación del Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, con el fin de evaluar si ella es o no pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha organización, desarrollaron una investigación inductivo deductivo con una muestra representativa de 120 empleados. Las conclusiones de esta investigación señalan que la organización objeto de estudio cuenta con una Cultura Alternativa Explícita conformada por las Macro-tendencia, con un 63% de Formalización, que hace referencia a la parte formal de la organización y la definición en su propia identificación y lo que la diferencia de las demás, y un 37% Calidad de la Interacción Social que corresponde a la forma en que los miembros de la organización interactúan, evidenciando que existe cierto nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas referente a las macro-tendencias. Del mismo modo, predomina la estructura, las políticas establecidas y los procedimientos.

Becerra & Cánova (2018) en la ciudad de Lima, en una tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, sustentó *La cultura organizacional como factor influyente en la motivación laboral en los colaboradores de las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina, Lima*, el objetivo de la tesis fue determinar la influencia de la cultura organizacional en la motivación de los trabajadores de las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina, desarrollo una investigación cuantitativa y correlacional descriptiva con una muestra de 122 colaboradores. Las conclusiones de esta investigación manifiestan que

demuestra tener una cultura Clan, es decir se caracteriza por ser una cultura que fomenta el compañerismo, la comunicación, la socialización y la autoadministración, en efecto la cultura organizacional sí es un factor que influye en la motivación, debido a que dentro de la cultura organizacional existen factores o indicadores claves que contribuyen a mantener al personal altamente motivado, comprometido y orgulloso de trabajar en la empresa.

Martínez & Yépez (2017) en la ciudad de Lima, en una tesis para optar el título de Ingeniero Civil sustentaron *Cultura Organizacional en empresas constructoras limeñas y su influencia en el clima laboral en obra: estudio de casos*, el objetivo de la tesis fue analizar seis empresas entre grandes y pequeñas para identificar el tipo de cultura organizacional que predomina en su personal de campo y determinar la influencia que mantiene la cultura organizacional en el clima laboral en obra de una empresa constructora limeña, se desarrolló una investigación experimental con una población de 294 obreros y una muestra de 82 obreros. Se concluye que en empresas pequeñas predomina la cultura clan, debido a que manejan poco personal y existe estabilidad laboral, genera un ambiente más agradable, confidencial e íntimo contribuyendo al desarrollo de habilidades de los colaboradores y fortaleciendo la cultura organizacional de la empresa ya que se desarrollan lazos más fuertes en donde predomina el trabajo en equipo y el compromiso hacia el logro de los objetivos. Por lo contrario, en las empresas grandes predomina la cultura jerarquía, este resultado se debe a la mayor cantidad de trabajadores que manejan y la rotación del personal, debido que solo laboran por el tiempo determinado en un proyecto. Como consecuencia, se genera un ambiente frío y de individualidad, los trabajadores deben cumplir con los procedimientos establecidos, que involucra un mayor control y supervisión de sus las actividades que realizan ocasionando cierto descontento en el clima laboral.

Chávez, Núñez, & Tipiana (2016) en la ciudad de Lima, es una tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración sustentó el *Efecto del desarrollo de una cultura organizacional basada en valores sobre la competitividad de la*

*empresa Cerámica San Lorenzo S.A.*, el objetivo de la tesis fue determinar la asociación entre cultura organizacional basada en valores y la competitividad de la empresa Cerámica San Lorenzo S.A.C, desarrollo una investigación de tipo cuantitativo, transversal, descriptivo, correlacional de diseño no experimental a 162 trabajadores. Las conclusiones del estudio determinan que tiene una cultura fuerte relacionada a la práctica de los valores como Desarrollo del Recurso Humano, Eficiencia y Eficacia en los Procesos, Compromiso con la Calidad y Orientados a los Resultados, demostrando que los colaboradores sienten mayor compromiso, mantienen una mayor identidad, se sienten fidelizados y esto les permite cumplir con sus objetivos siguiendo de cerca la misión y visión de su empresa.

Zuñiga (2016) en la ciudad de Lima, en una tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración Hotelera sustentó *Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera y familiar en Cuzco, Perú*, el objetivo de la tesis fue determinar la cultura organizacional dominante en las operaciones de una empresa hotelera familiar localizada en Cuzco, Perú, desarrolló una investigación descriptiva con una muestra de 149 colaboradores. En conclusión la cultura organizacional no tiene un gran impacto en las actividades y desarrollo de la organización. En los 4 casos la cultura dominante no presenta mucha fuerza dentro de cada organización, siendo muy similar a los otros tipos culturales, como resultado probable de las diferencias en ubicación y tipo de hotel que existen en la empresa.

Vela, Dávila, & Sanandres (2015) en la ciudad de Chiclayo, en una tesis para optar el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas sustentó la *Percepción de la cultura organizacional en empresas del Sector Micro-financiero en la región Lambayeque*, el objetivo de la tesis fue identificar si existen diferencias en cuanto a la percepción de la Cultura Organizacional Actual y la Deseada, dentro de las empresas analizadas, desarrolló una investigación descriptiva con una muestra de 247 trabajadores. En conclusión la evidencia teórica demostró que este es un instrumento adecuado y confiable para caracterizar la Cultura Organizacional de una empresa.

## 1.6.2 Bases teóricas

### 1.6.2.1 Definiciones

El concepto de cultura organizacional ha sido desarrollado por diferentes investigadores, esto se debe a la gran importancia que ha ido adquiriendo en el transcurso de los años por el aporte de conocimientos científicos. Por consiguiente, se considera esencial destacar los siguientes conceptos:

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

Coincidiendo con dicho autor, Robbins (2011) plantea que la cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.

Cameron & Quinn (2006) definen que la cultura organizacional encierra diversos significados, resaltando la ideología dominante que las personas llevan dentro, se transmite un sentido de identidad a los empleados y se busca mejorar la estabilidad del sistema social acostumbrado.

Por su parte, Schein (2004) define la cultura organizacional como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que se ha aprendido por un grupo, soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válido y, por tanto, se les enseña a los nuevos miembros como es la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Asimismo, es relevante para el presente estudio mencionar algunas definiciones y caracterizaciones de la organización y administración, dado que la cultura

organizacional se desarrolla dentro de estos ámbitos.

“Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” (Robbins & Coulter, 2005, p.16). La palabra organización hace referencia a una empresa que tiene un propósito definido, personas o miembros que la conforman y una estructura premeditada. Es decir, cada organización tiene un objetivo distinto según las metas trazadas, toda organización está conformada por personas que realizan diferentes tareas y funciones. Por ello, las organizaciones cuentan con una estructura deliberada que permite a los miembros desempeñarse en sus labores, la estructura puede ser formal e informal. La estructura formal está determinada por la dirección de forma responsable, planificada, con procesos, procedimientos, normas y puestos definidos. Por el contrario, en la estructura informal no se tiene una planificación, las tareas se desarrollan de forma espontánea e impredecible Rico & Sacristán (2012).

Chiavenato (2009) define la organización como “un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común” (p.24). Es decir, sus participantes unen esfuerzos, comparten conocimientos, y se brindan apoyo mutuo para lograr objetivos comunes para obtener los resultados esperados.

Robbins & Decenzo (2002) se refieren al término de administración como un “proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto a ellas” (p.5). La eficiencia significa realizar una actividad determinada de forma correcta, existiendo una relación entre los insumos y productos, ya que la administración busca minimizar los costos de los recursos. Asimismo, la eficacia busca que las tareas se efectúen de forma correcta para que la organización alcance sus metas. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y sobre todo colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal Chiavenato (2007).

### 1.6.2.2 Características

La cultura organización de acuerdo a Chiavenato (2009) tiene seis características principales: la regularidad de los comportamientos observados, las normas, los valores dominantes, la filosofía, las reglas, y el clima organizacional.

Regularidad de los comportamientos observados, las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

De acuerdo a Schein (2004), la cultura organizacional, dentro de su esencia presenta algunas características comunes.

La innovación y aceptación del riesgo, las organizaciones buscan empleados que sean capaces de ser creativos, no solo generando nuevas ideas o nuevas formas de trabajo, sino también se trata de que estas ideas se gestionen y generen un valor agregado para la compañía, sobre todo que se desarrolle la iniciativa para resolver problemas manejando un criterio adecuado para cada situación, aprender a manejar



la incertidumbre, asumir riesgos tomando en cuenta los escenarios favorables y desfavorables, es entonces donde se toman las decisiones más apropiadas según la circunstancia.

La atención al detalle, Robbins & Judge (2009) manifiestan que esta característica pretende que los empleados sean muy rigurosos, aprendan a ser más precisos y tengan en cuenta que siempre se debe analizar cada situación o tarea encomendada, tiene mucho que ver con la organización y también con la disciplina.

La orientación de resultados, orientación hacia la gente y orientación a los equipos de trabajo, si bien es cierto cada uno de ellos tiene un concepto individual referente a buscar la mejora en clima laboral y cultura organizacional, así mismo se encuentran relacionadas entre sí porque el factor principal es el talento humano, ya que determina en gran medida los cambios favorables y de éxito en las organizaciones, la orientación a los resultados busca consolidar las metas y objetivos trazados utilizando todos los recursos que la empresa proporciona, la orientación a las personas, busca ganar competitividad de manera productiva siendo eficaces y eficientes, y la orientación a los equipos de trabajo busca un buen rendimiento colectivo donde se desarrolle una comunicación efectiva, se genere confianza, exista motivación y que cada uno tome conciencia que la suma de todos los esfuerzos son importantes para los beneficios de la organización, de esta manera se habla de la cultura organizacional Schein (2004).

Agresividad, este término está inclinado hacia la competitividad que existe en las personas, en muchas ocasiones se arremete con todo hacia los objetivos, de igual manera la estabilidad es muy importante dentro de una organización, porque brinda una seguridad a los empleados, sobre todo cuando se tiene un equilibrio perfecto, es decir cuando todas las estrategias que se desarrollan en la organización van por un camino apropiado y acorde a su filosofía corporativa.

La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar

de comportamientos ante situaciones específicas. Es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”. Toda organización tiene cultura corporativa excepto aquellas empresas que han fracasado durante largos períodos Ritter (2008). En otras palabras, la cultura dominante manifiesta los valores principales que comparten la mayoría de los integrantes de la organización y las subculturas están marcadas por las diferentes áreas y zonas geográficas en la que se ubican (Robbins, 2004).

Todas las organizaciones desarrollan una cultura, el elemento más simple y explícito de la cultura, que ejemplifica el proceso es el lenguaje, todos los grupos lo desarrollan, así como las sociedades crean idiomas. El lenguaje integra el “juego de herramientas de supervivencia” de cualquier persona en cualquier organización Amaru (2009).

La tradición y costumbre de una organización se da inicialmente porque existe una visión de lo que debería ser y lo que no. Jones & George (2010) sostienen que “los fundadores y gerentes cumplen una función decisiva en el origen, mantenimiento y la comunicación de la cultura de la organización, esta misma cultura da forma al comportamiento de todos los empleados y lo controla incluyendo a los fundadores y gerentes.”(p.99) , es decir la creación de la cultura ocurre en relación a la visión de los fundadores, se han detectado tres maneras, la primera es cuando el fundador solo contrata y retiene a los empleados cuando estos piensan y sienten igual que ellos, la segunda trata de que los fundadores socializan y entrenan a los empleados influenciándolos a su imagen y semejanza, y la última habla acerca de que los fundadores se convierten en líderes y modelos a seguir para los empleados con la finalidad de que estos últimos se sientan identificados con los fundadores y compartan los mismos valores y creencias.

Una vez desarrollada la cultura organizacional, los líderes de las empresas deben realizar prácticas internas que ayuden a mantener viva la llama de la cultura brindando a los colaboradores experiencias motivadoras y satisfactorias algo así como lecciones de vida. Utilizando un lenguaje común, podemos decir que para tener talento hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad

(Alles, 2007).

El criterio de selección, permite encontrar a las personas que realmente se necesita en dos niveles: el del puesto y el de la organización. Se busca contratar personas que cumplan perfiles idóneos para los puestos de la empresa, y a su vez personas con diversas habilidades, aptitudes y conocimientos que puedan sumar y aportar innovaciones en la organización, con la finalidad que estas personas se inclinen y se adapten a la cultura de la organización (Andrade, 2011).

Es muy importante que los directores de recursos humanos trabajen junto con los directores de más alto rango para determinar los requisitos operativos y de personal necesarios para alcanzar las metas de la organización (López, 2001).

Alles (2016) sostiene que los directivos que se interesan por el factor humano deberán comprender sobre los diferentes métodos y modelos existentes para el desarrollo de los colaboradores, para luego identificar los más idóneos, en relación a la visión y estrategia de la organización. En otras palabras, la alta dirección se relaciona directamente con liderazgo, los líderes serán el modelo a seguir de los empleados, desde la forma de vestir, lenguaje para comunicarse, hasta los conocimientos que transmiten en el trabajo diario y las normas que existen dentro de la organización (Cameron & Quinn, 2006).

El liderazgo es un elemento que configura la cultura organizacional, ya que como afirma Anzorena (2019) el liderazgo involucra generar un entorno laboral que les ayude a los trabajadores a mejorar en los aspectos personales y profesionales gracias a la competitividad que se desarrolla hoy en día se puede enfatizar que las mejores prácticas encaminan a la organización a la excelencia alcanzando niveles altos en productividad para la organización.

Otro elemento es la socialización que según Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006) es el conjunto de fases por los cuales las empresas insertan a los nuevos trabajadores a la cultura. Este es un proceso dentro de la organización que consta de

tres etapas, la primera es la etapa previa en donde los empleados que recién conocen la empresa aprenden de sus valores y creencias, aquí se reconocen las expectativas de cada persona y como enfocarlas dentro del negocio, la segunda etapa se enfoca a la realidad de la organización y como los empleados se van desarrollando dentro de esta, a su vez se evalúa si las expectativas fueron realmente lo que esperaban, y la tercera etapa es donde el empleado ya domina los valores y creencias de la cultura organizacional y es aquí donde ya se tomó conciencia de que esto es la base de la organización sobre todo al momento de pensar en el cumplimiento de objetivos.

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

La cultura organizacional reviste una gran importancia para el desarrollo y consolidación de una organización, como lo señalan Barnard, Delgado & Voutsás (2016), las organizaciones aspiran a ser líderes e innovadoras de tendencias en su industria, y que además están interesadas en aumentar su cuota de mercado y maximizar sus ganancias y su reputación. Y tener una cultura fuerte le atribuye una ventaja frente a la competencia.

En la mayoría de organizaciones grandes poseen una cultura dominante y numerosas subculturas, donde sus miembros de la organización se sienten motivados en sus funciones laborales, pueden mostrar actitudes a través de diferentes actividades creativas, espontáneas, aceptando acontecimientos y resolviendo problemas (Ascary, Berrún, Peña, & Treviño, 2015).

De esta manera, se empodera a los trabajadores, convirtiéndolos en piezas claves del negocio, demostrando compromiso con la organización y a su vez desarrollando de forma eficaz y eficiente sus funciones, logrando que cumplan sus objetivos personales y a su vez los objetivos que la compañía se ha trazado. En el campo de la administración de recursos humanos se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social (Alfaro, 2012).

Por ello, es muy valioso que se genere un efecto positivo en todos los miembros

de la organización, donde exista igualdad y un clima favorable para la aspiración de cada uno de ellos. De manera que, si se posee un “buen clima laboral se tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros” (Gan & Berbel, 2012). Es decir, se logrará una cultura organizacional fuerte, arraigada en los miembros de la organización.

Por último, según Chiavenato (2009) afirma que la cultura organizacional provoca un mejoramiento continuo, trata de que cada persona sea consciente que su función principal radica en las creencias y valores que los líderes transmiten.

#### 1.6.2.4 Dimensiones

A lo largo del tiempo, diferentes autores hacen referencia a las dimensiones de la cultura organizacional, y la variedad de culturas existentes, para algunos los paradigmas tendrán un significado diferente, es decir no todos interpretan las mismas ideas, se debe tomar en cuenta la interpretación personal de cada individuo.

Schein (2004) clasifica las dimensiones en 3 niveles: el primer nivel artefactos, se refiere a lo que una persona ve, oye y siente dentro de una organización, el segundo nivel son los valores que lo conforman y el tercer nivel son las creencias, es decir las percepciones, pensamientos y sentimientos que se da por adjudicado.

Hofstede (citado por Chiavenato, 2009, p. 121) utilizó cinco dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y la orientación al largo plazo.

