

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Cultura Empresarial en una Muestra del Sector Agroindustrial en  
Arequipa, Ica y La Libertad**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Meylin Katya Álvarez Salazar**

**Francisco Elías Aylas García**

**Luis Alberto Villafana Mendoza**

**Lina Villafuerte Angles**

**Asesor: José Antonio Espinoza Ballena**

**Surco, marzo de 2017**

## **Agradecimientos**

A CENTRUM Católica Graduate Business School por el conocimiento transmitido a lo largo de la maestría, que nos ha servido para desarrollar la presente tesis.

A los profesores José Antonio Espinoza Ballena y Daniel Eduardo Guevara Sanchez, por el apoyo brindado en la solución de nuestros problemas de Tesis.

A DANPER Arequipa, DANPER Chincha y DANPER Trujillo por la apertura de su empresa para el desarrollo de la investigación.

## **Dedicatorias**

A mi amado esposo, Francisco, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi familia y amigos, y en especial a mi amigo Lucho por abrirnos las puertas de DANPER, base en esta investigación.

A mi querida esposa, por su apoyo incondicional en todo este tiempo

A Dios por ser guía en mi vida, a mi amada hija Andrea, mi familia, y compañeros de tesis por el apoyo incondicional.

Meylín Alvarez

Francisco Aylas

Luis Villafana

Lina Villafuerte

## Resumen Ejecutivo

En la última década el Perú ha crecido de manera exponencial en el sector agrícola, generando una gran fuente de trabajo en las localidades de Arequipa, Chincha y Trujillo, y con ello, se dio una ola de generación de nuevas empresas que se han constituido como parte de este crecimiento. Esto ha llevado a contratar personas de cada localidad, quienes vienen con propias costumbres e idiosincrasia la cual ha sido heredada en el tiempo. Adaptarse a un cambio laborando en una empresa agroindustrial puede conllevar algunos conflictos, debido a que la empresa desea desarrollar una cultura organizacional la cual los colaboradores deben de incorporar en el día a día, generando armonía en el ambiente laboral y desempeño de los grupos humanos que laboran en la institución.

El modelo de Kim, Cameron y Quinn ha ayudado a las organizaciones, a través del instrumento OCAI “ The Organization Culture Instrument”, a definir las características de los colaboradores para el diseño de estrategias en la gestión de los recursos con los que se cuenta. Se realizó una investigación sobre la cultura organizacional predominante en empresas del sector agrícola, donde se analizó 94 encuestas, agrupadas en tres sub muestras que corresponden a las tres unidades organizativas de una misma organización, ubicadas en Arequipa, Chincha y Trujillo. Como resultado, se encontró una cultura enfocada principalmente hacia fuera de la organización, del tipo Mercado, opuesto a la cultura deseada, la cual es el tipo Clan. Adicionalmente se exponen varias interpretaciones a los hallazgos encontrados en función de las hipótesis planteadas, que pueden ser apreciadas en su conjunto para responder a la interrogante crucial, si se tiene la cultura organizacional adecuada y se entregan algunas recomendaciones para evaluar ciertos cambios en la estrategia orientada a mejorar algunos aspectos en la cultura de la organización, que permitan fortalecer los aspectos positivos que agregan valor y promover plantear cambios e implementarlos para eliminar o mejorar aspectos negativos, hecho que contribuirá a una mejor productividad.

## Abstract

In the last decade, Peru has grown exponentially in the agricultural sector, generating a large source of employment in the cities of Arequipa, Chincha and Trujillo, and with it a wave of generation of new companies have been formed as part of this growth. This situation has led to hiring people of each locality, who come with their own customs and traditions which has been inherited over time. Adapt to a changing working in an agribusiness company may include some conflicts, because the company wants to develop an organizational culture where employees must incorporate into everyday life, creating harmony in the workplace and performance of human groups they work in the institution.

The model Kim S. Cameron y Robert E. Quinn helps organizations, through OCAI "The Organization Culture Instruments" instrument, to define the characteristics of the partners to design strategies in the management of resources that it is counted. In this thesis, an investigation into the dominant organizational culture in enterprises in the agricultural sector, where 94 surveys were analyzed, grouped in three sub samples corresponding to the three organizational units of the same organization, located in Arequipa, Chincha and Trujillo were analyzed was performed. As a result, a culture focused mainly out of the organization, market rate, opposite to the desired culture, which is the Clan type was found. Additionally several interpretations are exposed to the findings according to the hypotheses which can be appreciated as a whole to answer the crucial question, if one has the appropriate organizational culture and some recommendations are given to evaluate certain changes in the oriented strategy To improve some aspects of the organization's culture, to strengthen the positive aspects that add value and promote change and implement them to eliminate or improve negative aspects, which will contribute to better productivity.

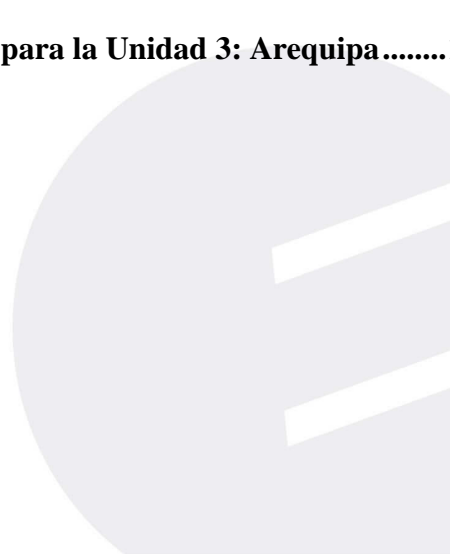
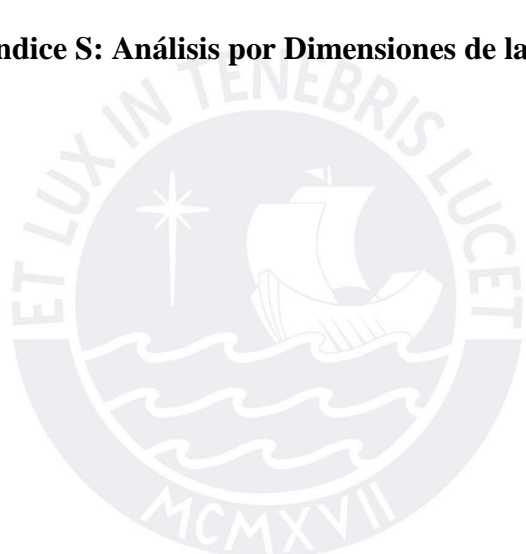
## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la Investigación .....	1
1.2 Definición del Problema .....	2
1.3 Propósito de la Investigación .....	2
1.4 Importancia de la Investigación .....	3
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	4
1.6 Preguntas de la Investigación.....	4
1.7 Hipótesis.....	5
1.8 Marco Teórico.....	6
1.8.1 Cultura organizacional.....	6
1.8.2 Organizational culture assessment instrument .....	6
1.8.3 Competing values framework.....	7
1.8.4 Variables independientes .....	11
1.8.5 Variables dependientes .....	12
1.8.6 Variables moderadoras .....	12
1.9 Definición de Términos.....	12
1.10 Supuestos.....	13
1.11 Limitaciones .....	14
1.12 Delimitaciones.....	14
1.13 Resumen .....	14
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>16</b>
2.1 Mapa de la Literatura .....	16

2.2 Tendencias de la aplicaciones del OCAI .....	16
2.3 Investigaciones Realizadas sobre Mediciones de Cultura Organizacional Aplicando el OCAI.....	18
2.4 Otros Instrumentos Utilizados para la Evaluación de Cultura Organizacional.....	26
2.5 Resumen.....	31
2.6 Conclusiones .....	33
<b>Capítulo III. Metodología.....</b>	<b>34</b>
3.1. Diseño de la Investigación .....	34
3.2. Conveniencia del Diseño de la Investigación .....	34
3.3. Preguntas e Hipótesis de la Investigación .....	34
3.4 Consentimiento Informado.....	35
3.5. Confidencialidad .....	36
3.6. Localización Geográfica .....	36
3.7. Población de la Investigación.....	36
3.8. Características de la Muestra .....	37
3.9. Instrumentación.....	38
3.10. Recolección de Datos.....	38
3.11. Análisis de Datos.....	39
3.12. Validez y Confiabilidad .....	42
3.13. Resumen.....	44
<b>Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados.....</b>	<b>46</b>
4.1. Análisis de los Resultados para La Organización .....	46
4.2 Análisis de los Resultados por Unidad Organizativa.....	47
4.3. Análisis de los Resultados por Género.....	50
4.4 Análisis de los Resultados por Edad .....	51

4.5 Análisis de los Resultados por Área Funcional.....	55
4.6 Análisis de los Resultados por Antigüedad Laboral .....	57
<b>Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>59</b>
5.1 Conclusiones .....	59
5.2 Contribuciones .....	63
5.2.1 Contribuciones teóricas .....	63
5.2.2 Contribuciones prácticas.....	63
5.3 Recomendaciones.....	64
5.3.1 Recomendaciones prácticas .....	64
5.3.2 Recomendaciones para Futuras Investigaciones .....	66
<b>Referencias.....</b>	<b>68</b>
<b>Apéndice A: Consentimiento Informado para los Participantes en la Investigación</b>	
“Culturas Empresariales en el Perú” .....	72
<b>Apéndice B: Encuesta para Evaluar la Cultura Organizacional .....</b>	<b>73</b>
<b>Apéndice C: Diagrama de Cajas y Bigotes para Tipo de Cultura en Situación Actual</b>	
<b>y Situación Deseada .....</b>	<b>75</b>
<b>Apéndice D: Puntuaciones Promedio para Cada Tipo de Cultura por Situación y por</b>	
<b>Variable .....</b>	<b>79</b>
<b>Apéndice E: Análisis Estadístico para la Organización .....</b>	<b>85</b>
<b>Apéndice F: Análisis Estadístico por Unidad Organizativa .....</b>	<b>86</b>
<b>Apéndice G: Análisis Estadístico por Género .....</b>	<b>92</b>
<b>Apéndice H: Análisis Estadístico por Edad.....</b>	<b>98</b>
<b>Apéndice I: Análisis Estadístico por Área Funcional.....</b>	<b>104</b>
<b>Apéndice J: Análisis Estadístico por Antigüedad Laboral. ....</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice K: Análisis por Dimensiones de la Cultura por Género (Femenino). ....</b>	<b>114</b>

<b>Apéndice L: Análisis por Dimensiones de la Cultura por Género (Masculino).....</b>	<b>115</b>
<b>Apéndice M: Análisis por Dimensiones de la Cultura por Antigüedad en la Empresa (entre 0 y 1 año) .....</b>	<b>116</b>
<b>Apéndice N: Análisis por Dimensiones de la Cultura por Antigüedad en la Empresa (entre 2 y 5 años).....</b>	<b>117</b>
<b>Apéndice O: Análisis por Dimensiones de la Cultura por Antigüedad en la Empresa (entre 6 y 9 años).....</b>	<b>118</b>
<b>Apéndice P: Análisis por Dimensiones de la Cultura para la Organización.....</b>	<b>119</b>
<b>Apéndice Q: Análisis por Dimensiones de la Cultura para la Unidad 1: Trujillo.....</b>	<b>120</b>
<b>Apéndice R: Análisis por Dimensiones de la Cultura para la Unidad 2: Chincha .....</b>	<b>121</b>
<b>Apéndice S: Análisis por Dimensiones de la Cultura para la Unidad 3: Arequipa.....</b>	<b>122</b>





## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional. Dimensiones</i> <i>Características Dominantes y Liderazgo Organizacional. Primera Parte</i> .....	8
Tabla 2. <i>Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional. Dimensiones</i> <i>Características</i> .....	9
Tabla 3. <i>Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional. Dimensiones</i> <i>Características Dominantes y Liderazgo Organizacional. Tercera Parte</i> .....	9
Tabla 4. <i>Características Demográficas de la Muestras por Unidades Organizativas</i> .....	37
Tabla 5. <i>Alfa de Cronbach por Unidad y Tipo de Cultura para Situación Actual</i> .....	43
Tabla 6. <i>Alfa de Cronbach por Unidad y Tipo de Cultura para Situación Deseada</i> .....	43
Tabla 7. <i>Alfa de Cronbach por Unidad y Tipo de Cultura para Situación Actual</i> <i>(Excluyendo Valores Perdidos)</i> .....	43
Tabla 8. <i>Alfa de Cronbach por Unidad y Tipo de Cultura para Situación Deseada</i> <i>(Excluyendo Valores Perdidos)</i> .....	44
Tabla 9. <i>Situación de la Validación de las Hipótesis del Estudio</i> .....	46

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Competing Values Framework. ....	10
<i>Figura 2.</i> Mapa conceptual. ....	17
<i>Figura 3.</i> Flujo para el análisis estadístico de datos. ....	40
<i>Figura 4.</i> Resultado del OCAI para el total de los participantes del estudio. ....	47
<i>Figura 5.</i> Resultado del OCAI para el personal de la unidad uno (Trujillo). ....	48
<i>Figura 6.</i> Resultado del OCAI para el personal de la unidad dos (Chincha). ....	48
<i>Figura 7.</i> Resultado del OCAI para el personal de la unidad tres (Arequipa). ....	49
<i>Figura 8.</i> Contraste de las Puntuaciones Promedio por población femenina. ....	50
<i>Figura 9.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por población masculina. ....	51
<i>Figura 10.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por edad (de 18 a 20 años). ....	52
<i>Figura 11.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por edad (de 21 a 30 años). ....	53
<i>Figura 12.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por edad (de 31 a 40 años). ....	53
<i>Figura 13.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por edad (de 41 a 50 años). ....	54
<i>Figura 14.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por edad (de 51 años a más). ....	54
<i>Figura 15.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por área de operaciones agrícolas. ....	55
<i>Figura 16.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por área de planta de proceso. ....	56
<i>Figura 17.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por área de servicios. ....	56
<i>Figura 18.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por antigüedad entre 0 y 1 año. ....	57
<i>Figura 19.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por antigüedad entre 2 y 5 años. ....	58
<i>Figura 20.</i> Contraste de las puntuaciones promedio por antigüedad entre 6 y 9 años. ....	58

## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes de la Investigación

La cultura organizacional se define como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la manera en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización (Robbins & Couler, 2010).