De acuerdo a Robbins (2011), la cultura organizacional tiene siete dimensiones: Atención al detalle, orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad, innovación y toma de riesgos.

Cada una de las dimensiones va de menos a más, lo que significa que no es muy típica de la cultura (menos) o que es muy típica (más), dando una idea general de



cómo es la cultura de la organización (Robbins, 2011, p. 46).

Trompenaar (citado por Chiavenato, 2009) identificó cinco dimensiones culturales: Universalidad contra particularidad, individualismo contra colectivismo, neutralidad contra efectividad, relaciones específicas contra relaciones difusas y realización personal contra atribución (p. 123).

Por su parte, Cameron & Quinn (2006) hacen referencia a seis dimensiones que reflejan los valores culturales fundamentales y suposiciones implícitas con relación a la forma que se efectúan las funciones de la organización.

Características dominantes de la organización. Cualidades propias de una organización, lo que la organización representa en sí.

El liderazgo organizacional. Proceso de influir en las personas para que participen dispuestas y con entusiasmo hacia el logro de las metas de la organización, fomentando el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Gestión de personas. Es el estilo y/o la forma que son tratados los trabajadores y como es el ambiente de trabajo.

Cohesión organizacional. Mecanismos organizacionales que se emplean para mantener la unión de la organización, para ello se consideran la lealtad, confianza mutua, compromiso y reglas formales.

Énfasis estratégico. Es la definición de aquellas áreas de importancia donde deben ser impulsadas las estrategias. Se hace énfasis en desarrollo humano, confianza, apertura, adquisición de recursos y competitividad.

Criterios de éxito. Normas para juzgar, estimar o conocer el éxito en el desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo.

#### 1.6.2.5 Medición

Hernández, Méndez y Contreras (2014) manifiestan que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez. De igual forma, Vargas (2007) señala que no se puede medir la cultura con exactitud ya que; los resultados pueden generar limitaciones y sesgos. Hofstede (2012), señala que existen varias maneras de estudiar la cultura organizacional, ya que es algo que la organización tiene o es.

Carrillo (2016) señala que para medir la cultura organización se pueden utilizar métodos cualitativos y cuantitativos, existiendo múltiples herramientas para su medición como el Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison, el Inventario de Cultura Organizacional, el MacKenzie's Culture Questionnaire, la Quality Culture and Organizational Climate Survey, Practice Culture Questionnaire.

Cameron & Quinn (2006) proponen el instrumento Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI), que consta de un cuestionario que considera 6 dimensiones para evaluar la cultura de una organización y determinar la cultura actual y preferida.

#### 1.6.2.6 Modelos

Diez (2011) sostiene que existen diversos modelos para estudiar la cultura organizacional, entre los principales se encuentran:

El Modelo Koontz, O'Donnell y Wehrich (1990), estos autores definen las características de dos tipos de culturas organizacionales: cultura centralizada y cultura participativa.

El Modelo Ansoff (1985) que propone cinco tipos de cultura: estable, reactiva, previsor, exploratoria y creativa en función a seis atributos: la perspectiva temporal, el conjunto de alternativas, el foco de atención, la

propensión al cambio, el grado de ruptura y la propensión al riesgo.

El Modelo de Denison (The Denison Organizational Culture Model) utiliza cuatro dimensiones para medir la cultura organizacional: Misión, Consistencia, Participación y Adaptabilidad.

El Modelo Hargreaves (1991) que propone cuatro tipos de cultura organizacional: individualismo, balcanización, colaboración y colegialidad impuesta.

El modelo (CVF), es un modelo con gran difusión en el área de cultura organizacional, debido a su facilidad, transparencia y amplia evidencia empírica, por esta razón fue utilizado y aplicado en esta investigación por ser un modelo con alto nivel de congruencia.

Ojeda, Méndez y Hernández (2016) refieren que el Modelo The Competing Values Framework (CVF) formulado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn fue inicialmente desarrollado para especificar el criterio de efectividad organizacional, aunque posteriormente se utilizó para estudiar un amplio número de fenómenos corporativos como la cultura.

Actualmente el modelo teórico The Competing Values Framework (CVF), permite diagnosticar e interpretar la cultura dominante en una organización, en base a los cuadrantes del modelo que contiene cuatro tipos de culturas:

**Cultura Clan**, se caracteriza por ser un lugar agradable y tener un ambiente familiar, en donde se preocupan por desarrollar líderes como mentores, crear un buen clima laboral para generar participación, un alto nivel de compromiso y lealtad por parte de los trabajadores, enfocándose en obtener beneficios a largo plazo para los miembros de la organización. Prevalece el trabajo en equipo, la participación y consenso.

Es denominado clan, por su similitud con la organización típica de una familia. Se identificó este tipo de cultura a partir de los estudios que se realizaron en firmas japonesas a finales de los 60 y principios de los 70, donde se observaron diferencias fundamentales entre las formas de mercado y jerarquía diseñadas en América y las características del clan en Japón (Cameron y Quinn, 2006).

**Cultura Adhocracia**, se refiere a un lugar de trabajo dinámico, empresarial y creativo, se requiere de líderes con visión, que fomenten la innovación y estén orientados a asumir riesgos. Para obtener el éxito se requiere implementar nuevos negocios, otorgándoles a los líderes de la organización libertad e iniciativa individual.

Esta forma de cultura surgió a partir de la transformación del mundo de la era industrial a la era de la información (Cameron y Quinn, 2006).

**Cultura Mercado**, se refiere a un tipo de organización que funciona como mercado en sí, enfocándose en entornos externos como sus clientes, proveedores, contratistas, etc., siendo el objetivo principal realizar transacciones para crear una ventaja competitiva y generar rentabilidad en el negocio.

Se hizo popular a finales de los años 60 como resultado de la necesidad de afrontar los nuevos retos generados por la competencia. Esta forma se basó en una serie de supuestos diferentes a los que sostenía la burocracia, que servirían para conseguir la efectividad organizacional. La más importante de estas eran los costos de transacción (Cameron y Quinn, 2006).

**Cultura Jerarquía**, se caracteriza por ser un lugar organizado y estructurado para realizar las funciones que corresponden al puesto de trabajo, es decir los procesos y procedimientos están claramente establecidos en la organización y se requiere de buenos líderes para la coordinación y organización de los mismos.

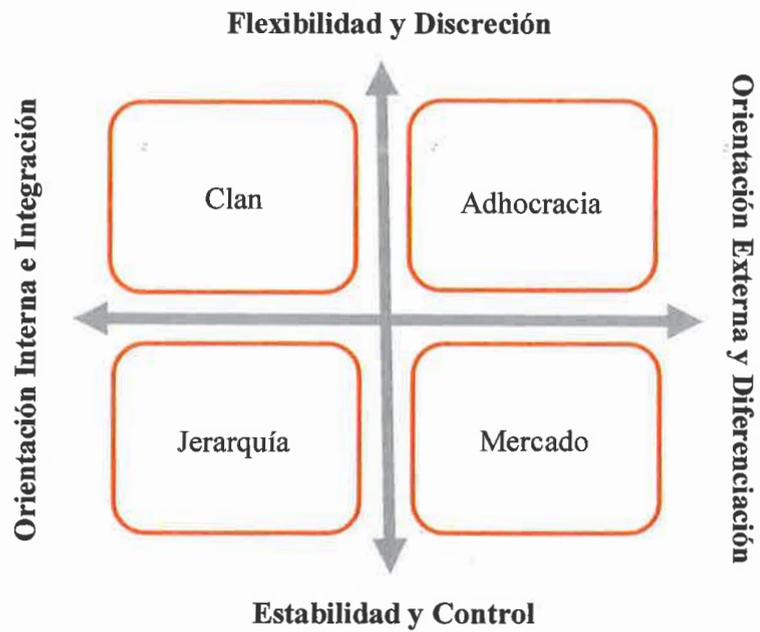


Figura 1. The Competing Values Framework (CVF). Fuente Elaborada por Cameron y Quinn (1999)

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Cultura Organizacional	La cultura organizacional encierra diversos significados, resaltando la ideología dominante de lo que las personas piensan, donde se transmite un sentido de identidad a los empleados y se busca mejorar la estabilidad del sistema social acostumbrado (Cameron & Quinn, 2006)	Características dominantes	<p>Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clan</li> <li>2. Adhocracia</li> <li>3. Jerarquía</li> <li>4. Mercado</li> </ol>	<p>La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. Las personas parecen compartir mucho entre ellos mismos.</p> <p>La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.</p> <p>La organización es muy orientada a resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.</p> <p>La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.</p> <p>El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar actividades.</p> <p>El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.</p> <p>El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.</p>
		Liderazgo Organizacional	<p>Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clan</li> <li>2. Adhocracia</li> <li>3. Jerarquía</li> <li>4. Mercado</li> </ol>	<p>El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización, y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.</p> <p>El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso, y la participación.</p>
		Gestión de Personas	<p>Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clan</li> <li>2. Adhocracia</li> <li>3. Jerarquía</li> <li>4. Mercado</li> </ol>	<p>El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización, y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.</p> <p>El estilo de gestión en la organización es caracterizado por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad.</p> <p>El estilo de gestión en la organización es caracterizado por una competencia de difícil manejo, alta demanda, y logros propuestos.</p> <p>El estilo de gestión en la organización es caracterizado por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.</p>

Cohesión Organizacional	<p>Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clan</li> <li>2. Adhocracia</li> <li>3. Jerarquía</li> <li>4. Mercado</li> </ol>	<p>La cohesión que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza mutua. Compromiso de esta organización es alto.</p> <p>La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.</p> <p>La cohesión que mantiene unida la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.</p> <p>La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.</p> <p>La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, apertura y la participación persisten.</p>
Énfasis Estratégico	<p>Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clan</li> <li>2. Adhocracia</li> <li>3. Jerarquía</li> <li>4. Mercado</li> </ol>	<p>La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Probar cosas nuevas y prospección de oportunidades son valoradas.</p> <p>La organización hace hincapié en las acciones competitivas y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.</p> <p>La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, control, y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.</p> <p>La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por las personas.</p>
Criterio de Éxito	<p>Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clan</li> <li>2. Adhocracia</li> <li>3. Jerarquía</li> <li>4. Mercado</li> </ol>	<p>La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más nuevos. Es un producto líder e innovador.</p> <p>La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.</p> <p>La organización define el éxito sobre la base de eficiencia, entrega fiable, la programación normal, y la producción de bajo costo son fundamentales.</p>

## **2.2 Diseño de investigación**

La investigación es aplicada, no experimental, descriptiva con diseño transversal.

## **2.3 Unidad de estudio**

El área de cajas registradoras de una empresa mayorista.

## **2.4 Población**

Según Tamayo (1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114).

De acuerdo a la definición anterior, para esta investigación se considera como población a los 35 colaboradores que forman parte del área de cajas registradoras en una empresa mayorista en Lima en el año 2018.

## **2.5 Muestra**

Esta investigación emplea como unidad de análisis al área de cajas registradoras de una empresa mayorista, la cual se define como la población objetivo, estudiándose a todos sus miembros y por tanto no se realizará muestra.

## **2.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos**

### **Técnica de recolección de datos**

La técnica que se utilizará en la investigación es cuestionario.

### **Instrumento**

Para medir la variable Cultura Organizacional se empleará el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) propuesto por Cameron & Quinn (2006), que permite identificar la cultura actual de la organización y a su vez identifica la cultura que prefieren los miembros de la organización.

Este instrumento ha sido utilizado por muchos investigadores como Quinn y



Spritzer (1991), Yeung, Brockbank, y Ulrich (1991), Zammuto y Krakower (1991) y otros autores en diferentes tipos y rubros de organizaciones, la evidencia de sus resultados ha demostrado la fiabilidad y validez al instrumento.

En Latinoamérica el instrumento fue traducido en versión castellano y Salazar (2008), desarrolló una investigación adaptando el instrumento, aplicando en su encuesta solo la columna con la etiqueta “Ahora” donde los trabajadores evaluaron como percibían a la organización en ese momento.

El instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), consta de un cuestionario de 24 ítems dividido en 6 dimensiones clave de la cultura organizacional.

Cada dimensión tiene cuatro ítems con afirmaciones representativas de cada una de las cuatro culturas: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado, a cada uno de los ítems se le debe asignar un puntaje y la suma deberá obtener un total de 100 puntos, el puntaje dependerá del grado en que cada ítem es similar a su propia organización.

En el cuestionario (ver anexo 4), se observan 2 columnas, la primera se etiqueta “Ahora”, las respuestas significan como los colaboradores valoran la organización actualmente, se debe asignar puntaje en dicha columna. Luego, en la segunda columna se etiqueta “Preferencia”, los colaboradores definen el puntaje reflexionando cómo debería estar su organización dentro de 5 años.

Se procederá a sumar todas las respuestas de la alternativa 1 en la columna “Ahora” y luego dividirlo entre 6, se repite este cálculo para las alternativas 2, 3 y 4. Asimismo se aplica este procedimiento para obtener el análisis de los datos de la columna “Preferencia”.

### **Procedimientos de recolección de datos**

Se seleccionó el cuestionario y se realizó una prueba piloto para determinar si el lenguaje de la encuesta era comprensible. Se determinó que las instrucciones brindadas debían traducirse a un lenguaje más sencillo. Asimismo se modificaron

algunos términos del cuestionario para la asimilación y entendimiento de los trabajadores, con la finalidad que se realice un correcto llenado.

Luego se comunicó mediante un mail a los trabajadores que se llevará a cabo un estudio de Cultura Organizacional durante la jornada laboral, resaltando la importancia de su participación y desarrollo del cuestionario a través del link [https://elyonintelligence.com/sys\\_encuesta/#/app/Tu-Encuesta](https://elyonintelligence.com/sys_encuesta/#/app/Tu-Encuesta) de forma anónima y voluntaria.

La encuesta se realizó a los 35 colaboradores en el transcurso de una semana, y se adicionó una ficha de datos, que permitió tabular la información básica del perfil de los encuestados.

Tabla 1  
*Comparativo entre OCAI Original y Modificado*

Texto original	Texto modificado	Motivo
Gestión de personas	Estilo gerencial	Se refiere a como se dirige a los trabajadores
Cohesión organizacional	Unión de la organización	Los mecanismos que se emplean para la unión de la organización
Cohesión	Unión	Se cambió de palabra, para utilizar un término más sencillo.
Ahora	Situación Actual	Cómo se percibe en la actualidad
Preferencia	En un futuro	Cuál sería su percepción en el futuro

## 2.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Una vez completado el cuestionario por los trabajadores, se procedió con la revisión de los resultados, el cuestionario se realizó mediante un link para evitar errores en la sumatorias, y permita realizar una correcta tabulación.

Finalmente se codifico, dígitó y proceso las respuestas, registrando la información en un archivo en Excel para su tabulación y elaboración de gráficos que permitan visualizar de forma clara los resultados obtenidos.

Consideraciones éticas: En el presente trabajo de investigación no se está incluyendo información que pueda perjudicar a la empresa mayorista. Así mismo, en el instrumento aplicado a través de los cuestionarios se realizó de forma voluntaria, se mantiene la confidencialidad de los trabajadores.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1 Descripción general de la tienda 1 de la empresa mayorista

La empresa investigada pertenece al rubro mayorista dedicada a la comercialización de productos alimenticios y no alimenticios a nivel nacional, la empresa forma parte de un grupo holandés, opera en 62 países a nivel mundial en distintos rubros.

El formato mencionado es un cash and carry, un centro mayorista en régimen de autoservicio que es exclusivo para profesionales, a quienes se realiza ventas al por mayor, satisface las necesidades del mercado institucional, profesional y comercial: hoteles, restaurantes, caterings, bodegas y puestos de mercado, busca ser el mejor aliado de los emprendedores peruanos para que juntos sigan avanzando por el futuro del país.

En Perú inició sus operaciones en el año 2009, con directores y gerentes extranjeros, el primer año el desarrollo de procedimientos operativos y administrativos fueron copia fiel del país de Colombia, predominando una actitud etnocéntrica, a partir de la inauguración de la segunda tienda en el año 2010 esto cambió, debido que en ese momento el presidente del directorio era de nacionalidad peruana, empezó a predominar la actitud policéntrica. Desde entonces, la cultura organizacional fue enfocándose en costumbres y creencias peruanas dejando de lado la influencia extranjera, generando una identidad propia y siguiendo la esencia que la compañía inculcó al inicio.

La misión actual de la empresa es “estar en el Perú para ser el mayorista que genera progreso al cliente profesional de alimentos”.

La visión es “ser el líder regional y socio más innovador para el cliente profesional de alimentos, lo que permitirá el crecimiento de su negocio y de su entorno”.

Las actitudes y acciones que se practican están fuertemente fundamentadas en los siguientes valores:

Integridad: ser honestos, sinceros y totalmente abiertos en la comunicación sobre todos los asuntos que conciernen a la compañía.

Lealtad: poner el mejor esfuerzo en el trabajo y en la compañía y su desarrollo .

Asimismo, su filosofía corporativa menciona:

Estrategia: crecer gracias a los resultados, enfoque en nicho y participación de mercado  
y también invertir en las personas

Método: buscan gestionar el cambio, buscar lo inusual, escuchar, aprender, reaccionar y  
mantener las cosas simples.

### **3.2 Descripción general del encuestado (ficha de datos)**

La población del área de cajas registradoras está conformada por 35 colaboradores, que equivale al 23,65% del total de trabajadores de la tienda. A continuación se mostrarán las siguientes tablas con resultados de los cuestionarios realizados.

Tabla 2  
*Perfil de los trabajadores encuestados*

Características		N	%
<b>Género</b>	Femenino	26	74,29
	Masculino	9	25,71
		<b>35</b>	<b>100,00</b>
<b>Estado Civil</b>	Soltero (a)	21	60,00
	Casado (a)	5	14,29
	Viudo (a)	0	0,00
	Divorciado (a)	0	0,00
	Conviviente	9	25,71
		<b>35</b>	<b>100,00</b>
<b>Rango de Edad</b>	Menos de 20 años	2	5,71
	20 - 24 años	12	34,29
	25 - 34 años	17	48,57
	35 - 44 años	4	11,43
	45 - 54 años	0	0,00
	55 años a más	0	0,00
		<b>35</b>	<b>100,00</b>
<b>Antigüedad laboral</b>	Menos de 6 meses	11	31,43
	De 6 meses a 1 año	4	11,43
	De 1 a 2 años	8	22,86
	De 2 a 4 años	5	14,29
	De 4 a 6 años	2	5,71
	De 6 años a más	5	14,29
		<b>35</b>	<b>100,00</b>
<b>Nivel de cargo</b>	Jefe	1	2,86
	Supervisor	2	5,71
	Asistente	4	11,43
	Cajero (a)	28	80,00
		<b>35</b>	<b>100,00</b>
<b>Grado de Instrucción</b>	Secundaria Completa	5	14,29
	Superior Técnica Incompleta	5	14,29
	Superior Técnica Completa	16	45,71
	Superior Universitaria Incompleta	6	17,14
	Superior Universitaria Completa	3	8,57
		<b>35</b>	<b>100,00</b>

En la tabla 2 se observa el perfil de los encuestados, en donde claramente se constata que el género femenino es el que predomina con 26 encuestados (74,29%) y el perfil de antigüedad laboral predomina los colaboradores de menos de 06 meses en la empresa con 11 encuestados (31,43%). Asimismo 16 encuestados (45,71%) cuenta con grado de instrucción superior técnica completa.

### 3.3 Descripción de Promedio General-Área de Cajas

Tabla 3  
Promedio General Cultura Actual y Preferida-Área de Cajas

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	31	23,50	23,00	22,33
Preferida	30	26,17	23,33	20,50

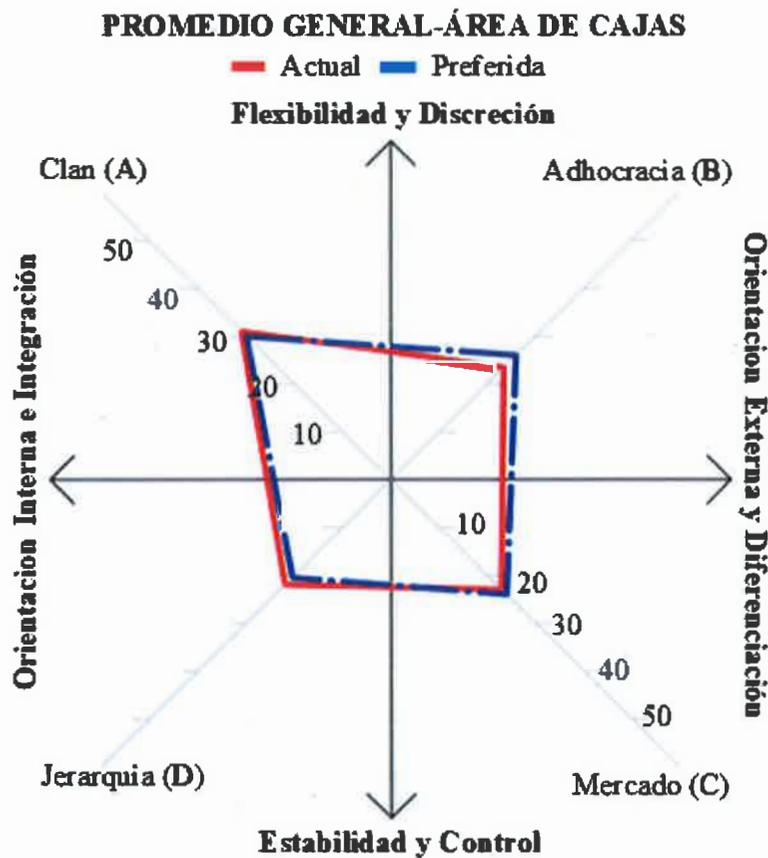


Figura 2. Resultado general del OCAI de la Cultura Actual y Preferida-Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

En la tabla 3 y figura 2 se observa el promedio general, en la cultura actual y preferida predomina el indicador de la Cultura Clan obteniendo las mayores puntuaciones en las dimensiones: Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito, y con una menor puntuación se encuentra el indicador de la Cultura Jerarquía que se caracteriza por ser un lugar estructurado y formal.

### 3.4 Descripción de Resultados OCAI por dimensión-Área de Cajas

#### 3.4.1 Descripción de la dimensión Características Dominantes

Tabla 4

*Promedio de Dimensión Características Dominantes-Área de Cajas*

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	28	23	24	23
Preferida	28	25	28	18

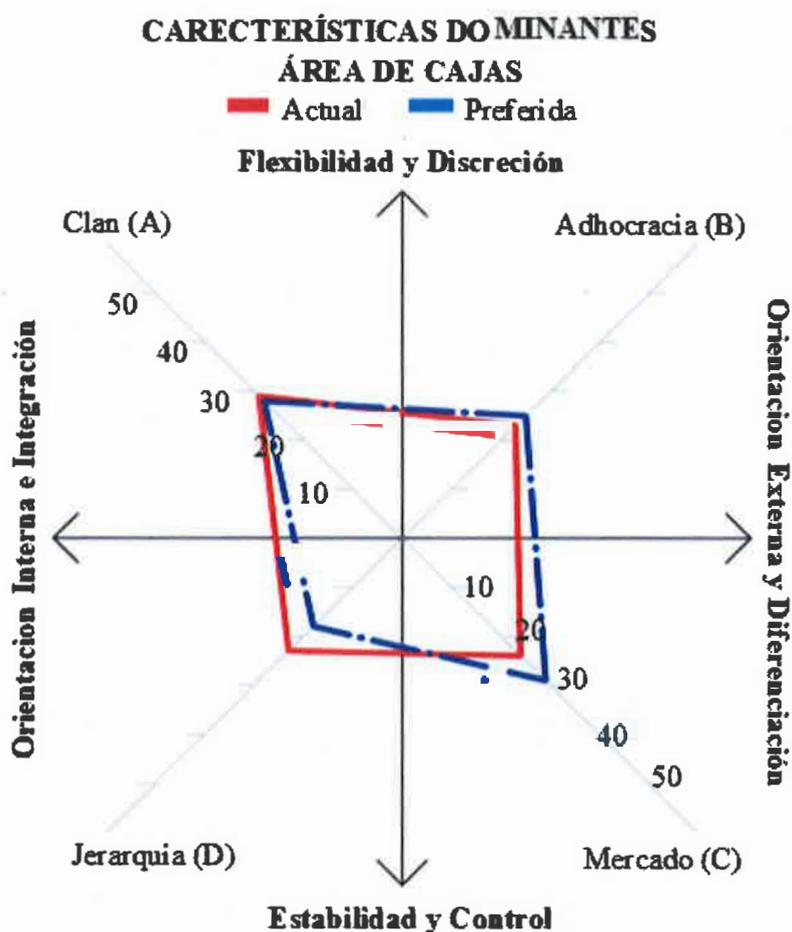


Figura 3. Resultado OCAI de Dimensión Características Dominantes-Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

En la tabla 4, figura 3 en relación a la dimensión Características Dominantes, se aprecia que en ambas culturas actual y preferida predomina el indicador de la Cultura Clan seguido por el indicador mercado.

### 3.4.2 Descripción de la dimensión Liderazgo Organizacional

Tabla 5  
Promedio de Dimensión Liderazgo Organizacional-Área de Cajas

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	30	27	20	23
Preferida	30	27	21	22

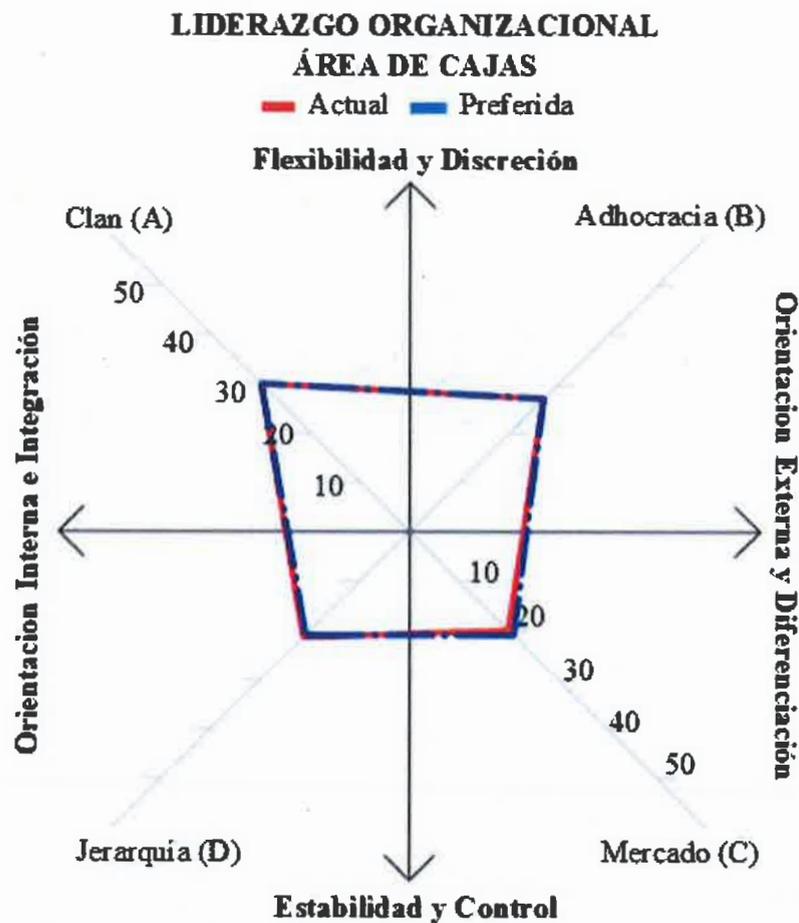


Figura 4. Resultado OCAI de Dimensión Liderazgo Organizacional- Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

En la tabla 5 y figura 4, en la dimensión Liderazgo Organizacional se aprecia que en ambas culturas actual y preferida predomina el indicador de la Cultura Clan seguido por el indicador de la Cultura Adhocracia.

### 3.4.3 Descripción de la dimensión Gestión de Personas

Tabla 6  
Promedio de Dimensión Gestión de Personas-Área de Cajas

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	29	22	21	28
Preferida	29	28	22	21

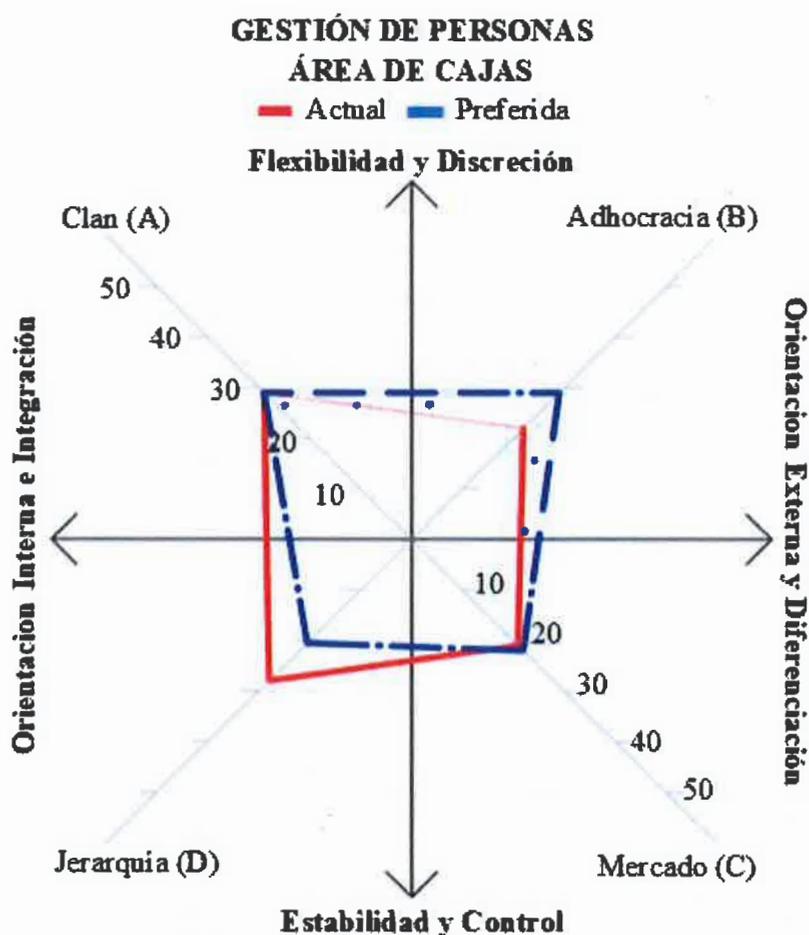


Figura 5. Resultado OCAI de Dimensión Gestión de Personas-Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

En la Tabla 6 y figura 5 se indican la dimensión Gestión de Personas, en la cultura actual observamos que los indicadores predominantes se dan en las Culturas Clan y Jerarquía, y en la preferida los indicadores predominantes son las Culturas Clan y Adhocracia.

### 3.4.4 Descripción de la dimensión Cohesión Organizacional

Tabla 7  
Promedio de Dimensión Cohesión Organizacional-Área de Cajas

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	32	24	22	22
Preferida	31	26	21	22

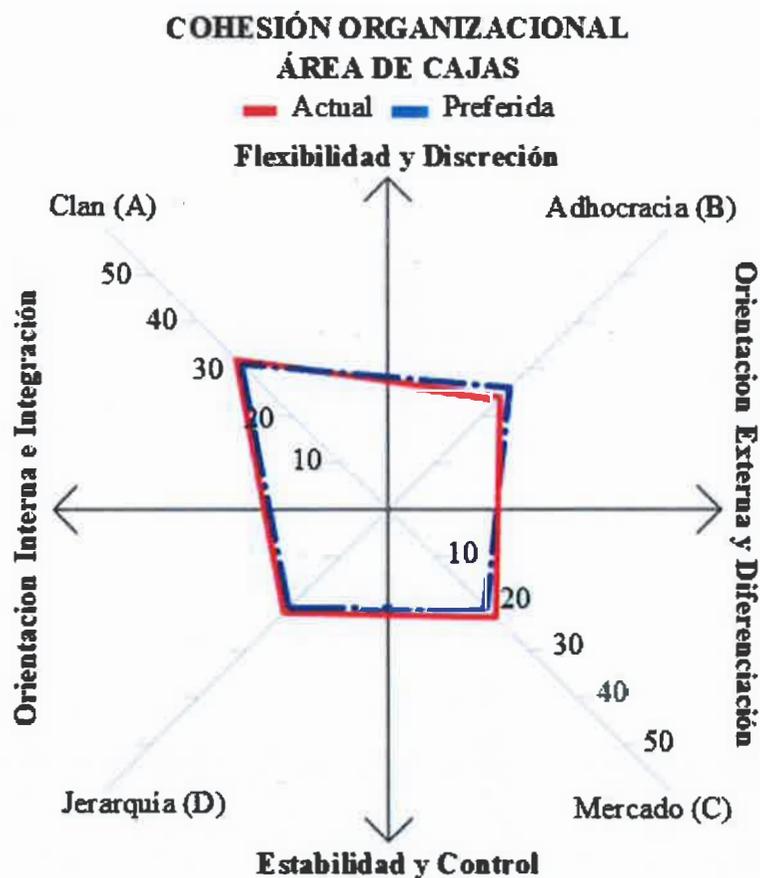


Figura 6. Resultado OCAI de Dimensión Cohesión Organizacional-Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

En la tabla 7 y figura 6, en relación a la dimensión Cohesión Organizacional se aprecia que en ambas culturas actual y preferida predomina el indicador de la Cultura Clan seguido por el indicador de la Cultura Adhocracia.