Según Cameron y Quinn (2006) la cultura es un factor crucial en la eficacia a largo plazo de las organizaciones, es imperativo que las personas encargadas de la gestión de la cultura organizacional sean capaces de medir las dimensiones clave de la cultura, desarrollar una estrategia para realizar cambios, y comenzar un proceso de implementación. Plantearon una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework. La misma tiene por objetivo diagnosticar y posibilitar el cambio de la cultura de una organización, y ha determinado cuatro tipos de cultura dominantes: (a) Clan, (b) Adhocrática, (c) Jerárquica, y (d) Mercado.

Mediante esta metodología es posible identificar también, cuál es la postura de la organización frente a los cambios, es decir, si se muestra más flexible o presenta mayor estabilidad y control. A partir de estos elementos, Cameron y Quinn (2006) desarrollaron un instrumento al que nominan Organizational Culture Assessment Instrument [OCAI]. Se presenta en formato de cuestionario que posibilita interpretar y medir determinadas manifestaciones organizacionales, así como cuál es la cultura actual de la organización y cuál es la cultura que se desea a largo plazo. Este instrumento ha sido utilizado en organizaciones de distintos rubros alrededor del mundo, por ejemplo en empresas estatales en República Dominicana, utilizada por Espailat, (2012); para la evaluación de PYME's en México, por

Villareal y Martínez (2009); en el sector asegurador en Venezuela, por Salazar (2008); en el sector educación en Chile, por Sepúlveda (2004), entre otras aplicaciones.

En la presente investigación, se aplicará esta herramienta para el sector agroindustrial del Perú, teniendo en cuenta el desarrollo sustancial de este rubro en los últimos años, con los que ha adquirido importancia para la economía del país. Este desarrollo exige la competitividad de las empresas de este sector.

Para ello, se ha elegido a la corporación DANPER, una de las principales empresas de agro exportación del país con unidades localizadas en diferentes regiones, para el diagnóstico de su cultura organizacional predominante y comprender la naturaleza intrínseca del sector agroindustrial, su dinámica interna y las motivaciones de quienes las conforman, a partir de la percepción de los profesionales de la organización. Al mismo tiempo, identificar las expectativas de los profesionales respecto al tipo de cultura deseada, y analizar los estilos de liderazgo asociados a las culturas actual y futura.

### **1.2 Definición del Problema**

El problema a investigar es describir la cultura organizacional en empresas del rubro de agroexportación en el Perú, en función de su flexibilidad o tendencia controlista y de su propensión a valorar más los aspectos internos o externos de ellas. Asimismo, verificar si existe diferencia significativa en la percepción de la cultura organizacional en función de la región geográfica, edad, género del trabajador, antigüedad y área funcional de la empresa. También, identificar si hay una percepción de cultura organizacional compartida entre las empresas investigadas y si existe diferencia significativa en la percepción de la cultura ideal y la cultura real en las organizaciones del rubro.

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

El propósito y objetivo general de la investigación es describir las características de la

cultura organizacional en una muestra de empresas del sector agroindustrial e identificar si hay diferencias en la percepción por parte de los trabajadores tomando en cuenta diferentes variables. Para este fin, se ha aplicado la herramienta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), desarrollada por Cameron y Quinn (2006), la cual consiste en un test y mediante una investigación del tipo cuantitativo se pueda correlacionar con variables como edad, género, antigüedad en la empresa, área en la que se desempeña y unidad organizacional. Igualmente es necesario conocer el grado en el que las expectativas de los participantes están alineadas con la realidad percibida por ellos.

#### **1.4 Importancia de la Investigación**

El Perú avanza hacia el camino de la modernidad y el sector agro industrial es un fuerte propulsor hacia el desarrollo, basada en principios de modernidad, apertura y competitividad. En el 2015, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2016), este rubro representó el 5.2% del PBI del país, con crecimientos constantes cada año, con un crecimiento de 2.8 % en el 2015 con respecto al año anterior, motivo por el cual se consideró relevante el desarrollo de esta investigación.

Para ello se ha identificado las características sobre la cultura en las muestras de empresas del sector agroindustrial, lo cual ha permitido analizar la similitud de la cultura organizacional entre empresas del sector. Schein (2010) postuló que “las fuerzas culturales son poderosas porque operan fuera de nuestra conciencia. Se tiene que entenderlas no sólo por su poder, sino también porque ayudan a explicar muchas de las desconcertantes y frustrantes experiencias en la vida social y organizacional.” (p.7)

Según Robbins y Coulter (2010), todas las organizaciones tienen culturas, pero no todas las culturas influyen en el comportamiento y acciones de los empleados. Las culturas fuertes, aquellas en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles, logran

mayor compromiso con dichos valores, empleados leales y mayor desempeño organizacional. Por otro lado, dado que la cultura de una organización limita lo que pueden y no pueden hacer, es particularmente importante para los gerentes. Si hay diferencia entre la percepción actual de la cultura y la deseada entonces los líderes deben intervenir para moldear la cultura que consideren apropiada.

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

El presente estudio se ha realizado bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y comparativo debido a que se persigue describir la cultura organizacional de las unidades organizativas analizadas con la evaluación de ciertos aspectos importantes a través de la percepción de los trabajadores, y la relación con variables como edad, género, antigüedad y área funcional de la empresa. Es transeccional, porque se recolectaron los datos en un solo momento. No es un estudio experimental porque no se manipularan deliberadamente las variables.

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

Es importante saber el grado de consenso que existe entre las personas de una organización de cómo perciben la cultura organizacional en sus respectivas empresas. Por ello, las preguntas principales que este estudio ha buscado responder son:

1. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional actual y deseada en la organización?

Por otro lado, es de interés para la investigación identificar si existe diferencias en la percepción de acuerdo a género, edad, área funcional y antigüedad, por lo que se formula las siguientes preguntas específicas:

2. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional debido a la localización de la unidad organizativa de las muestras analizadas?

3. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de las muestras analizadas?
4. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de edad de los participantes de las muestras analizadas?
5. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes áreas funcionales donde se desempeñan los participantes de las muestras analizadas?
6. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas?

### **1.7 Hipótesis**

Las hipótesis de la investigación son del tipo nulas:

H01 No existe diferencias significativas entre la percepción de la cultura organizacional actual y deseada en la organización.

H02 No existe diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional debido a la localización de la unidad organizativa de las muestras analizadas.

H03 No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de las muestras analizadas.

H04 No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de edad de los participantes de las muestras analizadas.

H05 No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes áreas funcionales en las que se desempeñan los participantes de las muestras analizadas.

H06 No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas.

## 1.8 Marco Teórico

### 1.8.1 Cultura organizacional.

La Real Academia Española (2016) conceptualiza cultura como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Al respecto Schein (2010) definió formalmente la cultura como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos y adquiridos por un grupo que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, y por lo tanto, que se les enseñe a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (p. 18)

Sobre la cultura organizacional, Robbins y Coulter (2010), la definieron como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida la manera de realizar las cosas en la organización. Este será el concepto utilizado para la investigación. Tal como lo indicaron Cameron y Quinn (2006) “Although more than 150 definitions of culture have been identified (Kluckhohn, Kroeber & Meyer, 1952), the two main disciplinary foundations of organization culture are sociological (organizations have cultures) and anthropological (organizations are cultures).” (p.18). Se deduce junto a los conceptos anteriores que la perspectiva sociológica ha llegado a predominar entre todas las definiciones. Cameron y Quinn (2006) definieron que la cultura es indetectable la mayor parte del tiempo y que la mayoría de las personas no son conscientes de su cultura hasta que experimentan una nueva cultura.

### 1.8.2 Organizational culture assessment instrument

El instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) desarrollado



por Cameron y Quinn (2006) es quizás el instrumento más utilizado para evaluar la cultura organizacional en las empresas de hoy. Este explora las relaciones que existen entre cultura y los factores de la organización que incluyen la gestión y el liderazgo. Ha sido utilizado en una gran variedad de sectores de la industria tales como salud, educación, organizaciones religiosas, etc. El OCAI está diseñado para identificar la cultura actual de una empresa y también, la cultura que los miembros de la organización creen que debería ser dentro de su organización para desarrollar mejor sus funciones.

Para ello evalúa seis dimensiones claves de la cultura de la organización: (a) las características dominantes, (b) el liderazgo en la organización, (c) el estilo gerencial, (d) la unión en la organización, (e) el énfasis estratégico, y (f) el criterio para el éxito. Cada una de ellas consta de cuatro alternativas dividida en 100 puntos dependiendo en la medida en que cada alternativa es similar a su propia organización (ver Tablas 1, 2 y 3). Este cuestionario se divide en dos tiempos, primero para saber cómo se siente la cultura actualmente en su organización, y luego para ver cómo quisiera que fuera su organización. El promedio de puntaje dado a cada cuatro alternativas en las seis situaciones nos da cuatro puntos que configuran un cuadrilátero.

### **1.8.3 Competing values framework**

El OCAI está basado en el modelo de valores en competencia o Competing Values Framework. El propósito de utilizar este modelo es para diagnosticar y facilitar el cambio en la cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006). Este modelo establece dos dimensiones, la primera dimensión diferencia los criterios de eficacia que hacen hincapié en la flexibilidad, discreción, y el dinamismo de los criterios que hacen hincapié en la estabilidad, el orden y el control. La segunda dimensión diferencia los criterios de eficacia que hacen hincapié en una orientación interna, la integración y la unidad de los criterios que hacen hincapié en una orientación externa, diferenciación y la rivalidad. En conjunto, estas dos dimensiones forman

cuatro cuadrantes, cada uno representando un tipo de cultura de la organización.

Tabla 1

*Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional. Dimensiones Características Dominantes y Liderazgo Organizacional. Primera Parte*

Características dominantes	Puntaje	Prioridad
A1 Mi organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.		
B1 Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos.		
C1 Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se realice. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.		
D1 Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace.		
Total	100	100
Liderazgo en la organización	Puntaje	Prioridad
A2 En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.		
B2 En mi organización se le considera líder al que apoya la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio		
C2 En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al agresivo en el logro de las metas.		
D2 En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación, en la organización y el que logra que todo trabaje sincronizadamente.		
Total	100	100

*Nota.* Adaptado de *The Organizational Culture Assessment Instrument – Current profile, Cont'd*, (p. 27). por K. S. Cameron y R. E. Quinn, 2006. Diagnosing and changing organizational culture Based on the Competing Values Framework San Francisco: Jossey Bass.

Tabla 2

*Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional. Dimensiones Características**Dominantes y Liderazgo Organizacional. Segunda Parte*

Estilo gerencial		Puntaje	Prioridad
A3	El estilo de gestión en mi empresa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B3	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.		
C3	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.		
D3	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones interpersonales.		
Total		100	100
Unión en la organización		Puntaje	Prioridad
A4	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B4	Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.		
C4	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.		
D4	Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. Se considera que mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.		
Total		100	100

Nota. Adaptado de *The Organizational Culture Assessment Instrument – Current profile, Cont'd*, por K. Cameron y R. Quinn, 2006.

Tabla 3

*Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional. Dimensiones Características**Dominantes y Liderazgo Organizacional. Tercera Parte*

Énfasis estratégico		Puntaje	Prioridad
A5	Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.		
B5	Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades		
C5	Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el Mercado.		
D5	Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.		
Total		100	100
Criterio para el éxito		Puntaje	Prioridad
A6	Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.		
B6	Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.		
C6	Mi organización define como "éxito" la penetración en el Mercado y el sobrepasar a la competencia. Es clave el liderazgo competitivo en el Mercado		
D6	Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Son críticas la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.		
Total		100	100

Nota. Adaptado de *The Organizational Culture Assessment Instrument – Current profile, Cont'd*, por K. Cameron, y R. Quinn, 2006.

La Figura 1 ilustra las relaciones de estas dos dimensiones entre sí. Estos indicadores de eficacia representan lo que la gente valora sobre el desempeño de una organización (Cameron & Quinn, 2006). Esta es una interpretación gráfica de cómo es o cómo se desea que sea la cultura en esa organización. Las alternativas evalúan hasta qué punto la orientación de la organización contiene características de una cultura de clan, una cultura de adhocracia, una cultura de mercado y una cultura jerárquica.



Figura 1. Competing Values Framework.

Adaptado de Competing Values Framework, (p. 35), por K. S. Cameron y R. E. Quinn, 2006. Diagnosing and changing organizational culture Based on the Competing Values Framework San Francisco: Jossey Bass.

Cameron y Quinn (2006) propusieron los siguientes tipos principales de cultura:

**Cultura de Clan.** La cultura de Clan se caracteriza por ser un lugar agradable para trabajar donde las personas comparten bastante con ellos mismos. Es como una gran familia. Los líderes son considerados como mentores y tal vez incluso como figuras parentales. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. El compromiso es alto. La organización hace hincapié en el beneficio a largo plazo del desarrollo individual, alta cohesión y la moral. El éxito se define en términos de clima interno e interés por la gente. La organización hace especial hincapié en el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

**Cultura de Adhocracia.** Se caracteriza por ser un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. La gente asume riesgos. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo. El interés común que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación e innovación. El énfasis es en estar a la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios. La disposición para el cambio y los nuevos retos son importantes. Las preocupaciones a largo plazo de la organización pone énfasis en el rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito está en la producción de productos y servicios únicos y originales.

**Cultura de Mercado.** Es un lugar de trabajo orientado a resultados. Los líderes son los productores y competidores con fuerza al volante. Son duros y exigentes. El interés común que mantiene unida a la organización se encuentra en el énfasis de ganar. La preocupación a largo plazo está en acciones competitivas y alcanzar las metas y los objetivos de expansión. El éxito se define en términos de cuota de mercado y penetración. Superar a la competencia y el liderazgo en el mercado son importantes.

**Cultura Jerárquica.** Se caracteriza por ser un lugar formal y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que se realiza. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. Mantener a la organización en buen funcionamiento es importante. Las preocupaciones a largo plazo de la organización son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Las reglas formales y las políticas mantienen a la organización unida.

#### **1.8.4 Variables independientes**

Las variables independientes identificadas para las hipótesis del estudio son:

1. En H02 La membresía de las unidades organizacionales de la muestra.
2. En H03 Género y membresía de los participantes de las muestras analizadas.
3. En H04 Edad y membresía de los participantes de las muestras analizadas.

4. En H05 Áreas Funcionales y membresía a las que pertenecen los participantes de las muestras analizadas.
5. En H06 Antigüedad laboral y membresía de los participantes de las muestras analizadas.

### **1.8.5 Variables dependientes**

La variable dependiente en todas las hipótesis es la Cultura Organizacional descrita por los cuatro componentes del OCAI.

### **1.8.6 Variables moderadoras**

No se plantean variables moderadoras en este estudio.

## **1.9 Definición de Términos**

1. Cultura organizacional: Se define como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En las mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas en la organización (Robbins & Couler, 2010).
2. Género del trabajador: Variable ocupacional utilizada en la investigación para clasificar la población. Comprende: (a) género femenino, y (b) género masculino.
3. Edad del trabajador: Variable utilizada en la investigación que se refiere al tiempo de vida del entrevistado. Para su análisis, de acuerdo a la frecuencia de los valores obtenidos en la muestra, se ha establecido la siguiente clasificación: (a) de 18 a 20 años, (b) de 21 a 30 años, (c) de 31 a 40 años, (d) de 41 a 50 años, y (e) de 51 a 55 años.
4. Área funcional: Variable utilizada en la investigación que se refiere al proceso de la empresa al que pertenece el entrevistado. Comprende: (a) operaciones agrícolas, (b) planta de proceso, y (c) servicios.

5. Antigüedad laboral: Variable ocupacional utilizada en la investigación que se refiere al tiempo de labor que el entrevistado tiene en la unidad organizacional de la empresa agroindustrial en estudio. Para su análisis, de acuerdo a la frecuencia de los valores obtenidos en la muestra, se ha establecido la siguiente clasificación: (a) de cero a un año, (b) de uno a cinco años, y (c) de cinco a nueve años.

### 1.10 Supuestos

Para el desarrollo de este estudio, se ha asumido lo siguiente:

1. La cultura organizacional puede ser descrita empleando la encuesta para evaluar la cultura organizacional propuesta por OCAI.
2. Se asume que los entrevistados han entendido el sentido y propósito de las preguntas de la encuesta y han respondido guiados por su correcta comprensión. Asimismo, se asume que las repuestas han sido sinceras y permiten ser utilizadas y analizadas para los objetivos de este estudio.
3. Todo instrumento de investigación desarrollado en un idioma distinto al de los sujetos de la muestra debe ser cuidadosamente traducido. La metodología suele pedir una doble traducción (back-translation). En el caso en estudio, si bien no se hizo la doble traducción, ésta fue hecha y revisada por los tres asesores de tesis, expertos en el tema de cultura. Ellos tomaron en cuenta las peculiaridades de la región y no solamente una traducción literal. Adicionalmente se hicieron pruebas piloto para verificar el correcto entendimiento de las preguntas. Luego de haber sido respondidas las encuestas por los participantes en el piloto estos fueron entrevistados para conocer su entendimiento de las preguntas. De acuerdo con ello el cuestionario fue ajustado convenientemente. Dados estos hechos estamos aceptando como un supuesto que la traducción ha sido hecha correctamente en el sentido de los autores originales.

### **1.11 Limitaciones**

En la realización de esta investigación, las principales limitaciones que se presentaron fueron:

1. Las encuestas se tuvieron que realizar durante los horarios de trabajo, contando con el personal disponible que la empresa proporcionó considerando no afectar a su normal desarrollo.
- 2.. El tamaño de la muestra del estudio no es estadísticamente representativa a la población.
3. El personal encuestado no comprende a todos los niveles de la organización, solo se encuestó personal de mando medio operativo y en su mayoría no tenían personal a cargo y una muestra que vienen de un nivel de la organización, puede generar resultados diferentes, a una muestra que proviene de un rango más amplio de empleados en una misma organización.

### **1.12 Delimitaciones**

La investigación está delimitada a tres unidades organizativas o sucursales de la empresa DANPER, debido a la disponibilidad y acceso que la misma empresa proporcionó para el estudio. Estas sucursales son las ubicadas en Arequipa, Chincha y Trujillo. El estudio se realizó con un grupo de trabajadores, que no tienen personal a cargo y aceptaron voluntariamente participar en la encuesta. El periodo de la encuesta fue de 15 días para que no exista un factor externo que pueda distorsionar los resultados.

### **1.13 Resumen**

La cultura organizacional es definida por Robbins y Couler (2010) como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la manera en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se



hacen las cosas en la organización. Por este motivo ha tomado importancia en las organizaciones, y para lo que se han diseñado herramientas para describirla como es el cuestionarioOCAI basado en el Marco de Valores que Compiten desarrollado por Cameron y Quinn (2006).

En este cuestionario evalúa seis dimensiones claves de la cultura organizacional: (a) las características dominantes, (b) el liderazgo en la organización, (c) el estilo gerencial, (d) la unión en la organización, (e) el énfasis estratégico, y (f) el criterio para el éxito. Este instrumento permite diagnosticar la cultura organizacional de una empresa bajo un esquema de cuatro culturas dominantes. Clan , Adhocrática, Jerárquica y Mercado.

Se ha visto por conveniente utilizar este instrumento para el sector agroindustrial debido a la importancia económica dado por el desarrollo que ha venido teniendo en el país. Es por ello que se ha seleccionado a Danper, una empresa dedicada a la agroexportación y que cuenta con tres unidades operando en Arequipa, Ica y La libertad, para evaluar la cultura organizacional actual.

El objetivo de este estudio es permitir a la empresa medir las características de la cultura organizacional en empresas del sector agroindustrial e identificar si hay diferencias en la percepción y la cultura deseada por sus trabajadores. Asimismo, también se quiere identificar si hay diferencias entre las percepciones dado la localización, género, edad, antigüedad laboral y área de trabajo. Esta investigación es no experimental, transeccional, cuantitativo descriptivo y comparativo.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se realiza una revisión de la literatura sobre la aplicación de la herramienta del OCAI y los resultados obtenidos en empresas y organizaciones de distintos rubros en la región y otros países que se ha visto por conveniente mencionarlos debido a su aporte en el desarrollo de este estudio. En la primera parte del capítulo se presenta un resumen de los hallazgos importantes en las aplicaciones de esta herramienta y en la segunda parte se describen algunos estudios realizados en América, Europa y otras regiones del mundo.

Los estudios presentados se realizaron en sectores de educación, estatal, PYME's, manufactureras, bancos, aseguradoras, salud e inclusive una organización religiosa. Se dió énfasis en la búsqueda de aplicaciones de esta herramienta en el sector agroindustrial, pero sin éxito, así mismo como segunda prioridad, se buscó estudios realizados principalmente en América Latina, los cuales algunos han sido incluidos en este capítulo. También se consideraron estudios realizados en EEUU, Europa ya que presentan características y resultados que ayudarán al desarrollo, análisis y resultados de nuestra investigación. Las búsquedas se realizaron en bases de datos como Ebsco, Scopus, Scienc Direct, Google Academic, incluso Google. Las palabras clave utilizadas fueron OCAI, CVF, Competing Value Framework, Organizational Culture Assesment Instrument, Organizational Culture, Cameron y Quinn.

### 2.1 Mapa de la Literatura

A continuación se presenta en la Figura 2 el mapa de la literatura empleada para el desarrollo de la presente investigación.

### 2.2 Tendencias de la aplicaciones del OCAI

Aunque hay una variedad de métodos para evaluar la cultura organizacional, OCAI se ha encontrado para ser a la vez útil y preciso en el diagnóstico de los aspectos importantes de

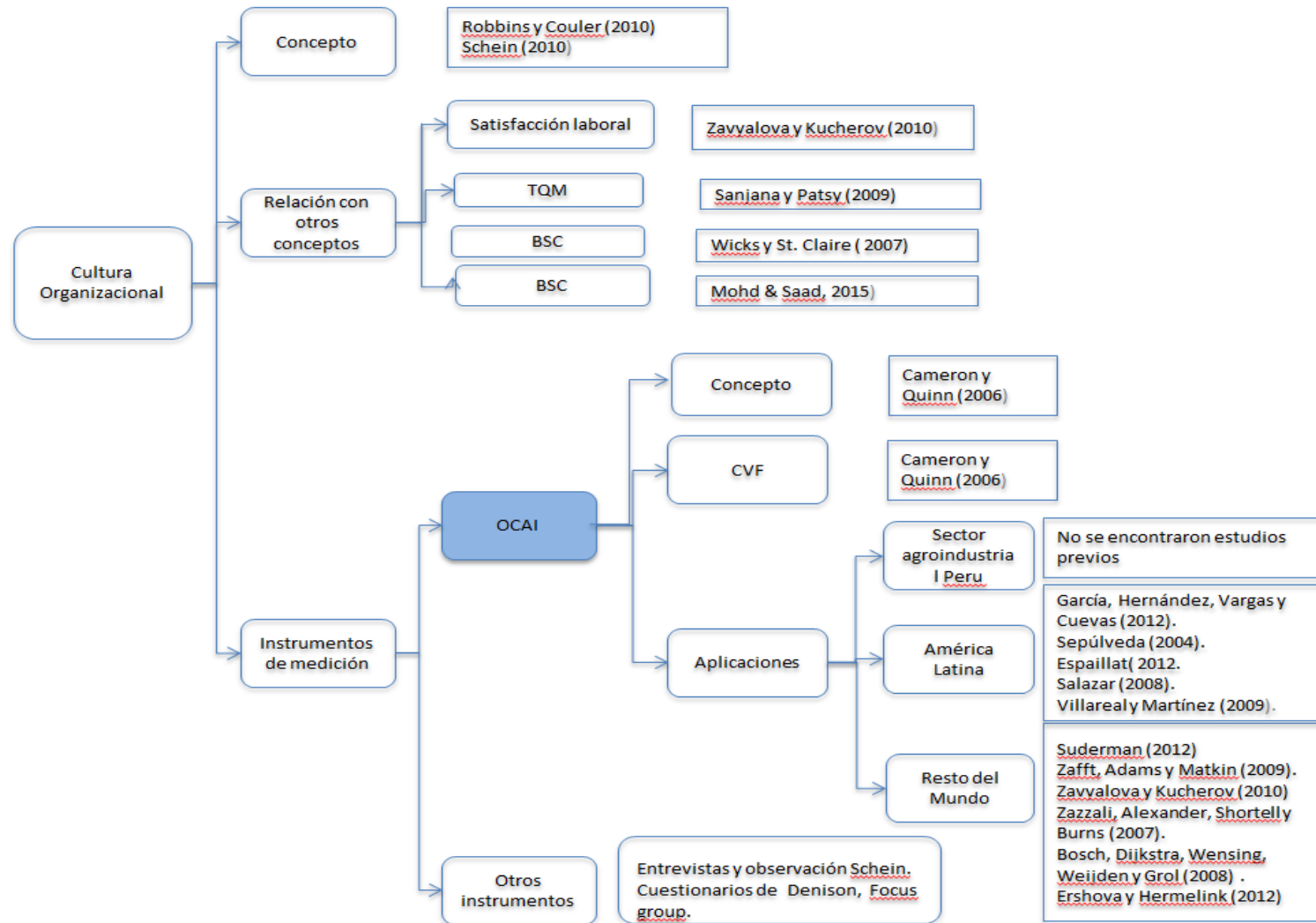


Figura 2. Mapa conceptual.

la cultura de una organización. Se ha utilizado en más de un millar de organizaciones para predecir el rendimiento de la organización (Cameron & Quinn, 1999).

La evaluación de la Cultura Organizacional son estudios preliminares que sirven para determinar, además del tipo de cultura, relaciones con los resultados que obtiene la organización, tal como muestran algunos estudios mencionados. Esto sirve de insumo para tomar estrategias y desarrollar un BSC (Balance Score Card) para la organización, tal como lo mencionó Wicks y Claire (2007) en su artículo *Competing Values in Healthcare: Balancing the (Un) Balance Scorecard*. Asimismo, la estructura de competencias empresariales, CVF, proporciona una base sólida para el desarrollo de competencias gerenciales y la creación de administradores en los escenarios del TQM (Sanjana & Patsy, 2009). Finalmente, también se han realizado estudios para identificar la relación de la cultura organizacional y el ISO 9000 (Mohd & Saad, 2015).

### **2.3 Investigaciones Realizadas sobre Mediciones de Cultura Organizacional Aplicando el OCAI**

En México, García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012), realizaron el diagnóstico de la cultura organizacional de dos universidades tecnológicas con características similares. Concluyeron que la cultura de Mercado es la dominante para ambas instituciones, y la de Clan como tipo de cultura deseada para la institución antigua y la Adhocrática para la institución más reciente. El estudio validó los resultados de cada institución utilizando el Índice de Alfa de Cobranch, con una alta confiabilidad, no así en el análisis por dominios, por considerarse culturas en competencia y comprobándolo con la correlación de Pearson, lo cual aporta a favor de la rivalidad entre cuadrantes.

En la muestra de los casos, se consideró a la totalidad de la población (censo) de la carrera de Desarrollo de Negocios de las dos universidades tecnológicas (casos). Se trabajó con una población de 239 en la universidad más reciente y 254 en la universidad antigua,

incluyendo al personal académico y estudiantil. Los hallazgos en la investigación presentan algunas limitaciones, ya que se trata de medir un concepto abstracto como la cultura de una organización dando por entendido cierto conocimiento de las dimensiones más importantes de la misma. Tomando en cuenta este criterio, se realizaron 200 entrevistas a los miembros de cada una de las organizaciones considerando al 50% de los alumnos, el 40% de los maestros y el 10% de los directivos, revisando las características que dominan la cultura de mercado se llegó a la conclusión de que efectivamente las instituciones se rigen por este dominio cultural. Además de observar las características dominantes, se encontró que el mando institucional coordina y organiza los procesos en búsqueda de un trabajo más eficiente.

En las entrevistas, la mayoría de los trabajadores docentes y administrativos de la UT antigua manifestaron que en realidad les sería más cómodo trabajar en un ambiente estable, agradable, sin presiones ni conflictos; con una figura paternalista ubicada en el marco de la flexibilidad y discreción en un foco interno e integración, donde añoran trabajar “como en los viejos tiempos,” en los cuales el rector anterior se reconocía como mentor.