### 3.4.5 Descripción de la dimensión Énfasis Estratégico

Tabla 8  
*Promedio de Dimensión Énfasis Estratégico-Área de Cajas*

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	33	21	27	19
Preferida	31	24	26	19

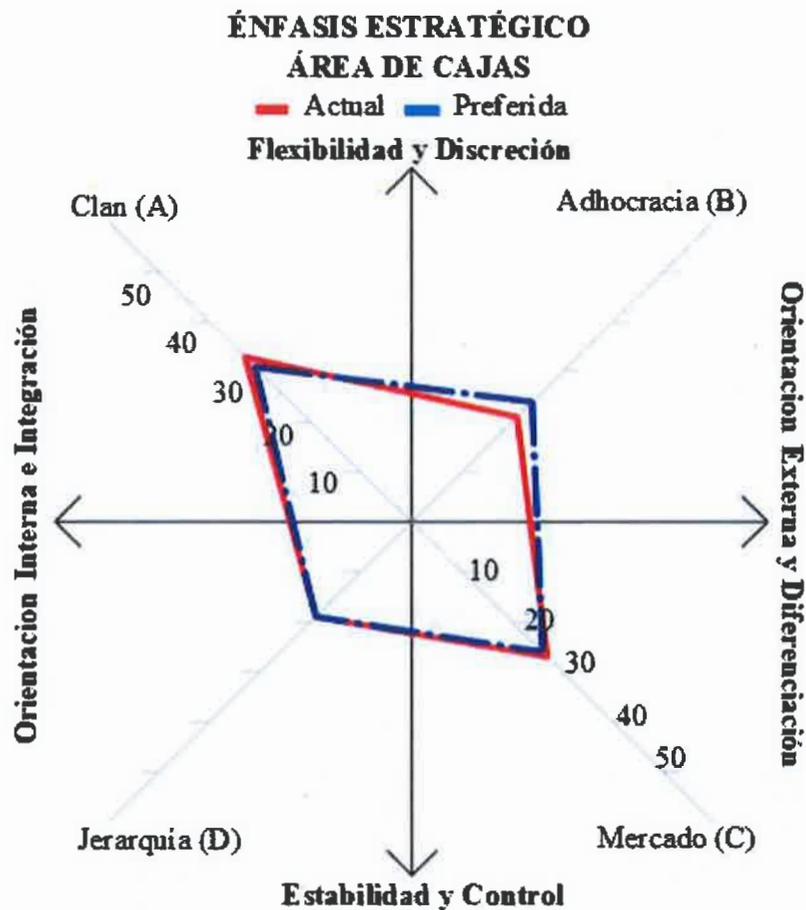


Figura 7. Resultado OCAI de Dimensión Énfasis Estratégico-Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

En la Tabla 8 y figura 7 se muestra la dimensión Énfasis Estratégico, donde se aprecia que en ambas culturas actual y preferida predomina el indicador de la Cultura Clan seguido por el indicador de la Cultura Mercado.

### 3.4.6 Descripción de la dimensión Criterio de Éxito

Tabla 9  
*Promedio de Dimensión Criterios de Éxito-Área de Cajas*

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	33	24	24	19
Preferida	31	27	21	21

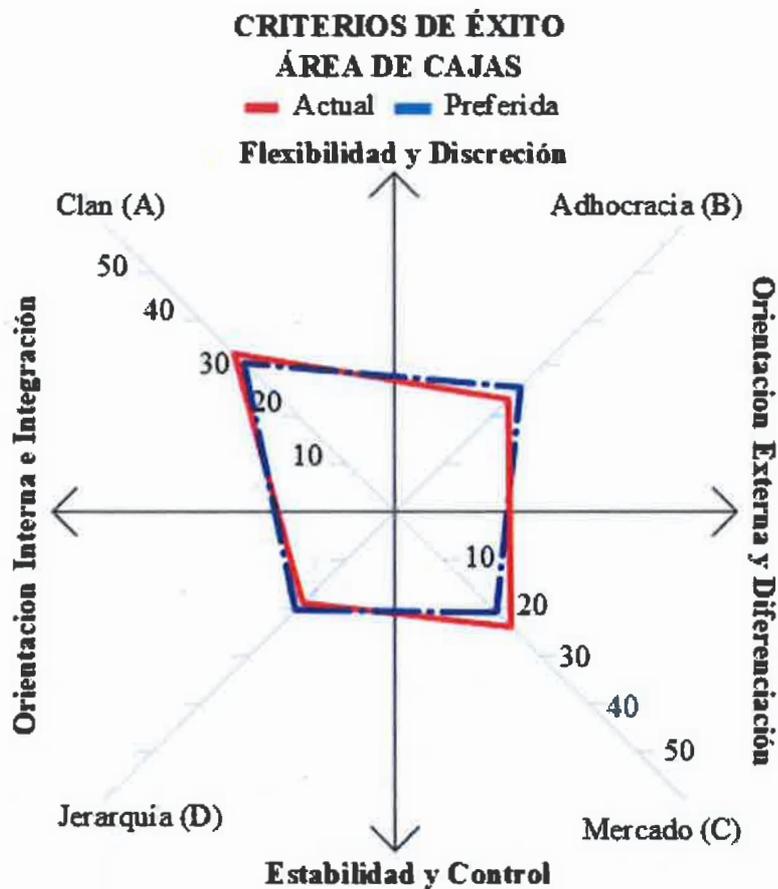


Figura 8. Resultado OCAI de Dimensión Criterios de Éxito-Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

En la Tabla 9 y figura 8 se observa la dimensión Criterios de Éxito en donde el indicador más bajo en relación a la cultura actual y preferida es el indicador de la Cultura Jerarquía por el contrario el de mayor puntuación es el indicador de la Cultura Clan.

### 3.5 Descripción de Resultado por Perfil de Encuestado

#### 3.5.1 Descripción de la Cultura Actual por género

Tabla 10  
Promedio en la Cultura Actual por género

Género	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Femenino	31,28	27,71	23,03	21,96
Masculino	30,41	22,50	22,91	24,16

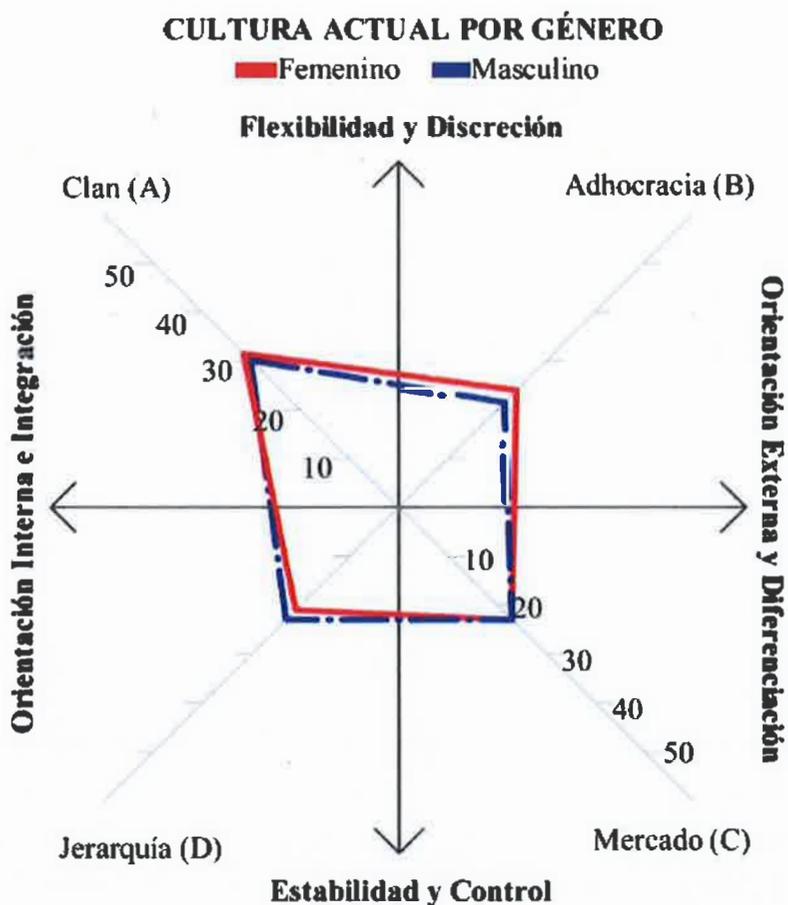


Figura 9. Resultado OCAI en la Cultura Actual por género. Fuente Elaboración propia.

En la tabla 10 y figura 9 con respecto a la Cultura Actual por género, observamos que en el género femenino el indicador predominante es de la Cultura Clan seguido de Cultura Adhocracia, en cambio el género masculino señala indicador predominante a la Cultura Clan seguido por la Cultura Jerarquía.

### 3.5.2 Descripción de la Cultura Preferida por género

Tabla 11  
Promedio en la Cultura Preferida por género

Género	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Femenino	30,95	25,68	22,75	20,60
Masculino	27,08	27,70	24,50	20,70

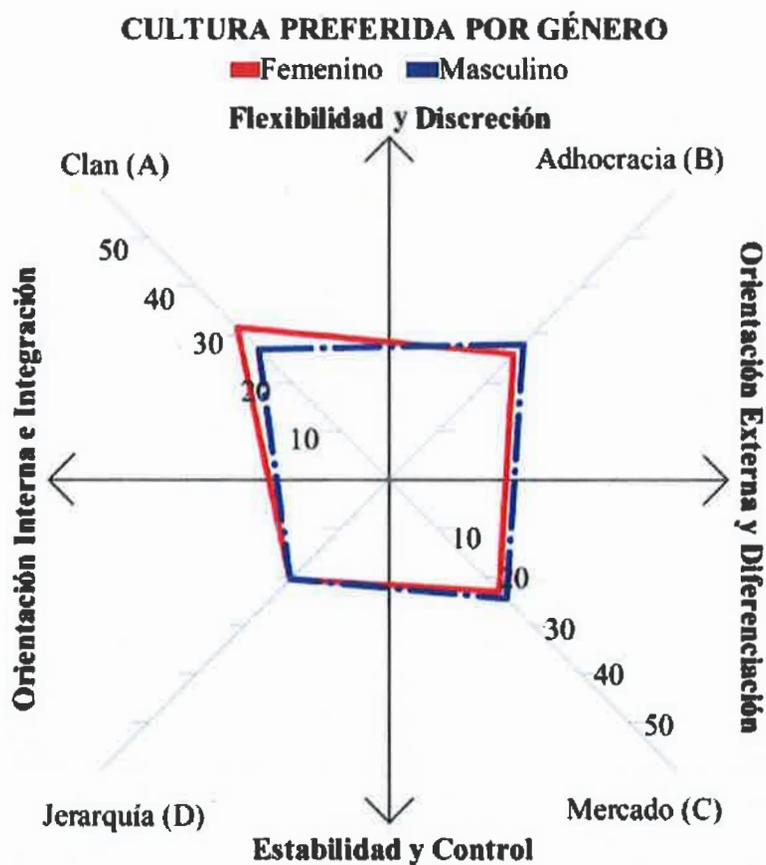


Figura 10. Resultado OCAI en la Cultura Preferida por género. Fuente Elaboración propia.

En la tabla 11 y figura 10, con respecto a la Cultura Preferida por género, se muestra en el género femenino que el indicador predominante es de la Cultura Clan seguido de la Cultura Adhocracia en cambio el género masculino señala indicador predominante la Cultura Adhocracia seguido por la Cultura Clan, adicionalmente mencionamos que ambos géneros dejan al indicador Jerarquía con menos puntuación.

### 3.5.3 Descripción de la Cultura Actual por antigüedad laboral

Tabla 12  
*Promedio en la Cultura Actual por antigüedad laboral*

Antigüedad laboral	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Menos de 6 meses	31,66	23,71	21,66	22,95
De 6 meses a 1 año	27,29	20,83	23,12	28,75
De 1 a 2 años	26,97	24,37	26,22	22,41
De 2 a 4 años	26,10	24,23	26,50	23,16
De 4 a 6 años	21,16	21,41	24,66	32,75
De 6 años a más	29,10	22,50	26,66	21,73

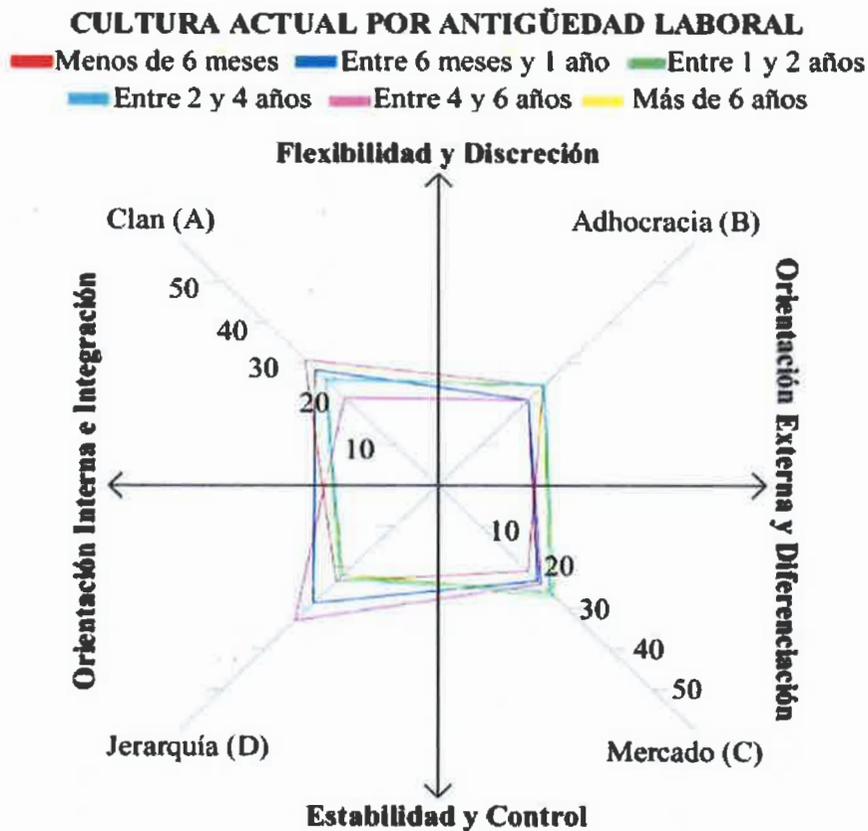


Figura 11. Resultado promedio OCAI en la Cultura Actual por antigüedad laboral. Fuente Elaboración propia

En la tabla 12 y figura 11 con respecto a la Cultura Actual por Antigüedad Laboral, observamos que el indicador predominante es la Cultura Clan para los que tienen menos de 6 meses y Cultura Jerarquía para los colaboradores que tienen entre 4 y 6 años.