Otra aplicación realizada en la región fue realizada por Sepúlveda (2004). Presentó un diagnóstico de cultura organizacional en la Universidad de Concepción de Chile [UDEEC], encuestando a 110 trabajadores universitarios, segmentados en académicos y no académicos. El estudio demostró que en ambos casos el tipo de cultura dominante es Jerárquico, lo cual explica que en dicha institución las normas y procedimientos gobiernan el actuar de los trabajadores, predominando un modelo burocrático. Sin embargo el tipo de cultura deseada es el tipo Clan, debido a que reconoce la necesidad de dar fluidez a los procesos, y convierte este aspecto, según el estudio, en un objetivo para las universidades tradicionales chilenas, para flexibilizar sus procesos administrativos y convertirse en instituciones dinámicas y competitivas.

Con el objeto de tener una muestra representativa de trabajadores universitarios, se procedió a calcular el tamaño de la muestra en base a un muestreo estratificado en dos categorías o clases de trabajadores: (a) académicos, y (b) no académicos. Las dos categorías que se presentan en la población se consideran relevantes para los objetivos del presente estudio. Para efectos de simplificación, se supone que la población es homogénea en cada estrato, así la varianza es menor y el número de entrevistas necesarias se reduce.

De acuerdo a metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), en rigor deberían existir dos cuestionarios separados, diferenciándose únicamente en que el primero de ellos describe solamente la situación cultural actual y el segundo se enfoca a la situación ideal o preferida. Sin embargo, para efectos de este estudio, se utilizó sólo un tipo de cuestionario que incorporó ambas columnas, por motivos de facilitar y reducir el tiempo de respuesta de la persona que es entrevistada.

En otro estudio realizado por Suderman (2012) se utilizó esta herramienta para el desarrollo de un equipo con un nuevo líder en un ambiente académico en Estados Unidos, y consideró las perspectivas tanto del líder y la de los empleados al comienzo de la nueva gestión y después de transcurrido un año. El estudio no revela la cantidad de entrevistados y la población del estudio, más si se menciona que la encuesta fue realizada a todos los integrantes del equipo. Los resultados mostraron que tanto el líder como el equipo son congruentes en desear cambios radicales de la cultura actual, la cual es ligeramente más del tipo Jerárquico y pasar a un tipo de Cultura Clan. Sin embargo después de un año la percepción de la cultura actual varía bastante con respecto al primer año, siendo esta un tipo Mercado y conservar este tipo como cultura deseada. En el desarrollo de este estudio se vio como nuevos equipos de trabajo no son capaces de precisar de forma realista las preferencias culturales. Por otro lado para determinar si hay patrones de desarrollo cultural puede tomar

más de dos o tres años y finalmente es recomendable evaluar las percepciones considerando distintos segmentos.

En América Latina se ha revisado mediciones de la Cultura Organizacional utilizando la metodología del OCAI, en empresas estatales. Uno de ellos, llevado a cabo en República Dominicana en una institución del estado perteneciente al ámbito de fomento de la competitividad y el desarrollo nacional (Espaillat, 2012). Esta entidad inició un proceso de transformación y reorganización, y a través de esta investigación evaluó la necesidad de un cambio cultural para cumplir con sus objetivos estratégicos. El estudio tomó como muestra a empleados de todas las áreas y todos los roles, en total 58 encuestados que representó el 36 % del universo. Los resultados se complementaron con un estudio cualitativo. La investigación tuvo dos descubrimientos: El primero, es que existen diferencias de las percepciones entre las diferentes áreas y roles, y el segundo que el tipo de cultura que predominaba era Controladora (Jerárquica) con matices de Colaboradora (Clan), y lo deseado ligeramente predominaba Colaboradora y Competitiva (Mercado). Como el estudio cuantitativo no permitió determinar el tipo de cultura deseado, se tuvo que complementar con estudios cualitativos. Se concluyó que el tipo de cultura que se requiere para la organización, debe ser Competitiva e Innovadora (Adhocrática). Estos resultados, fueron utilizados como punto de inicio para establecer las estrategias de la organización.

En el sector asegurador venezolano, Salazar (2008) aplicó la herramienta del OCAI a todas las sucursales de una misma empresa y las agrupó en tres zonas. El estudio consideró una muestra de 152 encuestados entre tres sucursales. La escala utilizada en la encuesta fue ipsativa. Los resultados no reflejaron una cultura dominante en la organización, ya que en dos zonas predominó la cultura Clan y en la tercera el tipo Jerarquizado, tipos culturales diametralmente opuestos como lo resaltó el autor y la justificación puede deberse a varios factores, como unidades distintas, poca claridad en el enfoque, cultura no definida en la

organización, factores de los que parten las recomendaciones. Esta aplicación ha sido de interés para el presente estudio por la similitud, ya que se ha evaluado la cultura organizacional en tres unidades de la misma empresa ubicadas en tres regiones del país.

Con el objetivo de promover el sector de Pymes de Fabricante de Muebles en Durango, México, Villareal y Martínez (2009), llevaron a cabo la evaluación de las características de la cultura en 57 empresas, siendo el total del sector. Para recabar la información se empleó un cuestionario basado en el OCAI, seleccionando una escala tipo Likert. Al considerar que este rubro constituye uno de los pilares de la economía de la región y en los últimos años ha ido perdiendo impulso. El estudio demostró que los tipos de cultura con mayor presencia en las pymes son Clan y Jerárquica, y que la administración de personal es uno de los puntos débiles lo cual dio indicios que ayudan a explicar las condiciones actuales de este sector. Finalmente entre las recomendaciones el análisis ha señalado que el tipo de cultura a adoptar para estas empresas debe ser la de Mercado, con el objetivo de recobrar la competitividad.

En otro ámbito de la educación, Zafft, Adams y Matkin (2009) realizaron un estudio para la Medición de Liderazgo en equipos autogestionados utilizando el Marco Valores en Competencia. Dicho estudio se realizó a 81 estudiantes en la universidad de Midwestern, en el área de ingeniería. Para ello, los participantes fueron conformados en equipos para realizar un proyecto asignado durante un semestre. El instrumento identificó los tipos de liderazgo descritos en el CVF aplicados en cada equipo, con lo que se determinó el grado de complejidad conductual del líder. Los resultados se evaluaron tomando en cuenta la presencia de complejidad conductual, lo cual determina la habilidad en el equipo para utilizar diferentes roles de liderazgo. El estudio demostró que la complejidad conductual tienen un efecto significativo en el desempeño del equipo mas no en las actitudes de los miembros del equipos, teniendo en cuenta que la actitud es el compromiso de los miembros para generar



experiencias positivas en el equipo. Este estudio demuestra cómo la aplicación del Marco de valores en competencia (CVF) para equipos autogestionados ayuda a los educadores para comprender la forma de medir el liderazgo dentro de este contexto y facilitar una mayor conciencia de los estudiantes en un equipo, y en consecuencia, aumentar la eficacia.

Un estudio más amplio, que abarcó 13 compañías rusas de distintos rubros, entre fabricantes de bienes, y servicios fue realizado por Zavyalova y Kucherov (2010), donde se encuestaron a un total de 816 empleados. El objetivo fue validar que existe una relación estrecha entre el tipo de cultura organizacional y el grado de satisfacción laboral. Para ello, además de aplicar la metodología de OCAI, el estudio se apoyó en otras herramientas cualitativas para la evaluación del grado de satisfacción laboral. La investigación muestra que las organizaciones con diferentes tipos de cultura organizacional se diferencian en el nivel de satisfacción laboral de los empleados. Según los datos del informe, la cultura de mercado crea principalmente las condiciones para la satisfacción de las necesidades de autoafirmación; cultura jerárquica, para la satisfacción de las necesidades de cooperación y de seguridad; la cultura del clan, para la satisfacción de las necesidades de respeto; cultura adhocrática, para la satisfacción de las necesidades de autorrealización. en relación al grado de satisfacción laboral, este es menor en las empresas donde domina el tipo de cultura de mercado y jerárquica y es mayor en el tipo clan y adhocrática.

Una importante cantidad de aplicaciones fueron realizadas en los últimos años para el sector salud. En el 2007, Zazzali, Alexander, Shortell y Burns (2007) evaluaron el grado en que la cultura organizacional de consultorios colectivos de médicos está asociada con la satisfacción individual del médico y con las capacidades de gestión y organización de los grupos. Fueron encuestados 1,593 médicos encuestados de Cincuenta y dos grupos de médicos afiliados a 12 sistemas integrados de salud de los Estados Unidos, siendo 38.3 % de la tasa de respuesta. La cultura organizacional fue conceptualizada usando el marco de

valores en competencia. El resultado del estudio sugiere que la cultura representa una característica importante en consultorios colectivos que puede influenciar en las actitudes de los profesionales en las organizaciones, específicamente el médico presentó mayor satisfacción en los grupos con culturas de clan, mientras que en la cultura jerárquica fue adverso. Estos resultados también tienen implicancias en la efectividad de las organizaciones, pues es más fácil retener personal en la organización del tipo clan que en las jerárquicas. Finalmente los resultados fueron consistentes con otros estudios, donde el grado de satisfacción laboral es mayor en las organizaciones del tipo clan y adhocrática que en las jerárquicas y de mercado. La cultura de clan se asoció positivamente con la satisfacción con el personal, la sofisticación tecnológica y la competencia de precios. La cultura jerárquica se asoció negativamente con la satisfacción con la toma de decisiones de gestión, la competitividad, la competencia de precios, y la capacidad financiera. La cultura de mercado se asoció negativamente con la satisfacción laboral del personal, y la competencia de precios. La cultura adhocrática no se asoció significativamente con ninguna de las medidas de satisfacción. En conclusión los efectos de la cultura organizacional en grupos de médicos no es diferente a los efectos encontrados en la industria en general.

Otro enfoque del estudio en esta área, es el realizado por Bosch, Dijkstra, Wensing, Weijden y Grol (2008), en donde el rediseño de la atención se ha propuesto como una palanca para mejorar la atención de las enfermedades crónicas. Dentro de la atención primaria, la atención de la diabetes es el ejemplo más extendido de atención integrada reestructurada. El objetivo del estudio fue evaluar en qué medida los aspectos importantes de la atención reestructurada como el trabajo en equipo multidisciplinario y de diferentes tipos de cultura organizacional se asociaron con la atención diabética de alta calidad en pequeños consultorios, y para ello utilizaron el concepto de marco de valores en competencia. Se realizaron análisis transversales de los datos de 83 profesionales de la salud involucrados en

el cuidado de la diabetes de 30 prácticas de atención primaria en los Países Bajos, con un total de 752 pacientes con diabetes mellitus tipo II participantes. Se utilizaron medidas auto-reportadas de clima de equipo (Team Climate Inventory), y cultura organizacional (marco de valores que compiten), medidas de la calidad de la atención de la diabetes, características clínicas del paciente de los registros médicos y auto-informe. Se realizó un análisis multivariado de la relación entre la cultura, el clima y otros factores médicos para totalizar una puntuación de suma en los indicadores de proceso para la calidad de la atención de la diabetes. El estudio mostró que aunque se encontraron algunas asociaciones significativas entre la atención diabética de alta calidad en la práctica general y las diferentes culturas organizacionales, las relaciones eran más bien marginal. La variación en los resultados clínicos de los pacientes no se pudo atribuir a la cultura de la organización o el trabajo en equipo. Este estudio contribuye a la discusión sobre la legitimidad de la idea generalizada de que los aspectos de rediseño de atención, tales como el trabajo en equipo y la cultura pueden contribuir a una mayor calidad de la atención. Por lo tanto el estudio sugirió que la investigación futura debe combinar métodos cuantitativos y cualitativos.

Otro estudio revisado fue el que se hizo para las organizaciones religiosas. Ershova y Hermelink (2012) realizaron un estudio comparativo de la cultura organizacional de la Iglesia Católica Romana en Republica Checa y Eslovaquia, una iglesia Luterana y una iglesia reformada en Alemania. El total de encuestas recibidas fue de 192 de una población de 572 individuos en la población. La escala utilizada en la encuesta fue del tipo ipsativa. Los hallazgos fueron extraídos desde dos diferentes perspectivas: la relación de los cuatro tipos de cultura basado en CVF, y entrevistas cualitativas. Tal es así, se encontró que los tipos de cultura más fuertes en las tres iglesias son la jerárquica y clan, las cuales son culturas autónomas y egocéntricas, que no están interesados en objetivos orientados hacia el exterior, competitivos e innovadores. Esta combinación de culturas significa la presencia y la doble

importancia de lo espiritual (clan) y la gestión administrativa (jerarquía). Por otra parte, el estudio presenta información adicional importante como es el deseo de cambiar. La aspiración de las tres iglesias es disminuir el carácter jerárquico y la tendencia común es aumentar la cultura de adhocracia, indicando el deseo de más flexibilidad y libertad. El estudio reveló la actitud hacia el cambio de las tres iglesias; la Iglesia Católica Romana tiene la tendencia a cambiar lo más mínimo de todo, la iglesia reformada tiene la mayor disposición al cambio entre las tres, y la iglesia luterana está en una posición intermedia.

#### **2.4 Otros Instrumentos Utilizados para la Evaluación de Cultura Organizacional**

Dentro de los modelos de cultura organizacional está el modelo que propuso Schein (2010) el cual analiza la cultura considerando diferentes niveles de la misma, como lo son: (a) artefactos el cual es el nivel más superficial incluyendo a todos aquellos aspectos que se pueden ver, oír y sentir cuando se tienen encuentros con un nuevo grupo en una cultura desconocida; (b) exposición de las creencias y valores que considera que todo aprendizaje cultural refleja en última instancia las creencias y valores del individuo, su idea de lo que debe ser o no ser, a diferencia de lo que es; y (c) presunciones subyacentes básicas que incluye las presunciones básicas como las teorías en uso, las cuales son presunciones implícitas que en realidad orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo cómo percibir, pensar y sentir las cosas.

Las dimensiones de la cultura para Schein (2010) son las siguientes: (a) presunciones de relación con el ambiente externo. Todos los grupos y organizaciones tienen que enfrentar dos tipos de problemática, la supervivencia y adaptación al entorno externo, y la integración de los procesos internos para asegurar la capacidad de supervivencia y adaptación; (b) presunciones del manejo de relaciones internas. Un grupo no puede lograr objetivos, sobrevivir, y crecer si no maneja sus relaciones internas; (c) presunciones de la realidad y la verdad. Una parte fundamental de cada cultura es fijar supuestos acerca de lo que es real y

cómo determinar o descubrir que es la realidad; (d) presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio (la percepción y la experiencia del tiempo es uno de los principales aspectos de cómo funcionan los grupos), (e) presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones.