### 3.5.4 Descripción de la Cultura Preferida por antigüedad laboral

Tabla 13  
Promedio en la Cultura Preferida por antigüedad laboral

Antigüedad laboral	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Menos de 6 meses	30,65	25,14	22,77	21,44
De 6 meses a 1 año	29,79	24,38	21,88	23,95
De 1 a 2 años	29,31	27,06	24,65	18,98
De 2 a 4 años	27,60	27,23	24,57	20,60
De 4 a 6 años	23,58	26,33	23,25	26,83
De 6 años a más	31,60	21,60	26,20	20,60

**CULTURA PREFERIDA POR ANTIGÜEDAD LABORAL**  
 Menos de 6 meses Entre 6 meses y 1 año Entre 1 y 2 años  
 Entre 2 y 4 años Entre 4 y 6 años Más de 6 años

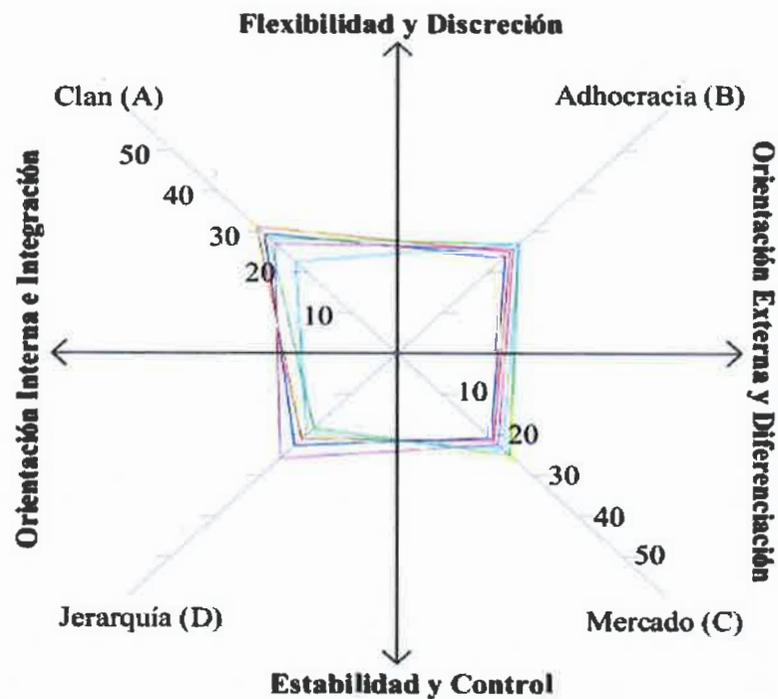


Figura 12. Resultado promedio OCAI en la Cultura Preferida por antigüedad laboral. Fuente Elaboración propia.

En la tabla 13, figura 12, con respecto a la Cultura Preferida por antigüedad laboral el indicador predominante es de la Cultura Clan tanto para colaboradores que tienen menos de 6 meses como los que tienen más de 6 años en la empresa.

### 3.6 Entrevista a Gerente de Tienda

Tabla 14

*Entrevista a Gerente de Tienda*

<b>Entrevista al Gerente de Tienda de una Empresa Mayorista</b>	
<b>Nombre del Entrevistado</b>	Se mantiene en reserva a solicitud del entrevistado
<b>Cargo</b>	Gerente de tienda de una empresa mayorista
<b>Estado</b>	Contratado
<b>Distrito</b>	Lima
<b>Registro</b>	Registro fonográfico (audio)
<b>Fecha de Registro</b>	Viernes 09 de Mayo de 2019
<b>Características Dominantes</b>	En la compañía los roles y los objetivos siempre están bien definidos a lo largo de los primeros cinco años, se han ocupado de definir claramente las responsabilidades y cuáles eran los objetivos de las mismas, con el correr de los años se han encargado de heredarlo a los sucesores, los objetivos siempre han sido claros desde el inicio de la compañía.
<b>Liderazgo Organizacional</b>	El liderazgo a nivel de la compañía se han caracterizado por transmitir buenas experiencias, sobre todo experiencias positivas para maximizarlas, amparados en el estilo de trabajo donde buscamos lo inusual, la gente tiene mucho potencial para poder decir y compartir sus experiencias, brindar su opinión sin miedo al rechazo, la compañía permite ponerlas en práctica y si da buenos resultados estas se toman en cuenta.
<b>Gestión de Personas</b>	En el estilo gerencial se busca la formación, empoderamiento, seguimiento y el reconocimiento hacia todo el equipo.
<b>Cohesión Organizacional</b>	La compañía ha ido creciendo siempre a base de ensayo y error, en donde se ha probado algunas cosas y se ha buscado experiencias que han generado aprendizaje en donde en algún momentos se ha errado, pero esto ha servido para no volver a equivocarse, ha generado vivencias y experiencias, esto ha permitido a los colaboradores desarrollar habilidades, generar criterios, tener una visión amplia, y de manera consistente formamos en los colaboradores gente comprometida y leal.
<b>Énfasis Estratégico</b>	Tiene mucha relación con los objetivos, siempre orientado a resultados, la estrategia de la compañía es apostar por hacer crecer a las personas, identificar talentos y cuando damos oportunidad de crecimiento, ha dado buenos resultados ofrecer confianza, ligado a objetivos de corto y mediano plazo, por ejemplo el desarrollo de habilidades blandas que forman el carácter de las personas, hace que en algún momento el individuo llegue a formarse por completo en un líder y es ahí donde termina su fase de crecimiento y este adopta por completo los objetivos de la organización.
<b>Criterios de Éxito</b>	El éxito para la compañía tiene que ver con el respeto de ciertas normativas, ciertos aspectos importantes como la veracidad de la información que esta sea fiable, oportuna y de valor, necesitamos que sea posible utilizarlo como un bien inmediato, respecto al desarrollo del recurso humano esto es parte de una metodología de trabajo, hace 5 años adoptamos con fuerza y apostamos por el desarrollo del talento humano y como hacer crecer a los colaboradores para que ellos se sientan motivados y de esta manera puedan crecer personal y profesionalmente.

Se observa en la Tabla 14, la entrevista realizada al Gerente de Tienda de una empresa mayorista en base a las dimensiones de la cultura organizacional, con la finalidad de que sirva para el capítulo de discusión.

### 3.7 Descripción de Promedio General y por dimensiones-Gerente de Tienda

#### 3.7.1 Descripción de la Promedio General

Tabla 15  
*Promedio General Cultura Actual y Preferida-Gerente de Tienda*

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	36,67	19,17	21,67	22,50
Preferida	35,00	22,50	20,83	21,67

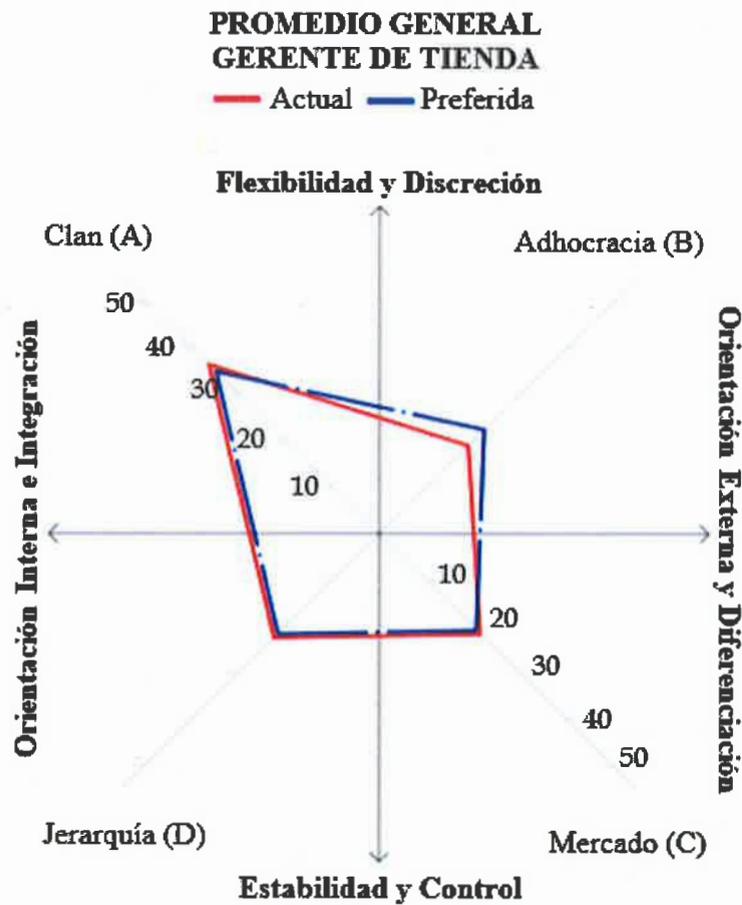


Figura 13. Resultado general del OCAI de la Cultura Actual y Preferida-Gerente de Tienda. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 15, figura 13 se observa como promedio general, que en la cultura actual y preferida predomina el indicador de la Cultura Clan obteniendo las mayores puntuaciones en las dimensiones: Gestión de Persona y Cohesión Organizacional, y con una menor puntuación en la cultura actual se encuentra el indicador Adhocracia y en la cultura preferida el indicador Mercado.



### 3.7.3 Descripción de la dimensión Liderazgo Organizacional

Tabla 17  
Promedio de Dimensión Liderazgo Organizacional-Gerente de Tienda

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	30	30	10	30
Preferida	30	30	10	30

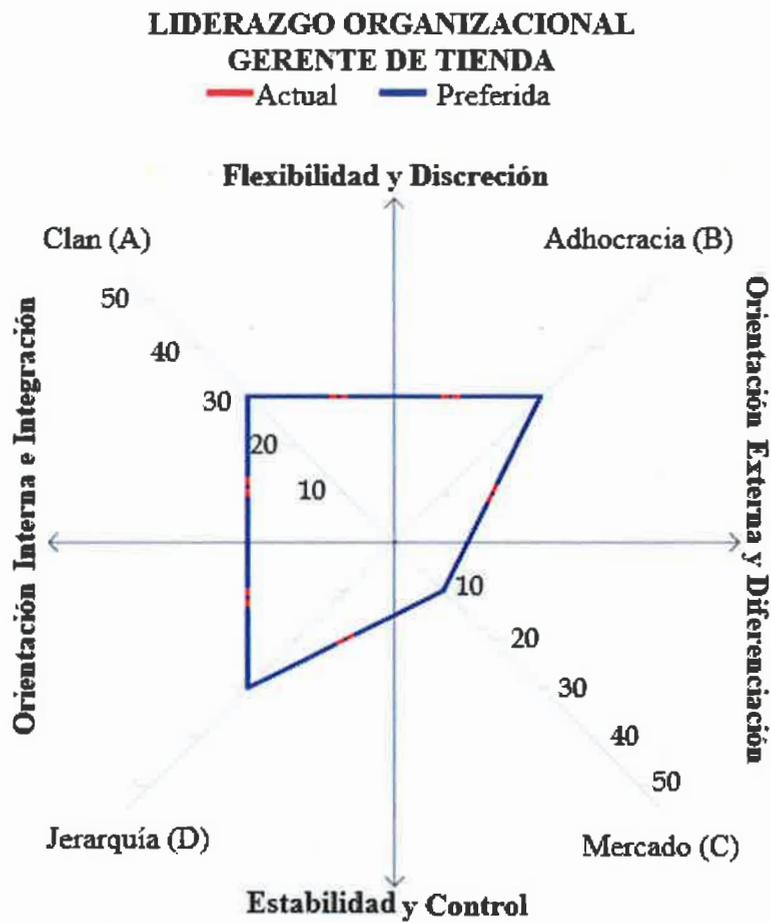


Figura 15. Resultado OCAI de Dimensión Liderazgo Organizacional- Gerente de Tienda. Fuente Elaboración propia.

En la dimensión Liderazgo Organizacional se aprecia que en ambas culturas actual y preferida los indicadores Clan, Adhocracia y Jerarquía son proporcionales, y el indicador Mercado tiene un bajo puntaje.



**3.7.5 Descripción de la dimensión Cohesión Organizacional**

Tabla 19  
Promedio de Dimensión Cohesión Organizacional-Gerente de Tienda

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	50	10	30	10
Preferida	50	15	20	15

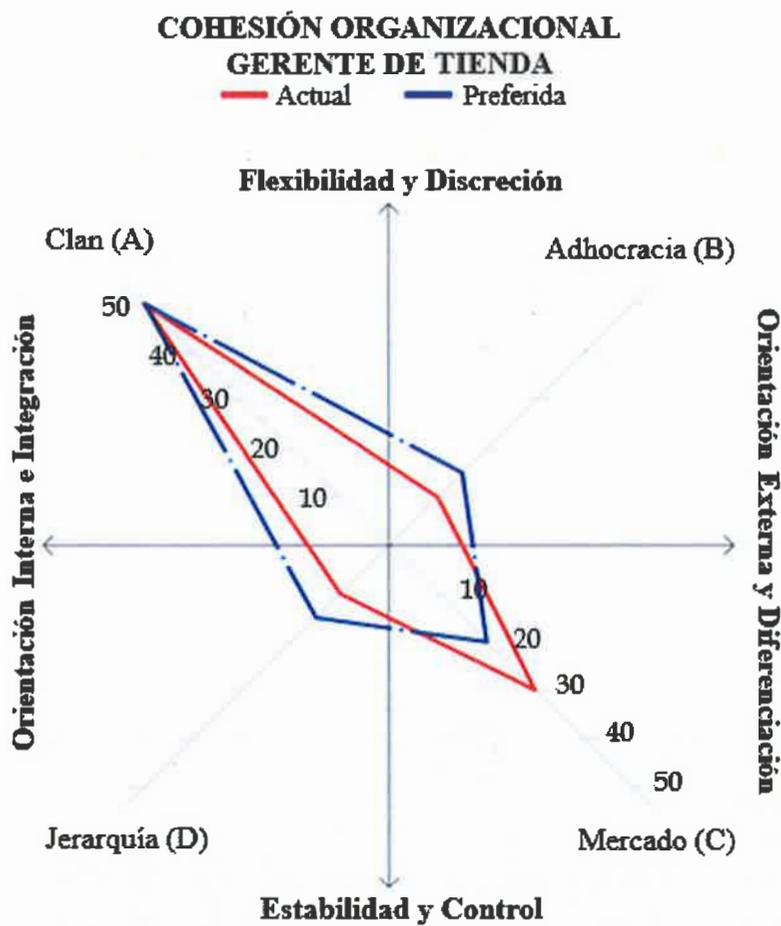


Figura 17. Resultado OCAI de Dimensión Cohesión Organizacional-Gerente de Tienda. Fuente Elaboración propia.

En relación a la dimensión Cohesión Organizacional se aprecia que en ambas culturas actual y preferida predominan el indicador de la Cultura Clan, y el menor puntaje los indicadores Adhocracia y Jerarquía.

### 3.7.6 Descripción de la dimensión Énfasis Estratégico

Tabla 20  
Promedio de Dimensión Énfasis Estratégico-Gerente de Tienda

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	40	15	35	10
Preferida	40	15	35	10

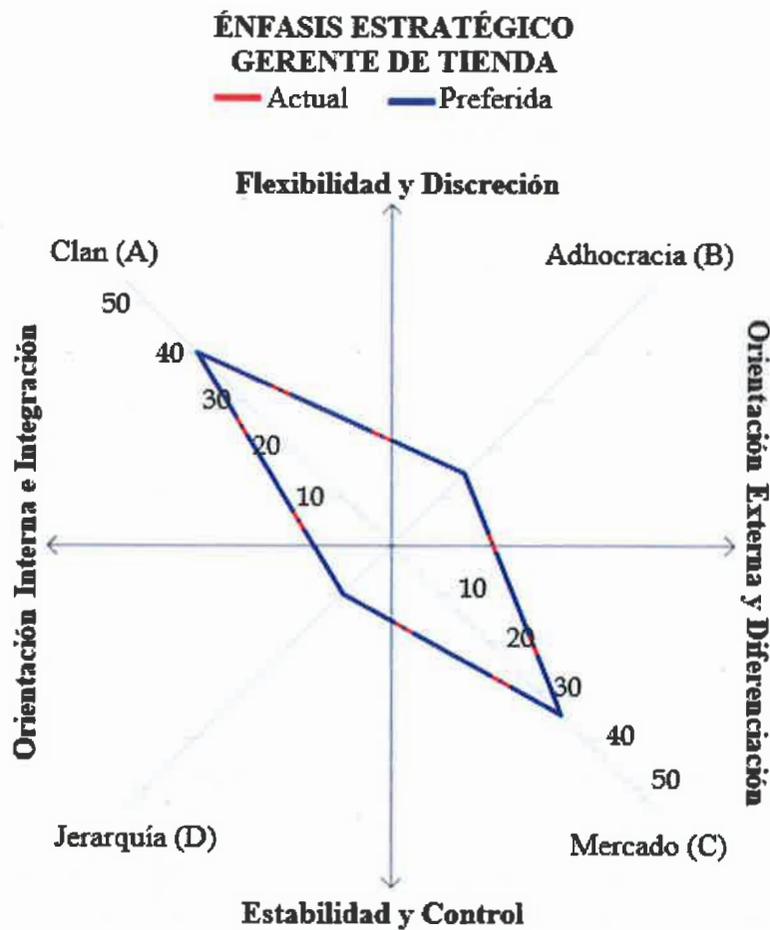


Figura 18. Resultado OCAI de Dimensión Énfasis Estratégico-Gerente de Tienda. Fuente Elaboración propia.