El modelo de Hofstefe, Hofstefe y Minkov (2010) consideró cinco las dimensiones culturales propuestas, las cuales se describen a continuación: (a) la distancia del poder, la cual se encuentra relacionada a la actitud ante a la autoridad; (b) el individualismo y colectivismo, el cual es el dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad; (c) masculinidad y feminidad, que se refiere al predominio de lo masculino en una sociedad. La masculinidad está relacionada con valores asociados con los hombres, como es la seguridad en sí mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. En el caso de la feminidad se valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida; (d) evitación de la incertidumbre, la cual es el deseo de estabilidad de las personas en una sociedad, y (e) indulgencia versus la moderación como una dimensión social.

Un modelo interesante que se aproxima al proceso de evaluación de la cultura organizacional es el modelo Denison. Las cuatro características culturales medidas en el modelo de Denison son: (a) misión, (b) consistencia, (c) participación, y (d) adaptabilidad. Cada una de estas características se divide en tres divisiones o índices culturales. En comparación con las dimensiones e índices calculados, se pueden identificar principios y creencias específicas, estando el modelo orientado en general en dos ejes: estabilidad / flexibilidad y enfoque interno / enfoque externo. Cada par de factores tiene efectos distintos en los resultados de la organización. Por lo tanto, la misión y la coherencia pueden mejorar significativamente los resultados financieros de la organización, la coherencia y la participación aumentar la satisfacción de los empleados y la motivación, la participación y la adaptabilidad contribuyen al desarrollo de capacidades de innovación, desarrollo de

productos y servicios, y adaptabilidad y misión influyen en el aumento de la venta (Denison, Haaland & Goelzer, 2004).

Es así que Mihalache y Albu (2016), en un estudio para evaluar la cultura organizacional en dos empresas, de las cuales la primera pertenece al sector de soluciones para Tecnologías de la Información y la segunda al sector hotelero en Rumania, aplicaron el Modelo de Denison. Este modelo se basa en la relación entre la cultura organizacional y medidas de desempeño tales como rentabilidad, crecimiento, calidad, innovación, satisfacción de clientes y empleados (Denison, 2016). Dicho estudio concluyó que para el caso de la cultura organizacional en el sector hotelero está bien definida, fuertemente orientada hacia el colectivismo y con un personal leal dispuesto a proporcionar servicios de alta calidad. La disponibilidad del Gerente General para los empleados y el apoyo constante que proporciona durante las actividades diarias determinan que sus dependientes se sientan parte del equipo y confiable para el buen desempeño de las cosas. Y en el caso de la segunda compañía del sector de servicios se define el ambiente como tranquilo y protector, ofreciendo la posibilidad de mejora profesional, pero el ritmo de las promociones es lento, hecho que puede determinar los ambiciosos empleados a abandonar la organización. La conclusión general de este estudio está representada por la idea de que la cultura puede ser considerada como un factor de influencia positiva para las colectividades dentro de cualquier organización y por el aumento de la responsabilidad y participación de los empleados en el proceso de decisión que define los procedimientos de trabajo así mismo puede proporcionar una base sólida para la mejora de los servicios y de toda la evolución estratégica de la organización.

Otros métodos aplicados en estudios realizados para evaluar o identificar la cultura organizacional son encuestas diversas. Uno de ellos fue el realizado en la investigación desarrollada por Lupsa (2016). El método adoptado es una investigación basada en un cuestionario aplicado a 300 estudiantes de una universidad. El cuestionario constó de 10

preguntas y fue dirigido a las opiniones y actitudes de los alumnos respecto a las normas y valores y la imagen de la propia organización. Los principales resultados mostraron que los estudiantes sienten que son parte de la organización, les gusta estar involucrados en diferentes actividades aparte de las conferencias y su principal preocupación es tener una relación de asociación más estrecha con los profesores. Otra conclusión del estudio muestra que los estudiantes se sienten parte de la cultura organizacional, y que pertenecen a la universidad. También consideran que se respetan y aplican los principales valores promovidos por la universidad, siendo los principales temas considerados que la comunicación debe ser mejor y la distancia del poder debe ser menor.

Otro estudio de caso fue realizado en México con un modelo sistémico de análisis de la cultura organizacional de entidades dedicadas a brindar servicios de salud para entender su dinámica interna y externa realizado por Ortega, Corona, Eva, Montaña, Garnica, Garduño, Trinidad, & Robles (2015). En el estudio se utilizó guías de observación, entrevista y focus group, así como entrevistas semiestructuradas con muestras aleatorias de directivos y pacientes de 17 unidades de salud. La información fue procesada mediante la técnica de análisis discursivo utilizando el software Atlas Ti para crear unidades hermenéuticas establecidas bajo el sistema sistémico según los niveles de organización de Schein. Para este estudio se utilizó redes ontosemióticas diseñadas para comprender el sistema de códigos y sus relaciones. El propósito de esta investigación fue entender la cultura organizacional en estos casos particulares sin la intención de generalizar los resultados. Como resultado del estudio, se clasificó la cultura organizacional de servicios de salud en cuatro subsistemas: humano, técnico-tecnológico, estructural-funcional y macrosistema ambiental y se identificó una interrelación en los cuatro subsistemas que define la dinámica de la cultura organizacional de los servicios de salud en tres transacciones: interdinámica, intradinámica y extra dinámica. La conclusión extraída de este estudio fue que los directivos son los principales responsables del

adecuado desempeño de la dinámica de la cultura organizacional ya que su posición se convierte en el nexo entre los tres Holones y el macro-sistema ambiental, actuando como intérpretes del sistema y reguladores de sus acciones. Por otro lado, el estudio identificó que los pacientes juegan un triple papel en esta dinámica, ya que según su etapa se convierten en cliente, ingreso o producto de las actividades de los servicios de salud, lo cual se debe a la retroalimentación recibida por la cultura de la salud, el marco regulatorio y la sociedad en general, produciendo efectos en la imagen corporativa y la reputación, así como en la calidad y satisfacción de los pacientes, familiares y usuarios.

Finalmente, Saad y Mohd (2015) desarrollaron su investigación sobre las compañías automotrices en Malasia. La industria del automóvil en Malasia puede ser considerada como una de las industrias más importantes y estratégicas en el sector manufacturero. El objetivo de su estudio fue examinar la influencia de la cultura organizacional en la relación entre los factores blandos ISO 9000 y los resultados organizativos. Los cuestionarios se desarrollaron sobre la base de la literatura relacionada con la gestión de la calidad total, los factores blandos, el sistema de calidad ISO 9000 y la cultura organizacional. Este cuestionario consta de 74 ítems medidos usando una escala de Likert de cinco puntos al evaluar cuatro variables principales que son responsabilidad de la gestión, la gestión de recursos humanos, la cultura organizacional y el desempeño organizacional, con siete sub-variables. Hay 19 ítems que representan la responsabilidad de gestión, 30 elementos que representan la gestión de recursos, seis elementos que representan el desempeño organizacional y 19 elementos que representan la cultura organizacional. Son 162 compañías que fueron elegidas para ser encuestadas basadas en muestreo aleatorio de 275 tamaños de población. Treinta y tres empresas respondieron a los cuestionarios, que representan el 20% de las muestras seleccionadas. El estudio reveló que la cultura organizacional era un obstáculo para la relación entre los factores blandos de ISO 9000 y el desempeño organizacional. Además, el



resultado también reveló que una organización con una alta capacidad para superar la cultura organizacional y los elementos de gestión de recursos, especialmente el empoderamiento de los empleados y el trabajo en equipo, tenían una mayor posibilidad de mejorar su desempeño organizacional. Las recompensas, un claro sentido de responsabilidad y autoridad aumentará la motivación de los empleados hacia el trabajo. Sin embargo, existen otros factores tales como medición y análisis, realización de productos y documentación, etc., que pueden ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento. El hallazgo de esta investigación propone ayudar a la organización en el diseño de la política de recursos humanos que se relacionan con la mejora de la carrera de los empleados. Los trabajadores motivados aumentarán la eficiencia de la organización y conducirán a un aumento en el desempeño organizacional.

## 2.5 Resumen

Se encontraron aplicaciones del instrumento OCAI de Cameron y Quinn, y del modelo del marco de valores que compiten en sectores de educación, estatal, PYME's, manufactureras, Bancos, aseguradoras, salud e inclusive una organización religiosa; mas no se encontraron aplicaciones en el sector agroindustrial.

El OCAI es útil y preciso en el diagnóstico de los aspectos importantes de la cultura de una organización, y ha sido aplicado en más de un millar de organizaciones (Cameron & Quinn, 1999). Entre las aplicaciones consideradas para esta investigación se tiene realizadas en el sector educación realizados en universidades en México y Chile donde los resultados indicaron que la cultura actual percibida es mercado y jerárquica respectivamente, pero la cultura deseada tiende a ser la de clan para ambos casos, a pesar de que en el estudio realizado en México, donde se evaluaron dos instituciones una de ellas, la más joven, indicó que se desea una cultura del tipo adhocrática.

En una institución académica de Estados Unidos, se identificó la cultura actual como jerárquica y la cultura deseada es la de clan. Pero después de un año, una nueva evaluación la

cultura actual fue percibida como mercado y se espera que continúe igual, lo que es explicado por el ingreso de nuevos equipos de trabajo donde se pierde la capacidad de precisar de forma realista las preferencias culturales.

La aplicación en una empresa estatal en República Dominicana y en el sector asegurador de Venezuela mostró que la cultura actual percibida es la jerárquica, y la deseada es la de clan. En el caso de la empresa estatal, se complementó con estudios cualitativos y los resultados precisaron que la cultura deseada es la de tipo adhocrática.

En el sector de fabricantes de muebles en México, la cultura actual percibida estuvo entre jerárquica y clan pero la deseada fue la de tipo mercado, que se explicó por la necesidad del sector de aumentar su competitividad. También se realizaron estudios para relacionar la cultura organizacional con la satisfacción laboral. En este caso se desarrolló en el sector salud, y donde se concluyó que la satisfacción laboral es influenciada positivamente por culturas de tipo clan o adhocrática y lo contrario ocurre con las culturas jerárquica y mercado.

Se han encontrado otros métodos distintos al OCAI aplicados en estudios para evaluar la cultura organizacional con distintos fines, tales como la relación con ISO 9000, o simplemente describe un tipo de cultura para buscar mejorar en la dirección o conducción de la organización. Mayormente estos métodos se basan en encuestas que califican diferentes factores, así se tiene el modelo de Denison que identifica cuatro características culturales medidas en la organización: (a) misión, (b) consistencia, (c) participación, y (d) adaptabilidad. Otros métodos fueron a través del uso de encuestas, guías de observación, entrevista y focus group, así como entrevistas semiestructuradas para describir perfiles de la cultura organizacional. Por otro lado, para un estudio que buscó relacionar la cultura organizacional con el ISO 9000 se aplicó cuestionarios que fueron desarrollaron sobre la base de la literatura relacionada con la gestión de la calidad total, los factores blandos, el sistema de calidad ISO 9000 y la cultura organizacional.

## 2.6 Conclusiones

No existen aplicaciones del OCAI para evaluar la cultura organizacional en el sector agroindustrial en el Perú. En los distintos estudios referidos se observó que en algunos casos se ha presentado poca definición en los resultados para identificar un tipo de cultura, lo cual es posible que se deba a factores tales como empresas jóvenes, personal nuevo como unidades distintas, poca claridad en el enfoque, cultura no definida en la organización, entre otros, o, como indicaron García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012) se intenta medir un concepto abstracto. Por tal motivo, se encontraron investigaciones que requirieron o recomendaron complementar el estudio con métodos cuantitativos.

Como un factor común, se encontró que muchos de los estudios, sobre todo en América Latina, la percepción de la cultura actual es de tipo jerárquica. Por otro lado, otro factor común, es que en la mayoría de los estudios, la cultura deseada fue la de clan. En algunos estudios se pudo concluir que la satisfacción laboral se asocia positivamente con las organizaciones donde predomina la cultura tipo clan y adhocrática, y ocurre lo contrario con las que organizaciones que predominan la cultura tipo mercado y jerárquica.

En todos los modelos propuestos por los autores existe más de un instrumento o método para describir la cultura organizacional basado en cuestionarios con ciertas excepciones de aquellos que utilizan las entrevistas y la observación. Aún cuando cada uno de ellos presenta ciertas limitaciones, son muchos los beneficios y aportes que han brindado a las organizaciones. La utilización de los mismos dependerá de la afinidad del método con los objetivos que se persiguen, y tanto estos métodos como el OCAI son flexibles para adaptar su aplicación a la conveniencia del estudio.

## Capítulo III. Metodología

### 3.1. Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es del tipo no experimental, transeccional, cuantitativo descriptivo y comparativo porque no hubo manipulación intencional de las variables, sino se midió tal como se presentó la muestra en su contexto natural para su posterior análisis. No se generó ninguna situación intencional para las unidades organizativas materia de estudio. Es transeccional, porque se recolectaron los datos en un solo momento. Es del tipo descriptivo y comparativo porque tiene el objeto de indagar la incidencia de los niveles de una o más variables en una población (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

### 3.2. Conveniencia del Diseño de la Investigación

La investigación ha sido diseñada para medir el nivel de consenso de tipo cuantitativo de las áreas a través del cuestionario OCAI. Se ha buscado un muestreo por conveniencia porque no se ha podido tener acceso a todas las personas de la población, solo se tuvo acceso a personal presente en horarios de trabajo. A través de este diseño, el resultado mostró la percepción de la cultura actual y deseada que se tiene en cada una de las unidades organizativas analizadas.

### 3.3. Preguntas e Hipótesis de la Investigación

Las preguntas planteadas en este estudio son:

1. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional actual y deseada en la organización?
2. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional debido a la localización de la unidad organizativa de las muestras analizadas?
3. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de las muestras analizadas?.

4. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de edad de los participantes de las muestras analizadas?.
5. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes áreas funcionales donde se desempeñan los participantes de las muestras analizadas?.
6. ¿Existe consenso en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas?.