En la Tabla 20 se muestra la dimensión Énfasis Estratégico, donde se aprecia que en ambas culturas actual y preferida predomina el indicador de la Cultura Clan seguido por el indicador de la Cultura Mercado.

### 3.7.7 Descripción de la dimensión Criterios de Éxito

Tabla 21  
Promedio de Dimensión Criterios de Éxito-Gerente de Tienda

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	45	05	05	45
Preferida	40	10	10	40

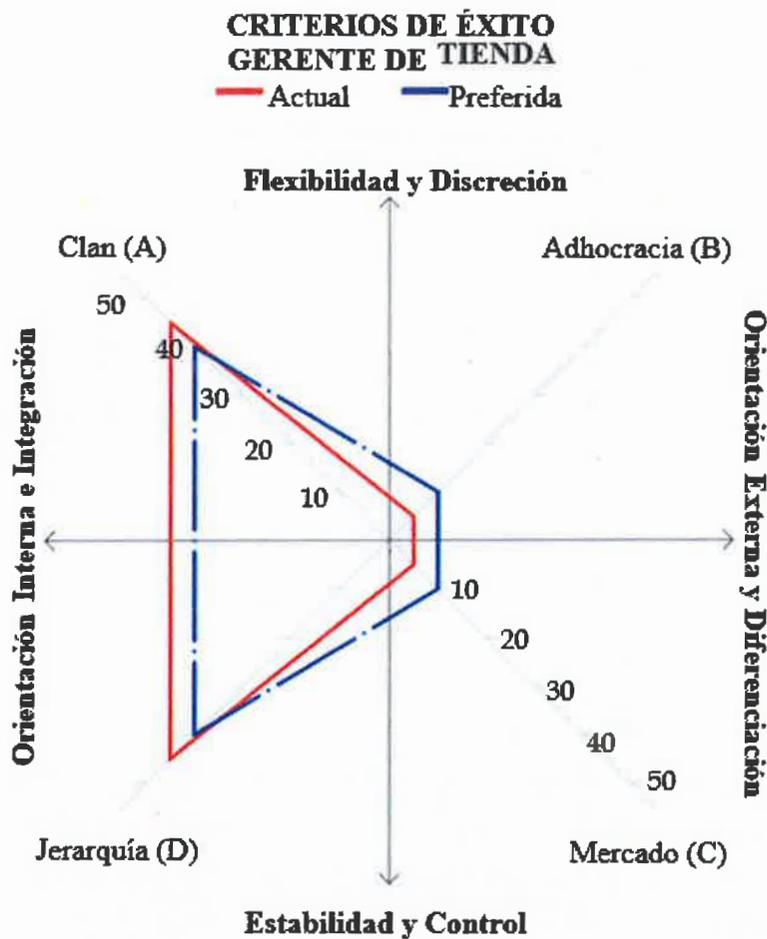


Figura 19. Resultado OCAI de Dimensión Criterios de Éxito-Gerente de Tienda. Fuente Elaboración propia.

En la Tabla 21 se observa la dimensión Criterios de Éxito en donde el indicador más bajo en relación a la cultura actual y preferida son Adhocracia y Mercado; por el contrario, el de mayor puntuación es el indicador de la Cultura Clan y Jerarquía. Ver figura 19.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

En el presente capítulo se discutirá los principales hallazgos de los resultados obtenidos del cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Inicialmente se recogió, analizó, y describió la cultura que predomina en los trabajadores del área de cajas registradoras en las dimensiones desarrolladas en este estudio. Además, se consideraron los comentarios del Gerente de Tienda de la empresa, quien también completó el cuestionario y se procedió con la tabulación de los puntajes obtenidos, determinando que desde el punto de vista gerencial predomina la cultura clan, destacando las dimensiones Gestión de Personas y Cohesión Organizacional, la organización busca la formación, empoderamiento, seguimiento y el reconocimiento hacia todo el equipo, siempre orientado hacia los resultados. Los mecanismos que mantienen unida la organización son las vivencias y experiencias generando en los colaboradores compromiso y lealtad.

#### 4.1.1 Discusión promedio general y por dimensiones área de cajas registradoras

En el promedio general de dimensiones OCAI de la cultura organizacional en el área de cajas registradoras en una empresa mayorista en Lima en el año 2018, predomina en la cultura actual y preferida el indicador Clan, este resultado indica que la empresa valora mucho a los colaboradores y su fin es ofrecer un ambiente agradable, donde se enfoquen a transformar líderes en mentores. En este aspecto, otras investigaciones señalan que al existir una estabilidad laboral conlleva a un ambiente agradable, desarrollo de habilidades de los colaboradores y fortalecimiento de la cultura (Martínez y Yépez, 2017). Por ello se recomienda que en el área de cajas prevalezca el trabajo en equipo, la participación, de tal manera crear mayor lealtad y compromiso en las personas.

En la cultura actual y preferida de la dimensión Características Dominantes predominan los indicadores Clan y Mercado, este resultado muestra que los trabajadores son competitivos orientados al logro de resultados. En este sentido, otras investigaciones determinan que una cultura fuerte está relacionada a la práctica de

los valores como desarrollo del recurso humano, eficiencia y eficacia en los procesos, compromiso con la calidad y orientados a los resultados, demostrando que los colaboradores sienten mayor compromiso, mantienen una mayor identidad, se sienten fidelizados y esto les permite cumplir con sus objetivos siguiendo de cerca la misión y visión de su empresa (Chávez, Núñez, & Tipiana, 2016). Por ello la empresa debe tomar en cuenta que sus objetivos y su planeamiento estratégico deben ser compartidos con todos los colaboradores para que se identifiquen con las cualidades propias de la organización, concientizando a todos en el logro de objetivos.

En la cultura actual y preferida de la dimensión Liderazgo Organizacional predomina los indicadores Clan y Adhocracia, este resultado indica que los colaboradores desean contar con líderes que los guíen, que sean innovadores, orientados a asumir riesgos y fomenten actividades con una visión empresarial. En otras investigaciones el liderazgo involucra generar un entorno laboral que les ayude a los trabajadores a mejorar en los aspectos personales y profesionales gracias a la competitividad que se desarrolla hoy en día se puede enfatizar que las mejores prácticas encaminan a la organización a la excelencia alcanzando niveles altos en productividad para la organización (Anzorena, 2019). Por lo tanto, la empresa debe seguir contando con líderes que sean innovadores, dinámicos y que desarrollen diversas habilidades orientados a las personas y a la organización.

En la dimensión Gestión de Personas, en la cultura actual predomina el indicador Clan seguido por Jerarquía y en la cultura preferida el indicador Clan seguido por Adhocracia, se indica que algunos miembros de la organización se caracterizan por el trabajo en equipo y participación, otros toman riesgos de forma individual por su capacidad de innovar, así mismo los colaboradores conocen que la organización se basa en un reglamento y como tal debe ser cumplido por todos. En otras investigaciones se demostró que la organización conserva mucho rigor en su estructura jerárquica, esto genera un aumento en la formalidad de esta manera los trabajadores se sienten restringidos y no se desarrolla una toma de decisiones adecuada (Cardona, Guzmán, & Palacio, 2016). Por ello la empresa debe mantener

sus procesos y procedimientos establecidos con la finalidad de que estos se cumplan, cuidando los intereses de los colaboradores y de la organización.

En la cultura actual y preferida de la dimensión Cohesión Organizacional predomina el indicador Clan seguido de Adhocracia, se manifiesta que existe un grado de lealtad y confianza mutua, la organización fomenta el compromiso por la innovación y el desarrollo. Otras investigaciones señalan que, los miembros de la organización que se sienten motivados en sus funciones laborales pueden mostrar actitudes a través de diferentes actividades creativas, espontaneas, aceptando acontecimientos y resolviendo problemas (Ascary, Berrún, Peña, & Treviño, 2015). Por ello se debe seguir empleando los mecanismos necesarios para mantener unida la organización hacia el logro de los objetivos de esta manera la empresa será rentable y altamente competitiva.

En la cultura actual y preferida de la dimensión Énfasis Estratégico predominan los indicadores Clan y Mercado, con este resultado se indica que las personas prefieren trabajar en equipo, son competitivas y orientadas a los resultados. En otras investigaciones, se concluyó que las variables tales como innovación y orientación al mercado se encuentran estrechamente relacionadas, además mencionar que si la organización incorpora alguna modalidad de innovación, se demuestra que la orientación al mercado aumenta de forma favorable y esto es positivo para la relación de variables que se han mencionado en la organización (Solarte & Solarte, 2017). Por ello, la empresa debe seguir enfocada en buscar mayor rentabilidad, productividad, cumpliendo sus objetivos estratégicos sin dejar de lado considerar a las personas piezas fundamentales de la organización.

En la cultura actual y preferida de la dimensión Criterios de Éxito predomina el indicador Clan se evidencia la importancia del trabajo en equipo, desarrollo de talento humano, compromiso por parte de sus integrantes. Existen investigaciones que manifiestan que tener una cultura Clan fomenta el compañerismo, la comunicación, la socialización y la autoadministración, dentro de la cultura organizacional existen factores o indicadores claves que contribuyen a mantener al personal altamente

motivado, comprometido y orgulloso de trabajar en la empresa (Becerra & Cánova, 2018). Por ello la empresa debe mantener objetivos ambiciosos, como ser líderes en el mercado, del mismo modo priorizar la eficiencia en las operaciones y la preocupación por las personas.

#### **4.1.2 Discusión por perfil de encuestado**

En relación con la cultura actual según género se puede observar que predominan los indicadores Clan y Adhocracia, con este resultado se puede mencionar que el género femenino considera principalmente a la organización como una segunda familia a diferencia del género masculino ellos consideran que prevalecen la innovación y la creatividad en los líderes de la organización. Existen investigaciones que manifiestan que las organizaciones buscan empleados que sean capaces de ser creativos, no solo generando nuevas ideas o nuevas formas de trabajo, sino también se trata de que estas ideas se gestionen y generen un valor agregado para la compañía (Schein, 2004). Por ello la empresa debe mantener su lugar dinámico y emprendedor, probar cosas nuevas, con la disposición de tomar riesgos individuales y colectivos.

En relación con la cultura actual y preferida según antigüedad laboral se observa que la tendencia de los colaboradores menores a 6 meses es Clan y Adhocracia, sin embargo los de mayor antigüedad (más de 6 años) su tendencia es Clan y Mercado, los colaboradores más antiguos perciben que la cultura Mercado va tomando una fuerte consideración por parte de la compañía evidentemente por la rentabilidad y el enfoque hacia el cliente. En otras investigaciones el elemento central de la función de manejo de los recursos humanos es el personal, buscar la manera de asegurar que la organización atraiga, desarrolle y retenga al personal apropiado para alcanzar sus metas (López, 2001). Por ello, es necesario buscar nuevos mercados que permitan obtener ventajas competitivas, incrementando su productividad y rentabilidad para alcanzar las metas trazadas por la organización.

### 4.1.3 Discusión promedio general y por dimensiones- área de cajas registradoras y gerente de tienda

#### 4.1.3.1 Discusión promedio general área de cajas y gerente de tienda

Tabla 3  
Promedio General Cultura Actual y Preferida-Área de Cajas

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	31	23,50	23,00	22,33
Preferida	30	26,17	23,33	20,50

Tabla 15  
Promedio General Cultura Actual y Preferida-Gerente de Tienda

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	36,67	19,17	21,67	22,50
Preferida	35,00	22,50	20,83	21,67

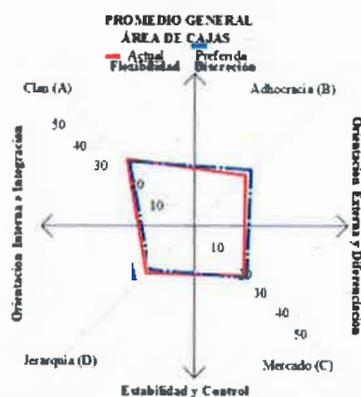


Figura 2. Resultado general del OCAI de la Cultura Actual y Preferida-Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

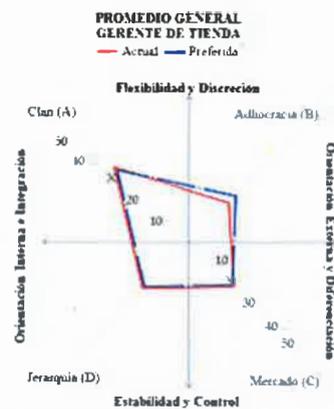


Figura 13. Resultado general del OCAI de la Cultura Actual y Preferida-Gerente de Tienda. Fuente Elaboración propia.

En relación al promedio general de dimensiones del área de cajas y del gerente de tienda se indica que en ambos predomina la cultura Clan, para el gerente de tienda el estilo de gestión se caracteriza por un trabajo en equipo donde existe mucha participación, compromiso y lealtad, así mismo considera que el liderazgo debe ser dinámico y muy innovador, para las cajeras prevalece más el sentimiento de unión, confraternidad camaradería. En otras investigaciones la tradición y costumbre de una organización se da inicialmente porque existe una visión de lo que debería ser y lo que no (Alles, 2016). Por ello la empresa debe escuchar a sus colaboradores, conocer sus necesidades, invertir en las personas y crecer gracias a los resultados.

#### 4.1.3.2 Discusión dimensión características dominantes área de cajas y gerente de tienda

Tabla 4  
Promedio de Dimensión Características Dominantes-Área de Cajas

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	28	23	24	23
Preferida	28	25	28	18

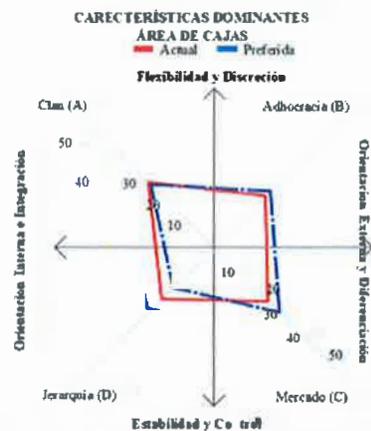


Figura 3. Resultado OCAI de Dimensión Características Dominantes-Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

Tabla 16  
Promedio de Dimensión Características Dominantes-Gerente de Tienda

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	05	25	35	35
Preferida	10	25	35	30

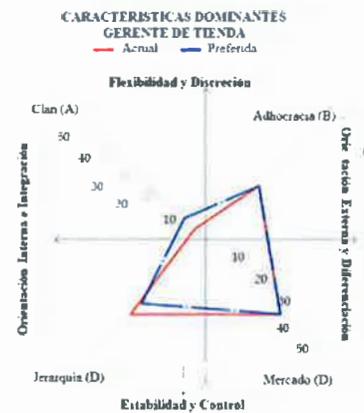


Figura 14. Resultado OCAI de Dimensión Características Dominantes Gerente de Tienda. Fuente Elaboración propia.

En la dimensión de características dominantes del área de cajas y del gerente de tienda se evidencia los siguientes resultados, en el área de cajas predomina la cultura Clan, los cajeros perciben que la empresa mantiene un lugar agradable y familiar, de esta manera consiguen cumplir con sus objetivos, sin embargo, para el gerente de tienda predomina la cultura mercado, donde su objetivo principal es generar rentabilidad y enfocarse en el cliente, en otras investigaciones Becerra y Cánova (2018) sostienen que la cultura Clan, se caracteriza por fomentar el compañerismo, la comunicación, la socialización y la autoadministración, existen factores o indicadores claves que contribuyen a mantener al personal motivado, comprometido y orgulloso de trabajar en la empresa. Por ello la organización debe seguir enfocándose en los clientes y en sus colaboradores generando estrategias para que el negocio sea rentable manteniendo un ambiente agradable con ganas de lograr los objetivos trazados.

**4.1.3.3 Discusión dimensión liderazgo organizacional área de cajas y gerente de tienda**

Tabla 5  
Promedio de Dimensión Liderazgo Organizacional-Área de Cajas

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	30	27	20	23
Preferida	30	27	21	22

Tabla 17  
Promedio de Dimensión Liderazgo Organizacional-Gerente de Tienda

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	30	30	10	30
Preferida	30	30	10	30

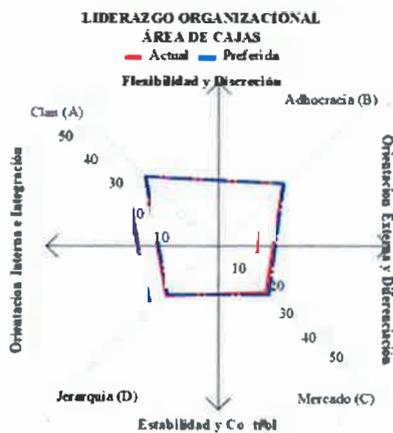


Figura 4 Resultado OCAI de Dimensión Liderazgo Organizacional- Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

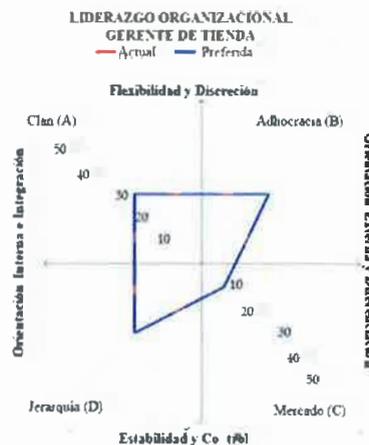


Figura 15. Resultado OCAI de Dimensión Liderazgo Organizacional Gerente de Tienda. Fuente Elaboración propia.

En la dimensión liderazgo organizacional se ha mostrado que predomina la cultura clan seguido de la cultura adhocracia en el área de cajas y en la opinión del gerente tiene el mismo puntaje clan, adhocracia y jerarquía, ambos opinan que los líderes deben ser personas capaces de enseñar, así mismo se busca líderes creativos e innovadores capaces de tomar decisiones apropiadas en beneficio de la organización, en otras investigaciones Cameron & Quinn (2006) señalan que la alta dirección se relaciona directamente con liderazgo, los líderes serán el modelo a seguir de los empleados, desde la forma de vestir, lenguaje para comunicarse, hasta los conocimientos que transmiten en el trabajo diario y las normas que existen dentro de la organización. Por ello la organización debe contar con un buen ambiente laboral, líderes creativos e innovadores y mantener los procesos y procedimientos estandarizados con estas características conseguiremos beneficios en la organización.

#### 4.1.3.4 Discusión dimensión gestión de personas área de cajas y gerente de tienda

Tabla 6  
Promedio de Dimensión Gestión de Personas-Área de Cajas

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	29	22	21	28
Preferida	29	28	22	21

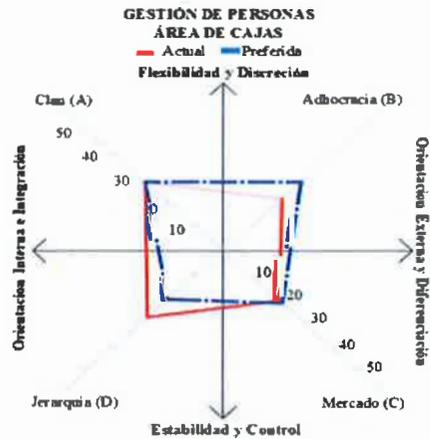


Figura 5. Resultado OCAI de Dimensión Gestión de Personas-Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

Tabla 18  
Promedio de Dimensión Gestión de Personas-Gerente de Tienda

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	50	30	15	5
Preferida	40	40	15	5

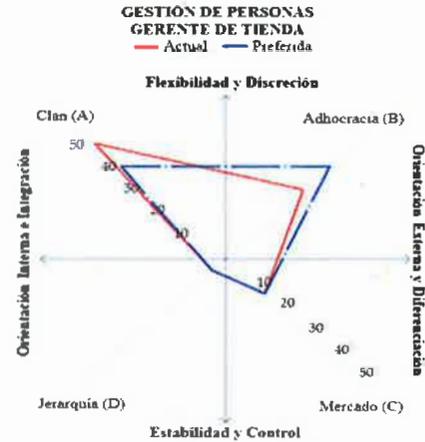


Figura 16. Resultado OCAI de Dimensión Gestión de Personas-Gerente de Tienda. Fuente Elaboración propia.

En la dimensión de gestión de personas predomina la cultura clan, el personal de cajas menciona que el ambiente de camaradería que se vive en la organización es bueno, existe mucha confianza y respeto mutuo en donde se busca el compromiso y lealtad de todo el equipo, así mismo el gerente menciona que predomina con un puntaje mayor Clan porque la organización busca invertir en las personas y desarrollar el talento en otras investigaciones a partir de la definición de talento y vinculando este concepto con el mundo de las organizaciones podemos relacionarlo con las descripciones de puestos y otras buenas prácticas de recursos humanos. Utilizando un lenguaje común, podemos decir que para tener talento hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad (Alles, 2007). Por ello la empresa debe de seguir priorizando al talento humano y buscar el beneficio colectivo de todos los miembros de la organización.

#### 4.1.3.5 Discusión dimensión cohesión organizacional área de cajas y gerente de tienda

Tabla 7  
Promedio de Dimensión Cohesión Organizacional-Área de Cajas

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	32	24	22	22
Preferida	31	26	21	22

Tabla 19  
Promedio de Dimensión Cohesión Organizacional-Gerente de Tienda

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	50	10	30	10
Preferida	50	15	20	15

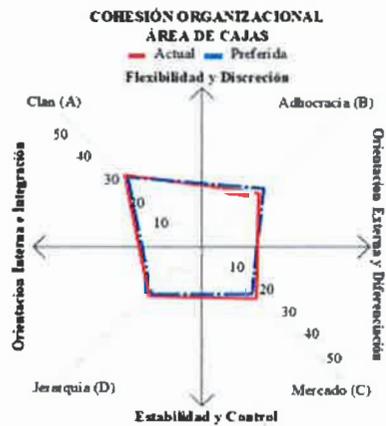


Figura 6. Resultado OCAI de Dimensión Cohesión Organizacional-Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

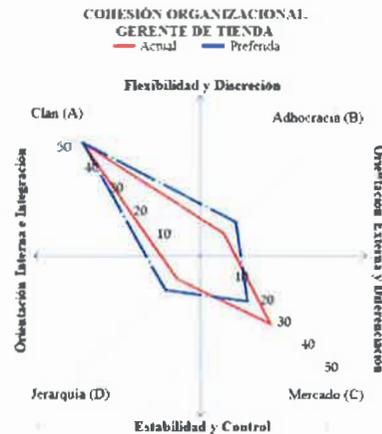


Figura 17. Resultado OCAI de Dimensión Cohesión Organizacional Gerente de Tienda. Fuente Elaboración propia.

En la dimensión de cohesión organizacional, para el personal de caja predomina cultura Clan y Adhocracia y para el gerente predomina la cultura Clan y Mercado, el gerente manifiesta que la compañía ha ido creciendo siempre a base de ensayo y error, ha generado vivencias y experiencias, esto ha permitido a los colaboradores desarrollar habilidades, generar criterios, tener una visión amplia, y de manera consistente formamos en los colaboradores gente comprometida y leal, en otras investigaciones Chiavenato (2009) define la organización como “un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común” (p.24). Es decir, sus participantes unen esfuerzos, comparten conocimientos, y se brindan apoyo mutuo para lograr objetivos comunes para obtener los resultados esperados. Por ello el compañerismo, la comunicación y la confianza se deben mantener en beneficio de todos los colaboradores.

**4.1.3.6 Discusión dimensión énfasis estratégico área de cajas y gerente de tienda**

Tabla 8  
Promedio de Dimensión Énfasis Estratégico-Área de Cajas

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	33	21	27	19
Preferida	31	24	26	19

Tabla 20  
Promedio de Dimensión Énfasis Estratégico-Gerente de Tienda

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	40	15	35	10
Preferida	40	15	35	10

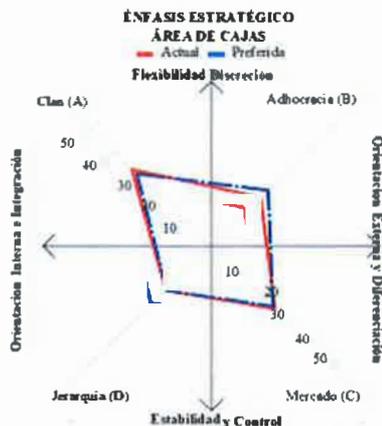


Figura 7. Resultado OCAI de Dimensión Énfasis Estratégico Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

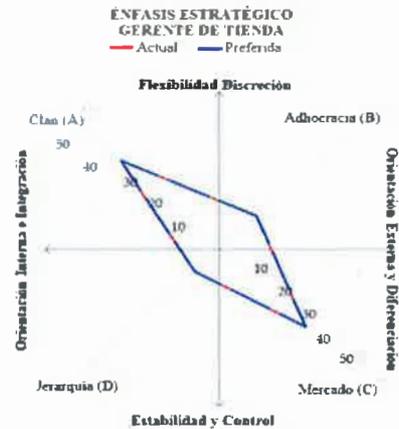


Figura 18. Resultado OCAI de Dimensión Énfasis Estratégico Gerente de Tienda. Fuente Elaboración propia.

En la dimensión de énfasis estratégico, para el personal de caja y para el gerente predomina cultura Clan y Mercado, la diferencia del gerente es que sus puntajes son más altos, el gerente manifiesta que tiene mucha relación con el rendimiento y las acciones competitivas, siempre orientado a resultados buscando la eficiencia en los colaboradores, en otras investigaciones Chávez, Nuñez y Tipiana (2016) determinan que una cultura fuerte relacionada a la práctica de los valores como Desarrollo del Recurso Humano, Eficiencia y Eficacia en los Procesos, Compromiso con la Calidad y Orientados a los Resultados, demostrando que los colaboradores sienten mayor compromiso, mantienen una mayor identidad, y esto les permite cumplir con sus objetivos siguiendo de cerca la misión y visión de su empresa. Por ello la organización debe hacer mucho hincapié en el desarrollo humano, y en las acciones competitivas para aumentar la rentabilidad del negocio.

**4.1.3.7 Discusión dimensión criterios de éxito área de cajas y gerente de tienda**

Tabla 9  
Promedio de Dimensión Criterios de Éxito-Área de Cajas

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	33	24	24	19
Preferida	31	27	21	21

Tabla 21  
Promedio de Dimensión Criterios de Éxito-Gerente de Tienda

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	45	05	05	45
Preferida	40	10	10	40

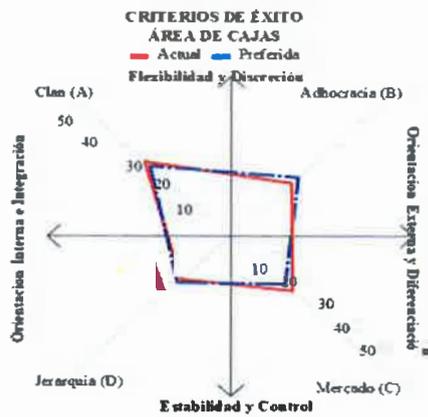


Figura 8. Resultado OCAI de Dimensión Criterios de Éxito-Área de Cajas. Fuente Elaboración propia.

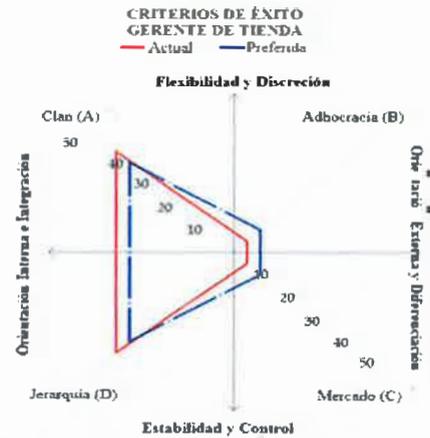


Figura 19. Resultado OCAI de Dimensión Criterios de Éxito-Gerente de Tienda. Fuente Elaboración propia.

En la dimensión de criterios de Éxito, para el personal de caja predomina la cultura Clan, mientras que para el gerente de tienda predomina la cultura Clan y Jerarquía, esta diferencia se atribuye a que el gerente manifiesta que el éxito para la compañía tiene que ver con el respeto de ciertas normativas, ciertos aspectos como la veracidad de la información que esta sea fiable, oportuna y de valor, en otras investigaciones La palabra organización hace referencia a una empresa que tiene un propósito definido, miembros que la conforman y una estructura premeditada, la estructura puede ser formal e informal. La estructura formal está determinada por la dirección de forma responsable, planificada, con procesos, procedimientos, normas y puestos definidos. Por el contrario, la estructura informal no se tiene una planificación, las tareas se desarrollan de forma espontánea e impredecible (Rico & Sacristán, 2012). Por ello la organización define el éxito sobre la base de la eficiencia y sobre la base de los recursos humanos.

El presente estudio ha tomado como unidad de análisis solo una de las áreas de la empresa, lo cual genera limitaciones para comparar las características culturales de la medición realizada con las del total y con otras áreas de la empresa. Esta limitación

se manejó con un estudio de la documentación de la organización y con una entrevista y evaluación empleando el instrumento de medición de la cultura con una entrevista y evaluación empleando el instrumento de medición de la cultura OCAI al gerente de la empresa, como referente de la cultura organizacional mayor, sin embargo, no supe el alcance que nos podría brindar un estudio de mayor tamaño, con medición de las distintas áreas y subculturas de la organización, que permita una medición y comparación más precisa y de mayor profundidad.

#### **4.2 Conclusiones**

A lo largo del presente estudio se ha logrado el objetivo de investigación de esta tesis, de describir la cultura organizacional en el área de cajas registradoras de una empresa mayorista en Lima en el año 2018, en donde predomina la cultura Clan, es decir que los colaboradores consideran que su lugar de trabajo es como una familia, en donde es importante el ambiente de camaradería, trabajo en equipo, participación, porque comparten un mismo sentimiento, mejora el grado de compromiso y lealtad dentro de la organización, además consideran fundamental que su líder sea como un mentor el cual pueda prepararlos y capacitarlos en un futuro para que puedan asumir otros cargos importantes dentro del negocio.

En relación al primer objetivo específico, se describió las características dominantes, en este sentido los trabajadores consideran muchas cualidades en la organización entre ellas mencionan que es un lugar muy personal, que les permite intercambiar diferentes experiencias en un ambiente agradable y grato. Además son conscientes que la empresa se orienta hacia los resultados, generando en el equipo competitividad y orientación al logro.

En relación al segundo objetivo específico, se describió el estilo de liderazgo, donde predomina la cultura Clan y la cultura Adhocracia, se evidencia que los colaboradores buscan a un líder que sepa enseñar, guiar y genere confianza para compartir ideas, opiniones y sugerencias que contribuyan con la organización. De igual manera valoran a los líderes que incentiven la innovación, creatividad y la aceptación a los cambios, en un entorno tan pro activo los colaboradores necesitan

de líderes que puedan tomar decisiones rápidas y acertadas en beneficio de la organización.

En relación al tercer objetivo específico, se describió la gestión de personas, se observó que los colaboradores buscan desarrollar el trabajo en equipo, participación, que los jefes puedan empoderar a los trabajadores en la toma de decisiones, favoreciendo su participación y generando compromiso con la organización para realizar sus funciones de forma eficiente y eficaz. Asimismo se aprecia mucho la seguridad del empleo, la conformidad, lo predecible, y la fortaleza en las relaciones humanas.

En relación al cuarto objetivo específico, se describió la cohesión organizacional, donde prevalece la unión en la empresa, la lealtad, confianza mutua, compromiso con la innovación y el desarrollo, existe especial interés por estar a la vanguardia. El compromiso de los miembros de la organización es alto, les permite a través de la confianza generada establecer diálogos para resolver posibles desacuerdos.

En relación al quinto objetivo específico, se describió el énfasis estratégico, se menciona que en la organización debe existir mucha confianza, apertura y constante participación, siendo un factor positivo en el crecimiento personal, profesional y organizacional de los trabajadores, a su vez promover acciones competitivas y objetivos ambiciosos.

En relación al sexto objetivo específico, se describieron los criterios de éxito, donde la organización pone mayor énfasis en el desarrollo de talento humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los trabajadores y la preocupación hacía las personas.

#### **4.3 Recomendaciones**

Para otras personas que desean investigar el tema de cultura organizacional en nuestra realidad, recomendamos realizar estudios más amplios y conseguir información de las demás áreas del negocio y de esta manera contrastar mejor los

resultados de las distintas subculturas de la empresa con la finalidad de obtener una medición y comparación más precisa y de mayor profundidad.