Las hipótesis de la investigación son las siguientes:

1. H01 No existe diferencias significativas entre la percepción de la cultura organizacional actual y deseada en la organización.
2. H02 No existe diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional debido a la localización de la unidad organizativa de las muestras analizadas.
3. H03 No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de las muestras analizadas.
4. H04 No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de edad de los participantes de las muestras analizadas.
5. H05 No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes áreas funcionales en las que se desempeñan los participantes de las muestras analizadas.
6. H06 No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas.

### **3.4 Consentimiento Informado**

El consentimiento informado es el documento donde el colaborador deja prueba de su voluntad en participar en el estudio y en el uso de la información proporcionada. En las

muestras tomadas, todos los participantes fueron voluntarios y completaron el formato de consentimiento informado que se les proporcionó. Este formato se encuentra en el Apéndice A.

### **3.5. Confidencialidad**

El participante fue informado de forma verbal y escrita, a través del documento Consentimiento Informado para los participantes en la investigación “Culturas Empresariales en el Perú” disponible en el Apéndice A, de la confidencialidad de los datos personales a través de cuestionarios anónimos, sin pretender identificar al trabajador en ninguna etapa de la investigación.

### **3.6. Localización Geográfica**

El levantamiento de información se llevó a cabo en tres localidades:

1. El Pedregal a 101 km de distancia de la ciudad de Arequipa.
2. Chincha en Ica a 226 km de la ciudad de Lima conduciendo por la carretera Panamericana Sur.
3. Trujillo en La Libertad a 549 km de la ciudad de Lima dirigiéndose por la carretera Panamericana Norte.

Las encuestas fueron realizadas entre los meses de noviembre del 2013 y enero del 2014.

### **3.7. Población de la Investigación**

La población está conformada por operarios de las empresas DANPER Trujillo con sedes en Trujillo y Chincha y DANPER Arequipa con sede en la ciudad del Pedregal. Este grupo de empresas se especializan en el sector agroindustrial, dedicado principalmente al cultivo y acopio de productos agrícolas para la exportación hacia los Estados Unidos y Europa, tales como la alcachofa, espárrago, quinua, pimiento, papaya y mango. La población se constituye en grupos de trabajo de las áreas de: (a) Planta de proceso (ingreso de la

materia prima para su transformación ), (b) operaciones agrícolas (labores de cultivo) , y (c) áreas de servicios (logística, administración ,etc.). De ellos se extrajo una muestra para el desarrollo del estudio.

### 3.8. Características de la Muestra

En el estudio se realizó un muestreo no probabilístico debido a que no se tuvo acceso a toda la población; teniendo en cuenta que el área de Recursos Humanos de la empresa proporcionó al grupo de investigación una relación de todos los trabajadores, sólo se pudo tener acceso a personal disponible durante sus horarios de descanso, refrigerio y horario de salida; previa aceptación para participar voluntariamente en el estudio que se estaba desarrollando. La muestra consideró 94 encuestas, agrupadas en tres sub muestras como son las tres unidades organizativas, distribuidas (ver Tabla 4).

Tabla 4

#### *Características Demográficas de la Muestras por Unidades Organizativas*

Variable	Población					Muestra				
	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Total	%	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Total	%
Por género										
Mujeres	1500	224	286	2010	57	14	12	21	47	50
Hombres	1200	146	154	1500	43	17	18	12	47	50
Por edad										
18-20 años	105	40	66	211	6	1		1	2	2
21-30 años	891	128	154	1173	33	14	11	15	40	43
31-40 años	890	110	110	1110	32	12	14	13	39	41
41-50 años	544	55	66	665	19	4	4	2	10	11
51-55 años	270	37	44	351	10		1	2	3	3
Por área funcional										
Operaciones agrícolas	405	44	132	581	17	5	4	6	15	16
Planta de proceso	1620	238	220	2078	59	15	14	10	39	41
Áreas de servicios	675	88	88	851	24	11	12	17	40	43
Por antigüedad laboral										
0-1 años	675	93	132	900	26	16	14	19	49	52
2-5 años	810	203	176	1189	34	12	16	10	38	40
6-9 años	1215	74	132	1421	40	3		4	7	7

*Nota:* Adaptado de base de información proporcionada por la empresa y en base a las encuestas realizadas a las unidades organizativas.

### 3.9. Instrumentación

Para la presente investigación se utilizó el cuestionario OCAI, instrumento cuantitativo desarrollado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, elaborado bajo el enfoque del Marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework). El cuestionario del OCAI evalúa seis dimensiones o elementos. Cada dimensión presenta cuatro alternativas. El encuestado asigna 100 puntos en total entre estas cuatro alternativas, dependiendo del grado en que cada alternativa es similar a su propia organización. Debe dar un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a su organización. Cada alternativa es un atributo de la cultura y debe considerarse su presencia en cada unidad organizativa. El promedio de cada puntaje dado a cada uno de las cuatro alternativas en las seis dimensiones da cuatro puntajes que son configurados en un cuadrilátero (ver Figura 1). Esta es una interpretación gráfica de cómo es la cultura en cada unidad organizativa. Todas las preguntas están orientadas para medir hasta qué punto la organización en evaluación presenta características de una cultura de Clan o Adhocrática o de Mercado o Jerárquica.

El encuestado recibe dos ejemplares del cuestionario. Uno de ellos es para medir como percibe actualmente la cultura en la organización y en el segundo ejemplar, el encuestado evaluará como desearía que fuera su organización. El cuestionario con sus respectivas preguntas se muestra en el Apéndice B.

### 3.10. Recolección de Datos

Para la aplicación del cuestionario OCAI en las unidades organizativas se coordinó de forma personal y vía telefónica con los responsables de cada unidad organizativa para que se nos otorgue las facilidades para la realización de las encuestas para esta investigación. Luego de las autorizaciones, se coordinó con el área de Recursos Humanos de la empresa, para iniciar un piloto con cuatro trabajadores en la localidad del Pedregal en Arequipa con el objetivo de evaluar si el método y la redacción del cuestionario y consentimiento informado



era claro y entendible por el encuestado. Después de esta prueba, el cuestionario no requirió ser modificado y se procedió a aplicar el instrumento en la localidad del Pedregal en Arequipa. Los cuestionarios fueron completados durante las horas de refrigerio y salida del personal, en un ambiente que la empresa proporcionó para este fin.

Se explicó verbalmente a todos los trabajadores que participaron, el objetivo de la investigación y se precisó escrita y verbalmente que el uso de la información era estrictamente confidencial y exclusivo para el desarrollo del estudio. Posteriormente, el trabajador procedía a la revisión del documento de consentimiento informado, y lo firmaba como signo de aceptación. Después de ello, el encuestado podía llenar el cuestionario OCAI que se les proporcionó en forma impresa y el cual tenía las instrucciones adjuntas. Una vez completado el cuestionario, el colaborador procedía a depositarlo en una ánfora de cartón adecuada para tal fin. De la misma forma en los siguientes dos meses se aplicó el cuestionario en las localidades de Chincha y Trujillo.

### **3.11. Análisis de Datos**

Para el análisis de datos se utilizó como herramienta el Sistema SPSS versión 24 y se siguió la metodología descrita en el diagrama de flujo de la Figura 3. El primer paso consistió en la revisión de datos y preparación de la muestra. Para ello se verificó en cada encuesta que las puntuaciones asignadas en cada dimensión sumen 100 puntos en total. Se verificó también que la información adicional solicitada haya sido llenada como área de trabajo, antigüedad del trabajador, género y edad. Posteriormente, se trasladaron los datos de cada encuesta a hojas Excel preparadas considerando cada variable.

El segundo paso es la construcción de fichero de datos en SPSS. En una hoja SPSS se creó las variables necesarias para el análisis de datos, tanto variables independientes y dependientes. Las variables se registraron como de tipo numérico, con medida a escala y con

los valores definidos en la encuesta para las variables de género, antigüedad, área y rango de edades.

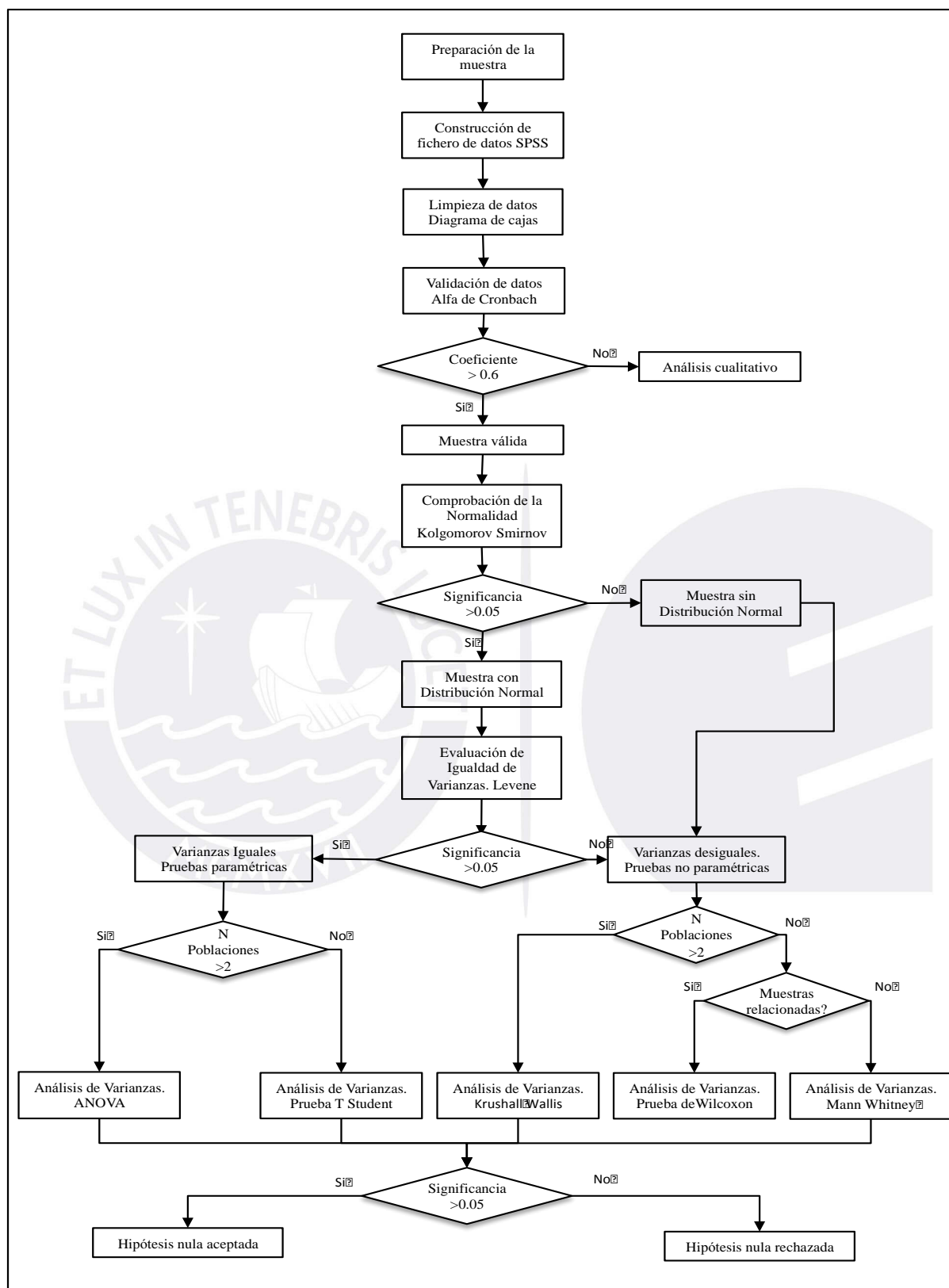


Figura 3. Flujo para el análisis estadístico de datos.

El tercer paso consiste en la limpieza de datos. A través del diagrama de Caja y bigotes se identificó los datos perdidos, omitidos y también aquellos que se encuentran fuera de rango (Outlier). Los datos fuera de rango fueron excluidos de la muestra para el análisis estadístico.(ver Apéndice C).

El cuarto paso es para la validación de la muestra. Se calculó el Alfa de Cronbach para cada grupos de encuestas realizadas. Si el índice es mayor a 0.06 la muestra es confiable. Este análisis estadístico permite estimar la confiabilidad de la muestra y avanzar con el análisis de los datos.

En el quinto paso se verifica el uso de técnicas paramétricas. Para ello se validó la normalidad de la muestra y se evaluó la igualdad de varianzas. Si ambos cálculos muestran significancia mayor a 0.5 será posible el uso de las siguientes pruebas paramétricas.

*Validación de la normalidad.* Para ello se utilizó la prueba no paramétrica de Kolmogorov–Smirnov y se aplicó a cada variable de la investigación. Si la significancia asintótica fue mayor a 0.05, se validó que se cuenta con una distribución normal y si esta fue menor a 0.05, se validó que no se cuenta con una distribución normal.

*Evaluación de la igualdad de varianzas.* Con la Prueba de Levene se verificó varianzas iguales si la significancia asintótica es mayor a 0.05.

El sexto paso consiste en el análisis de varianza. Si las dos condiciones anteriores se cumplieron, normalidad y homogeneidad de varianzas, entonces se aplicaron las pruebas T-Student, para una variable dicotómica, o ANOVA para variables politómicas. De no cumplirse al menos una de las condiciones anteriores se aplicaron pruebas no paramétricas, Mann Whitney para variables dicotómicas y prueba de Kruskal Wallis para variables politómicas y prueba de Wilcoxon para variables dicotómicas relacionadas.

De acuerdo a la prueba aplicada, se evalúa la significancia. Si esta es mayor a 0.05 se aprueba la hipótesis nula, de lo contrario, se rechaza. En el caso de aplicar el análisis

ANOVA, y encontrar diferencias significativas, se aplicó la prueba Post Hoc de Bonferroni, para identificar entre qué grupos se encuentran las diferencias.

*Construcción de fichero de datos en SPSS.* En una hoja SPSS se creó las variables necesarias para el análisis de datos, tanto variables independientes y dependientes. Las variables se registraron como de tipo numérico, con medida a escala y con los valores definidos en la encuesta para las variables de género, antigüedad, área y rango de edades.

### **3.12. Validez y Confiabilidad**

La confiabilidad de los datos obtenidos en la encuesta se estimó usando el método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach. Esta es una medida para estimar la confiabilidad de la muestra al responder el cuestionario específico, ya que relaciona las variables y establecerá el entendimiento consistente de cada parte del cuestionario OCAI.

“Idealmente el coeficiente Alfa de Cronbach de una escala debería estar por encima de 0.7. Sin embargo los valores del Alfa de Cronbach son bastante sensibles al número de ítems de la escala. Con escalas cortas (p.e. escalas con menos de diez ítems) es común encontrar valores bajos (p.e. .5). En este caso puede ser más apropiado reportar “the mean inter-item correlation” para los ítems. Briggs and Cheek (1986) recomiendan un rango óptimo para la correlación inter-ítem de 0.2 a 0.4” (Pallant, 2001, p. 85).

Este índice muestra altos valores de confiabilidad para ambos escenarios de nuestro estudio, actual y deseado, superando el 0.6 recomendado. Los resultados se muestran en la Tabla 5 y 6 observándose que el valor alfa de Cronbach para las diferentes variables estuvo entre 0.618 y 0.783.

Sin embargo, como parte del procedimiento descrito anteriormente, se identificó los valores perdidos, utilizando los diagramas de Cajas y Bigotes (ver Apéndice 3). Aplicando la opción de selección de casos del SPSS, se excluyó dichos valores y se volvió a calcular un nuevo Alfa de Cronbach.

Tabla 5

*Alfa de Cronbach por Unidad y Tipo de Cultura para Situación Actual*

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquico
Total	0.767	0.636	0.783	0.688
Unidad 1	0.746	0.662	0.729	0.731
Unidad 2	0.753	0.670	0.730	0.627
Unidad 3	0.643	0.620	0.765	0.710

Tabla 6

*Alfa de Cronbach por Unidad y Tipo de Cultura para Situación Deseada*

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquico
Total	0.759	0.699	0.669	0.659
Unidad 1	0.776	0.706	0.632	0.655
Unidad 2	0.734	0.756	0.618	0.643
Unidad 3	0.758	0.643	0.715	0.685

Se observó que a pesar que para el total de encuestas se obtiene valores mayores a 0.6, se obtuvieron valores por debajo de este índice para la unidad organizativa 3 en las dimensiones de Clan y Adhocracia para la situación actual y Adhocracia para la situación deseada (ver Tablas 7 y 8).

Tabla 7

*Alfa de Cronbach por Unidad y Tipo de Cultura para Situación Actual (Excluyendo Valores Perdidos)*

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquico
Total	0.752	0.606	0.783	0.688
Unidad 1	0.746	0.662	0.729	0.731
Unidad 2	0.753	0.670	0.730	0.627
Unidad 3	0.549	0.550	0.765	0.710

Tabla 8

*Alfa de Cronbach por Unidad y Tipo de Cultura para Situación Deseada (Excluyendo Valores Perdidos)*

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquico
Total	0.742	0.656	0.644	0.623
Unidad 1	0.776	0.647	0.541	0.599
Unidad 2	0.734	0.756	0.618	0.643
Unidad 3	0.712	0.548	0.715	0.645

### 3.13. Resumen

Se desarrolló una investigación de tipo no experimental, transeccional, cuantitativo descriptivo y comparativo. Este estudio ha sido diseñado para medir el nivel de consenso en la percepción de la cultura actual y deseada utilizando el cuestionario OCAI, para lo cual se aplicó un muestreo por conveniencia debido a que no se tuvo acceso a todas las personas de la población. Las preguntas que responde esta investigación refieren a si existe consenso en la percepción de la cultura organización actual y deseada entre los encuestados, y si esto varía dependiendo de la unidad organizativa, género, edad, antigüedad laboral y área funcional en la que laboran.

El encuestado aceptó su participación en el estudio a través del formato de Consentimiento Informado, donde además se le informó de la confidencialidad de la encuesta y del uso de la información proporcionada para fines exclusivos del estudio. Las encuestas fueron realizadas en las unidades organizativas de Arequipa, Ica y La Libertad, en las áreas de Planta de Proceso, Operaciones Agrícolas y Área de Servicios. En total se tomaron 94 muestras.

Las encuestas fueron hechas en base al cuestionario OCAI de Cameron y Quinn, y se realizó tanto para la situación actual como la situación deseada. El tratamiento de los datos fue hecho utilizando como herramienta el sistema SPSS versión 24. Para ello seguimos un proceso el cual consta de las siguientes etapas: (a) revisión de datos y preparación de la

muestra, (b) construcción de fichero de datos en SPSS, (c) limpieza de datos, (d) validación de la muestra con el Alfa de Cronbach, (e) verificación de uso de técnicas paramétricas a través de la validación de la normalidad y evaluación de igualdad de varianzas, y (f) el análisis de varianzas. La muestra fue validada usando el método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach, donde se obtuvo coeficientes entre 0.541 y 0.783.



## Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos a través del método cuantitativo basado en la herramienta OCAI para la situación actual y deseada en cada variable. Así también, se presenta los resultados del análisis paramétrico y no paramétrico de acuerdo al procedimiento descrito en el Capítulo III, para la validación de cada hipótesis del estudio. El resumen de los resultados se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9

### *Situación de la Validación de las Hipótesis del Estudio*

Ítem	Hipótesis	Estado
H01	No existe diferencias significativas entre la percepción de la cultura organizacional actual y deseada en la organización.	Rechazada
H02	No existe diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional debido a la localización de la unidad organizativa de las muestras analizadas.	Rechazada
H03	No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de las muestras analizadas.	Rechazada
H04	No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de edad de los participantes de las muestras analizadas.	Aceptada
H05	No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes áreas funcionales en las que se desempeñan los participantes de las muestras analizadas.	Aceptada
H06	No existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas.	Rechazada

### 4.1. Análisis de los Resultados para La Organización

La hipótesis H01 propone que no existe diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional actual y deseada en la organización. En la Figura 4 se observa que no existe igualdad en la percepción de la cultura actual con la cultura deseada. La cultura actual presenta una orientación hacia el tipo Mercado, mientras que la cultura deseada en toda la organización tiende hacia la de tipo Clan. Se empleó la prueba de Kolmogorov Smirnov para contrastar la hipótesis de normalidad, y dado que las muestras no cumplen con el criterio de normalidad, se empleó la prueba no paramétrica para muestras relacionadas de Wilcoxon



para los cuatro tipos de cultura. Los resultados obtenidos muestran una significancia de cero para todos los tipos de cultura. Por tal motivo, se asume que sí hay diferencias significativas entre ambas percepciones y la hipótesis H01 es falsa (ver Apéndice E).

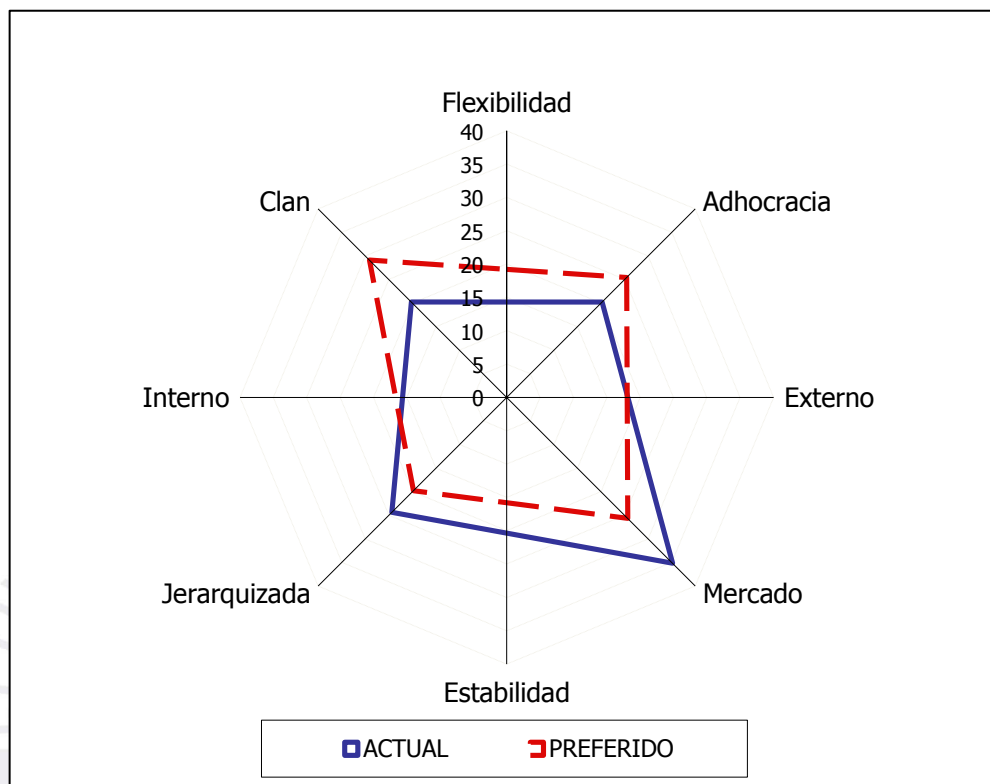


Figura 4. Resultado del OCAI para el total de los participantes del estudio.

#### 4.2 Análisis de los Resultados por Unidad Organizativa

La hipótesis H02 señala que no existe diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional debido a la localización de la unidad organizativa de las muestras analizadas. Al continuar con el análisis OCAI, las Figuras 5, 6 y 7 muestran los resultados obtenidos para cada una de las unidades analizadas. En las unidades uno y tres, ubicadas en Trujillo y Arequipa respectivamente, se observa una tendencia de la cultura actual al tipo Mercado a diferencia de la unidad dos, ubicada en Chincha, la cual se percibe la cultura con orientación al tipo Clan. Para la situación deseada, todas las unidades organizativas aspiran que la cultura organizacional se oriente a la de tipo Clan. Las puntuaciones promedio se encuentran en el Apéndice D, tablas D1, D2 y D3.

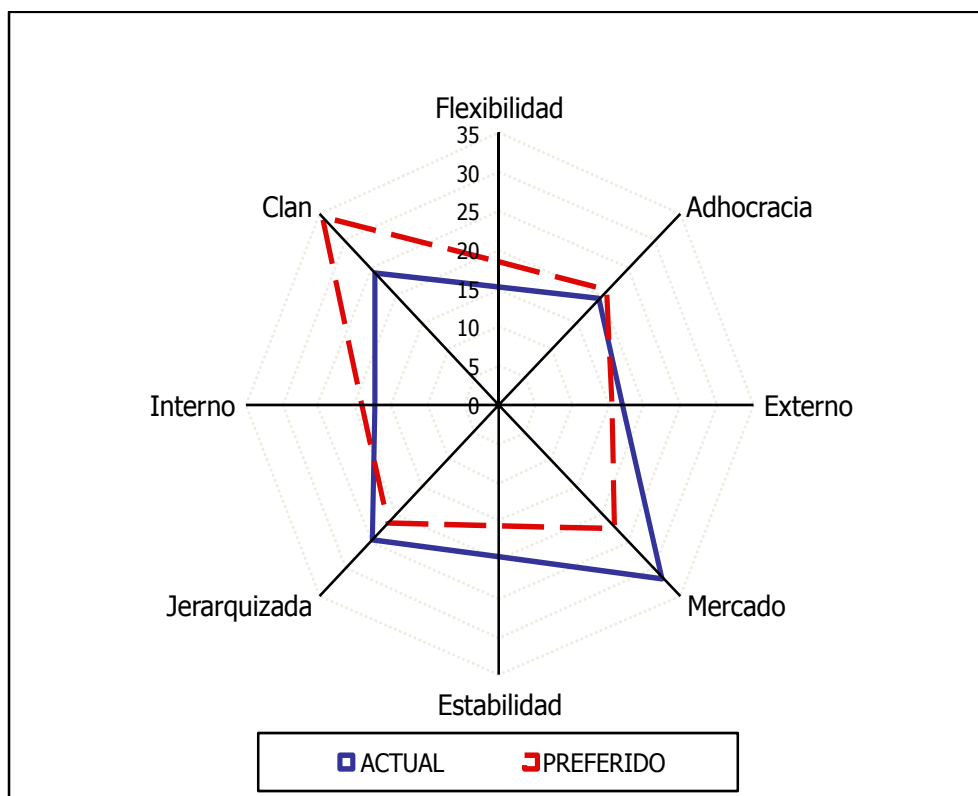


Figura 5. Resultado del OCAI para el personal de la unidad uno (Trujillo).

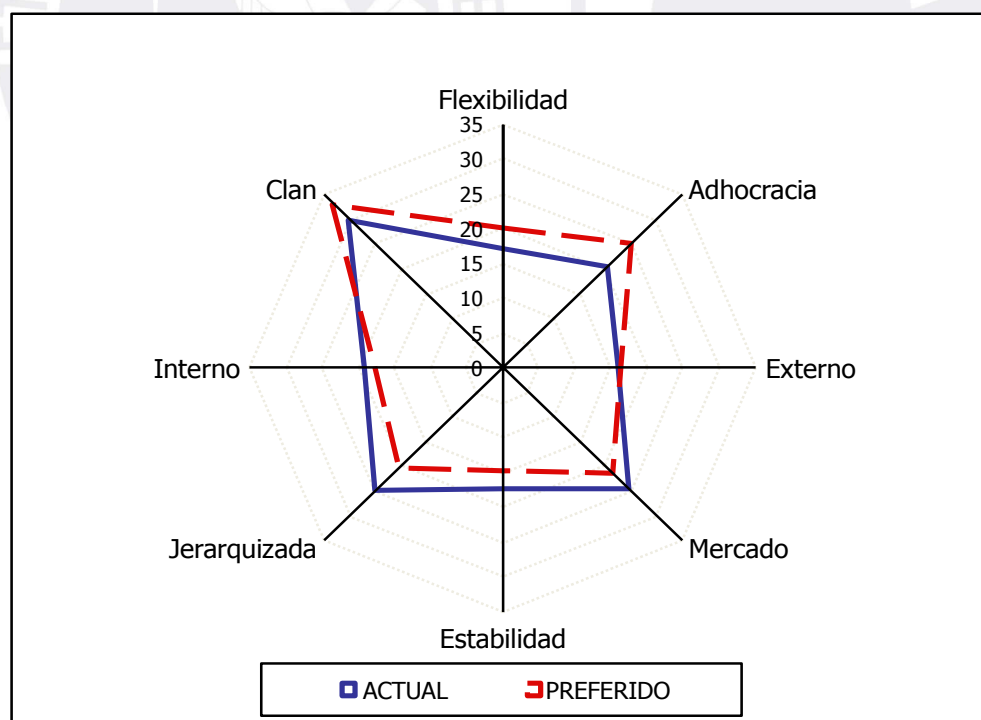


Figura 6. Resultado del OCAI para el personal de la unidad dos (Chincha).