Actualmente en el Perú no existen mediciones culturales por sectores empresariales, de modo que se pueda contar con perfiles comparativos y de tendencia, como los desarrollados en los estudios de Cameron y Quinn en los EE.UU., sería bueno alentar este tipo de investigaciones en el Perú y profundizar así un mayor conocimiento de las organizaciones empresariales peruanas.

## REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2012). *Administración del Personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Cuestiones sobre Gestión de Personas: que hacer para resolverlas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, E., Ocegueda, V., & Castro, E. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México: Umbral.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson Educación.
- Andrade, H. (2011). *El Factor ADR*. Estados Unidos: Palibrio.
- Anzorena, O. (2019). *Líder-Couch*. Buenos Aires: Granica.
- Ascary, Á., Berrún, L., Peña, J., & Treviño, F. (2015). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Fundamentación*. México: El Manual Moderno.
- Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016). *Cultura Organizacional y sus Efectos en la Administración de Archivos*. Ciudad de México: Archivo General de la Nación.
- Becerra, M., & Cánova, E. (2018). *La Cultura Organizacional como Factor Influyente en la Motivación Laboral en los Colaboradores de las Sucursales de Miraflores de la Cadena de Hoteles Casa Andina, Lima, 2017*. (Tesis en Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley A.
- Cardona, J. A., Guzmán, Á. J., & Palacio, J. A. (2016). *Análisis de la Transformación de la Cultura Organizacional del Grupo BanColombia durante los años 2011 a 2015*. (Tesis de Maestría). Universidad de Antioquia, Medellín.
- Chávez, C., Núñez, X., & Tipiana, L. (2016). *Efecto del Desarrollo de una Cultura Organizacional basada en Valores sobre la Competitividad de la Empresa Cerámica San Lorenzo S.A.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: MacGrall-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: MacGraw-Hill.
- Delgado, J., & Silva, M. (2015). *Estudio de la Cultura Organizacional en el Departamento Comercial, Región Costa-Austro, de la Empresa de Seguros Equivida durante el primer trimestre del 2015*. (Tesis de Licenciatura). Univeridad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.

- Gan, F., & Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- López, A. (2001). *Manejo de los Recursos Humanos*. Virginia, USA: The Nature Conservancy.
- Martínez, C., & Yépez, P. (2017). *Cultura Organizacional en Empresas Constructoras Limeñas y su Influencia en el Clima Laboral en Obra: Estudio de Casos*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Montaña, A., & Torres, G. (2015). *Caracterización de la Cultura Organizacional y Lineamientos de Intervención para la Implementación de Procesos de Cambio en las Organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero*. (Tesis de Maestría). Universidad del Rosario, Bogotá D.C.
- Ortiz, E. (2017). *Análisis del Modelo de Cultura Organizacional que presenta la Empresa Industrias "Ales" en el año 2017*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica Particular de Loja, Quito.
- Rico, M., & Sacristán, M. (2012). *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: Dircom.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Person Education.
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro.
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una Empresa del Sector Asegurador Venezolano*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley A.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Solarte, M. L., & Solarte, C. M. (2017). *Influencia de la Cultura Organizacional y la Innovación en la Orientación al Mercado de las Empresas de Familia de la Ciudad de Pasto*. (Tesis de Maestría). Universidad de Manizales-Institución Universitaria CESMAG, San Juan de Pasto.
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Vela, J., Dávila, L., & Sanandres, V. (2015). *Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región de Lambayeque*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Chiclayo.

- Velaochaga, J., & Rake, D. (19 de mayo de 2019). *La Cultura Organizacional en el Perú. Gestión*, pág. 1.
- Zuñiga, R. (2016). *Determinar la Cultura Organizacional en una Empresa Hotelera Familiar de Cusco, Perú*. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.

## **ANEXOS**



Anexo 1.

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	METODOLOGÍA	POBLACIÓN	ANTECEDENTES
<p>¿Cómo es la cultura organizacional en el área de cajas registradoras de una empresa mayorista en Lima en el año 2018?</p>	<p>General: Describir la cultura organizacional en el área de cajas registradoras de una empresa mayorista en Lima en el año 2018.</p> <p>Específicos: -Describir las características dominantes de la organización, o lo que la organización es en general. -Describir el estilo de liderazgo y el enfoque que impregnan en la organización. -Describir la gestión de las personas o el estilo que los caracteriza. -Describir la cohesión organizacional que mantiene unida a la organización. -Describir los ejes estratégicos que definen las áreas a impulsar las estrategias de la organización. -Describir los criterios de éxito que determinan la victoria, lo que se recompensa y celebra.</p>	<p>Cultura organizacional</p> <p>Dimensiones: -Características dominantes -Liderazgo Organizacional -Gestión de Personas -Cohesión Organizacional -Énfasis Estratégico -Criterio de Éxito</p>	<p>Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo Diseño: No experimental transversal descriptivo</p>	<p>Unidad: Empresa Mayorista Población: 35 trabajadores</p>	<p>Nacionales: -Zuniga, R. (2016). Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera familiar en Cusco, Perú. - Vela, Dávila y Sanandres (2015). Percepción de la cultura organizacional en empresas del Sector Micro-financiero en la región Lambayeque, -Martínez, C. y Yépez, P. (2017). Cultura Organizacional en empresas constructoras limeñas y su influencia en el clima laboral en obra: estudios de casos. -Becerra y Cánova (2017). La cultura organizacional como factor influyente en la motivación laboral en los colaboradores de las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina, Lima -Chavez, Nuñez y Tiptana (2016). Efecto del desarrollo de una cultura organizacional basada en valores sobre la competitividad de la empresa Cerámica San Lorenzo S.A</p> <p>Internacionales: -Delgado y Silva (2015), Estudio de la Cultura Organizacional en el departamento Comercial, Región Costa- Austro, de la empresa de Seguros Equivida durante el primer trimestre del 2015 -Ortiz (2017), Análisis del modelo de cultura organizacional que presenta la empresa Industrias "Ales" en el año 2017 -Montaña, A. y Torres, G. (2015). La Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental - Solarte C y Solarte M (2017). la Influencia de la cultura organizacional y la innovación en la orientación al mercado de las empresas de familia de la ciudad de Pasto - Cardona, Guzmán y Palacio (2016), el Análisis de la transformación de la cultura organizacional del grupo Bancolombia durante los años 2011 a 2015</p>

**Anexo 2.**  
**Matriz de Operacionalidad**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Cultura Organizacional	La cultura organizacional encierra diversos significados, resaltando la ideología dominante de lo que las personas piensan, donde se transmite un sentido de identidad a los empleados y se busca mejorar la estabilidad del sistema social acostumbrado (Cameron & Quinn, 2006).	Características dominantes	Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas: 1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. Las personas parecen compartir mucho entre ellos mismos. La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos. La organización es muy orientada a resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.
		Liderazgo Organizacional	Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas: 1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar actividades. El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos. El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.
		Gestión de Personas	Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas: 1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización, y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso, y la participación. El estilo de gestión en la organización es caracterizado por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad. El estilo de gestión en la organización es caracterizado por una competencia de difícil manejo, alta demanda, y logros propuestos. El estilo de gestión en la organización es caracterizado por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. La cohesión que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza mutua. Compromiso de esta organización es alto.
	Cohesión Organizacional	Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas: 1. Clan 2. Adhocracia	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	La cohesión que mantiene unida la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.



Cultura organizacional en el área de cajas registradoras de una empresa mayorista en Lima en el año 2018

Énfasis Estratégico	3. Jerarquía 4. Mercado	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante. La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, apertura y la participación persisten.
	Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas: 1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Probar cosas nuevas y prospección de oportunidades son valoradas. La organización hace hincapié en las acciones competitivas y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado. La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, control, y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.
Criterio de Éxito	Porcentaje de 100% en total dividido entre cuatro culturas: 1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por las personas. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más nuevos. Es un producto líder e innovador. La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.
		La organización define el éxito sobre la base de eficiencia, entrega fiable, la programación normal, y la producción de bajo costo son fundamentales.

**Anexo 3.**  
**Ficha de Datos**

**TITULO: CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE CAJAS DE UNA  
EMPRESA MAYORISTA EN LIMA EN EL AÑO 2018**

Lo invitamos a tomarse unos minutos de su tiempo para completar la siguiente información, cabe resaltar que está encuesta es estrictamente confidencial y solicitamos responda con sinceridad y seriedad.

1. Sexo :

- Femenino
- Masculino

2. Estado Civil:

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Conviviente
- Divorciado (a)
- Viudo (a)

3. Rango de Edad:

- Menos de 20 años
- 20 - 24 años
- 25 - 34 años
- 35 - 44 años
- 45 - 54 años
- 55 años a más

4. Antigüedad laboral:

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 a 2 años.
- De 2 a 4 años.
- De 4 a 6 años
- De 6 a más.

5. Nivel de cargo:

- Jefe
- Supervisor
- Asistente
- Cajero (a)

6. Grado de Instrucción:

- Secundaria Completa
- Superior Técnica Incompleta
- Superior Técnica Completa
- Superior Universitaria Incompleta
- Superior Universitaria Completa

**Anexo 4.**  
**Encuesta Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

	Ahora (Situación Actual)	Preferencia (En un futuro)
<b>I. Características dominantes</b>		
1		
La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. Las personas parecen compartir mucho entre ellos mismos.		
2		
La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
3		
La organización es muy orientada a resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
4		
La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	100 Ahora (Situación Actual)	100 Preferencia (En un futuro)
<b>II. Liderazgo Organizacional</b>		
1		
El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar actividades.		
2		
El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.		
3		
El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.		
4		
El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización, y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
	100 Ahora (Situación Actual)	100 Preferencia (En un futuro)
<b>III. Estilo Gerencial</b>		
1		
El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso, y la participación.		
2		
El estilo de gestión en la organización es caracterizado por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad.		
3		
El estilo de gestión en la organización es caracterizado por una competencia de difícil manejo, alta demanda, y logros propuestos.		
4		
El estilo de gestión en la organización es caracterizado por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
	100 Ahora (Situación Actual)	100 Preferencia (En un futuro)
<b>IV. Unión de la Organización</b>		

1 La coherencia que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza mutua. Compromiso de esta organización es alto.

2 La coherencia que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.

3 La coherencia que mantiene unida la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.

4 La coherencia que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.

**TOTAL**

100  
Ahora  
(Situación Actual)

100  
Preferencia  
(En un futuro)

**V. Énfasis Estratégico**

1 La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, apertura y la participación persisten.

2 La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Probar cosas nuevas y prospección de oportunidades son valoradas.

3 La organización hace hincapié en las acciones competitivas y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.

4 La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, control, y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.

**TOTAL**

100  
Ahora  
Situación Actual

100  
Preferencia  
(En un futuro)

**VI. Criterios de Éxito**

1 La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por las personas.

2 La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más nuevos. Es un producto líder e innovador.

3 La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.

4 La organización define el éxito sobre la base de eficiencia, entrega fiable, la programación normal, y la producción de bajo costo son fundamentales.

**TOTAL**

100

100

**Anexo 5.**  
**Tabulación de Encuesta Área de Cajas Registradoras**

<b>"Ahora" Puntuaciones</b>		<b>"Preferido" Puntuaciones</b>	
<b>Clan</b>		<b>Clan</b>	
I (1)	27	I (1)	28
II (1)	29	II (1)	31
III (1)	29	III (1)	31
IV (1)	28	IV (1)	29
V (1)	27	V (1)	28
VI (1)	30	VI (1)	31
Suma total	170	Suma total	178
<b>Promedio</b>	<b>28,33</b>	<b>Promedio</b>	<b>29,67</b>
<b>Adhocracia</b>		<b>Adhocracia</b>	
I (2)	25	I (2)	27
II (2)	23	II (2)	23
III (2)	21	III (2)	26
IV (2)	24	IV (2)	26
V (2)	23	V (2)	24
VI (2)	23	VI (2)	25
Suma total	139	Suma total	151
<b>Promedio</b>	<b>23,17</b>	<b>Promedio</b>	<b>25,17</b>
<b>Mercado</b>		<b>Mercado</b>	
I (3)	26	I (3)	27
II (3)	22	II (3)	23
III (3)	23	III (3)	20
IV (3)	23	IV (3)	23
V (3)	28	V (3)	27
VI (3)	24	VI (3)	24
Suma total	146	Suma total	144
<b>Promedio</b>	<b>24,33</b>	<b>Promedio</b>	<b>20,83</b>
<b>Jerarquía</b>		<b>Jerarquía</b>	
I (4)	21	I (4)	18
II (4)	26	II (4)	22
III (4)	27	III (4)	23
IV (4)	25	IV (4)	22
V (4)	21	V (4)	20
VI (4)	23	VI (4)	21
Suma total	143	Suma total	126
<b>Promedio</b>	<b>23,83</b>	<b>Promedio</b>	<b>21,00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 6.**  
**Tabulación de Encuesta a Gerente de Tienda**

<b>"Ahora" Puntuaciones</b>			<b>"Preferido" Puntuaciones</b>		
<b>Clan</b>			<b>Clan</b>		
I (1)	5		I (1)	10	
II (1)	30		II (1)	30	
III (1)	50		III (1)	40	
IV (1)	50		IV (1)	50	
V (1)	40		V (1)	40	
VI (1)	45		VI (1)	40	
Suma total	220		Suma total	210	
<b>Promedio</b>	<b>36,67</b>		<b>Promedio</b>	<b>35,00</b>	
<b>Adhocracia</b>			<b>Adhocracia</b>		
I (2)	25		I (2)	25	
II (2)	30		II (2)	30	
III (2)	30		III (2)	40	
IV (2)	10		IV (2)	15	
V (2)	15		V (2)	15	
VI (2)	5		VI (2)	10	
Suma total	115		Suma total	135	
<b>Promedio</b>	<b>19,17</b>		<b>Promedio</b>	<b>22,50</b>	
<b>Mercado</b>			<b>Mercado</b>		
I (3)	35		I (3)	35	
II (3)	10		II (3)	10	
III (3)	15		III (3)	15	
IV (3)	30		IV (3)	20	
V (3)	35		V (3)	35	
VI (3)	5		VI (3)	10	
Suma total	130		Suma total	125	
<b>Promedio</b>	<b>21,67</b>		<b>Promedio</b>	<b>20,83</b>	
<b>Jerarquía</b>			<b>Jerarquía</b>		
I (4)	35		I (4)	30	
II (4)	30		II (4)	30	
III (4)	5		III (4)	5	
IV (4)	10		IV (4)	15	
V (4)	10		V (4)	10	
VI (4)	45		VI (4)	40	
Suma total	135		Suma total	130	
<b>Promedio</b>	<b>22,50</b>		<b>Promedio</b>	<b>21,67</b>	

**Anexo 7.  
Criterios de Jueces**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES.**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto **INAMINE TAKAYAMA, JUAN HARUO**  
 1.2 Cargo e institución donde labora **DOCENTE, UPN BREÑA**  
 1.3 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Eficiente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					100
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					100
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología.					100
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					100
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad.					100
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades de los involucrados.					100
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de la contabilidad/administración.					100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					100

**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**

EL CUESTIONARIO OCAI ES EL ORIGINAL DE SWINN & CAMERON PARA MEDIR CULTURA ORGANIZACIONAL. NO REQUIERE DE VALIDACION PUES ESTA RECONOCIDA ACADEMICAMENTE A NIVEL INTERNACIONAL.

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

100%

**JUAN H. INAMINE**  
Firma, post firma y cargo del validador

Lima, 17 de Abril del 2019

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES.**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto *Aguirre Pérez Olga Paola*
- 1.2 Cargo e institución donde labora *Docente titular. Completo con Responsables de la*
- 1.3 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) *Dat - 6 PU UPN*

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Eficiente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					82
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad.					87
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades de los involucrados.					84
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de la contabilidad/administración.				78	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					87
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					82

**II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

*Lenguaje apropiado. Preguntas bien enfocadas. Al total.*

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

**82.5**

*[Firma]*  
Firma, post firma y cargo del validador  
*Olga Paola Aguirre Pérez*

Lima, 16 de Abril del 2019

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES.

- 1.1. Apellidos y nombres del experto *González Ponca de León, Cisca Rajona*  
 1.2. Cargo e institución donde labora *D.T.C.*  
 1.3. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Eficiente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado			60		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				70	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			60		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad.				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades de los involucrados.				75	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de la contabilidad/administración					90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					90
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido oportuno o más adecuado.				70	

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

*Debes dar orden a los presentados... separar los alternativos*

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

77

  
 Firma, post firma y cargo del validador  
 D.T.C. UPN

Lima, 04 de 05 del 2019