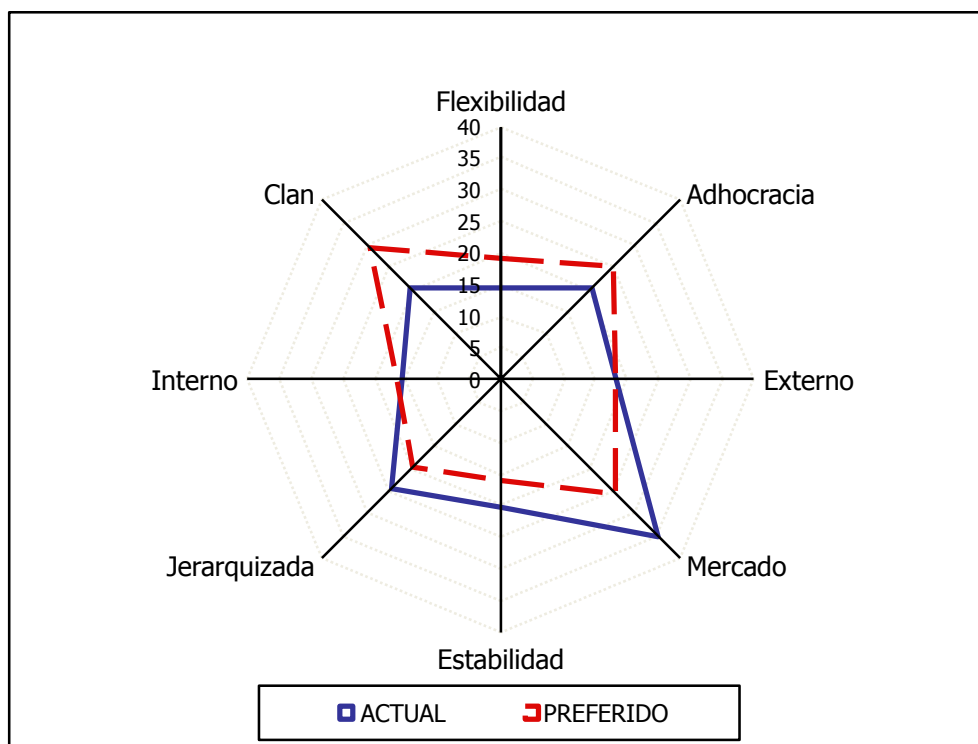


Figura 7. Resultado del OCAI para el personal de la unidad tres (Arequipa).

Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para contrastar la hipótesis de normalidad de las muestras tomadas para cada unidad organizativa (ver Apéndice F). Se comprobó que en la situación actual no todas las muestras presentan distribución normal para el tipo de cultura Mercado y en la situación deseada todas las muestras son normales únicamente para la cultura Adhocrática. La Prueba de Homogeneidad de varianzas para cada variable por unidad organizativa en ambos escenarios, actual y deseado, demuestra que las varianzas son similares en todos los grupos. Por lo tanto, aplicaremos las pruebas ANOVA y Kruskal Wallis según sea el caso.

En la situación actual, las culturas Clan y Mercado obtuvieron significancias de .001. La prueba Post hoc de Bonferroni para la cultura Clan, muestra que las diferencias son significativas entre la unidad 2 y la unidad 1, y entre la unidad 2 y la unidad 3. Para la situación deseada todas las culturas obtuvieron significancias mayores a 0.05.

Por lo tanto, sobre la hipótesis H02 se puede inferir que hay conceso mayoritario entre las unidades de la organización respecto a la cultura que se percibe, mas no fue total debido a

que en la percepción de la cultura actual se detectó una diferencia significativa en las culturas Clan y Mercado.

### 4.3. Análisis de los Resultados por Género

La hipótesis H03 señala que no existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de las muestras analizadas. En los resultados del análisis OCAI por género, se observa en la Figuras 8 y 9, que tanto hombres y mujeres perciben la cultura organizacional actualmente con tendencia hacia Mercado, mientras que como cultura deseada prefieren que predomine una cultura del tipo Clan. Las puntuaciones promedio se encuentran en el Apéndice D, tablas D4 y D5.

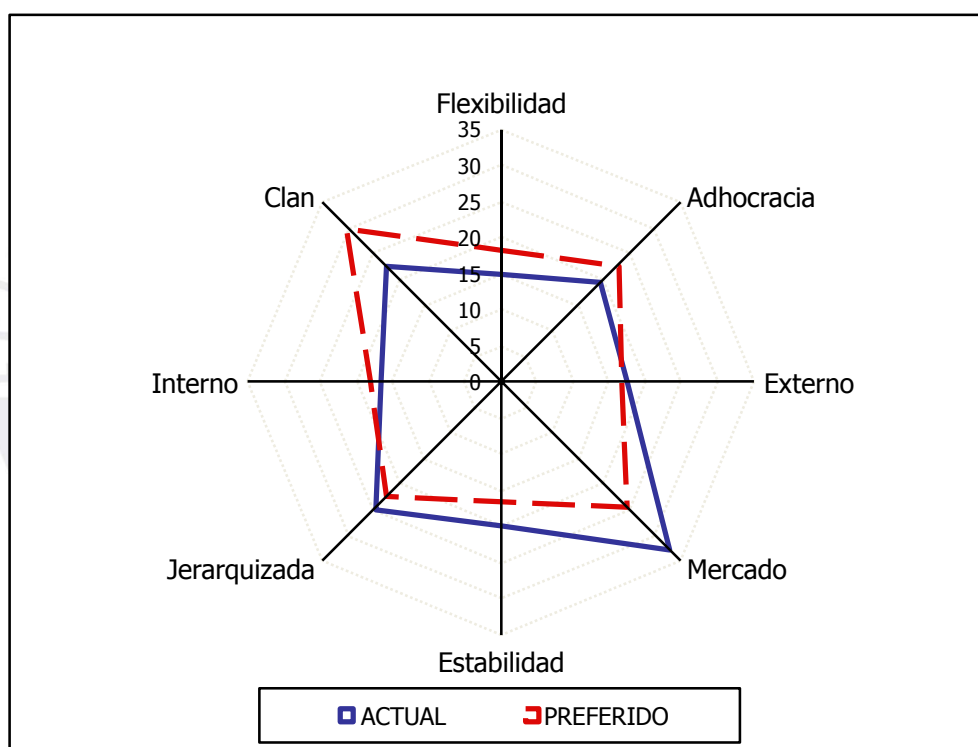


Figura 8. Contraste de las Puntuaciones Promedio por población femenina.

En el análisis estadístico por género, adjunto en el Apéndice G, se observa, a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, que solo las muestras para las culturas Adhocracia y Jerárquica tienen distribución normal en la situación actual y para la cultura Mercado en la situación deseada. Dado estos resultados, se aplicó la Prueba T Student a estas muestras y para las demás culturas se aplicó la prueba no paramétrica de Mann Whitney.

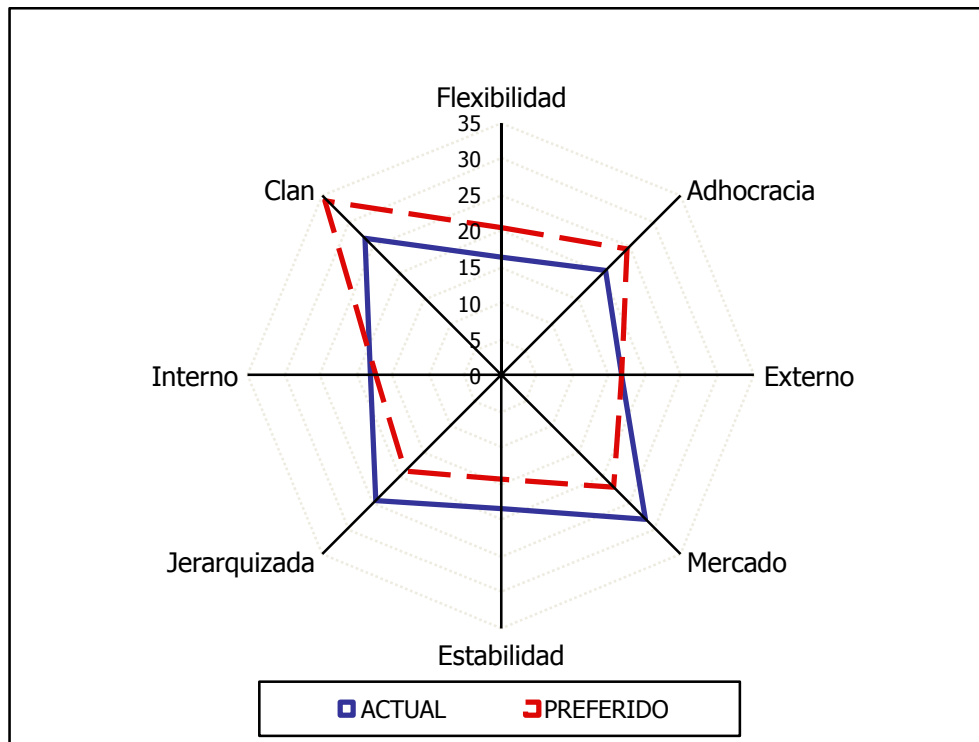


Figura 9. Contraste de las puntuaciones promedio por población masculina.

Para la situación actual, las diferencias de las medias entre varones y mujeres no son significativas en los tipos de cultura Clan, Adhocracia y Jerárquica, a excepción de la cultura Mercado, donde se detectó una significancia de 0.017. En la situación deseada, no se presentaron en ningún caso diferencias significativas. Por lo tanto, se puede inferir que sí existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual debido a la diferencia de género de los participantes y por el contrario que hay consenso mayoritario en la percepción de la cultura organizacional deseada entre ambos géneros.

#### 4.4 Análisis de los Resultados por Edad

La hipótesis H04 señala que no existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de rango de edad de los participantes de las muestras analizadas. En el análisis OCAI para las diferentes muestras agrupados por rango de edad se observa que en los grupos menores a 50 años la cultura actual es percibida con tendencia a la de tipo Mercado, por encima de esta edad la cultura actual percibida tiende a ser la de Adhocracia pero este grupo posee una muestra de 3 personas, por lo que no es significativo.

Por otro lado, para la situación deseada, los participantes más jóvenes, de edades entre 18 y 20 años prefieren una cultura del tipo Jerárquica, los participantes entre 21 y 40 prefieren una cultura de tipo Clan y los participantes mayores a 40 años prefieren una cultura del tipo Adhocrática (ver Figuras 10, 11, 12, 13 y 14). Las puntuaciones promedio se encuentran en el Apéndice D, tablas: D6, D7, D8, D9 y D10. Cabe resaltar que la muestra de encuestados entre 18 y 20 años está conformado por dos personas, y la muestra mayores a 40 años está conformada por 13 personas, siendo relativamente insignificantes para impactar en los resultados finales.

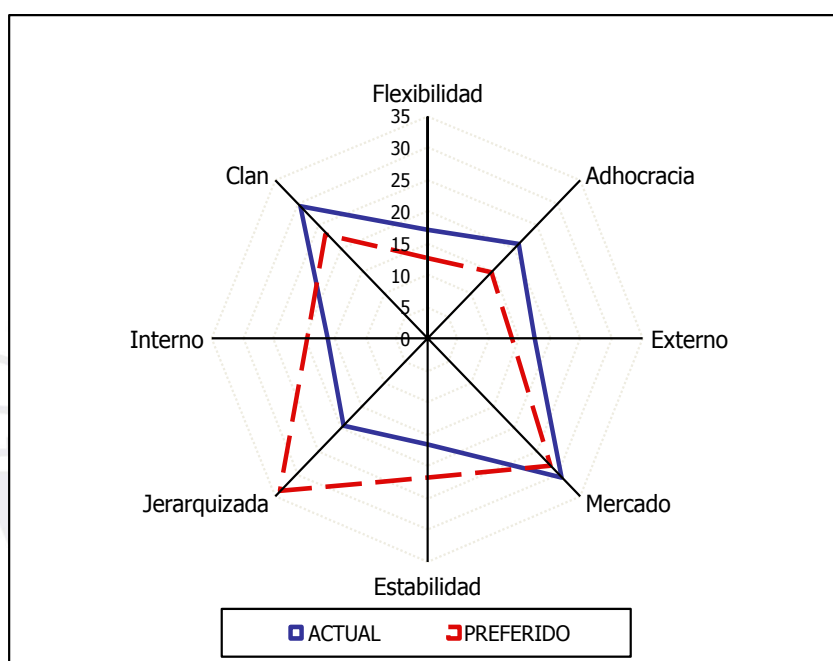


Figura 10. Contraste de las puntuaciones promedio por edad (de 18 a 20 años).

Asimismo, se realizó el análisis estadístico cuyo detalle se encuentra en el Apéndice H. La prueba de Kolmogorov Smirnov comprobó la normalidad solo para las muestras de la cultura Adhocracia en la situación actual y en las muestras de la cultura Jerárquica para la situación deseada. La normalidad en los rangos de 41 a 50 años y de 51 años a más no pudo ser verificada, dado que las muestras poseen menos de cinco ítems, por lo que se asumió que sí cuentan con distribución normal para fines de completar el análisis estadístico. Para estas culturas se evaluó la diferencia de medias utilizando la prueba paramétrica ANOVA y para

las demás culturas se utilizó la prueba no paramétrica Kruskal Wallis. Los resultados obtenidos mostraron que no hay diferencias significativas a pesar de existir diferencias en la percepción en algunos grupos pero por el reducido tamaño de la muestra no impacta en el resultado. Por lo tanto se puede inferir que existe consenso en la percepción tanto de la cultura actual y cultura deseada entre los diferentes rangos de edad y por lo tanto la hipótesis H04 es aceptada.

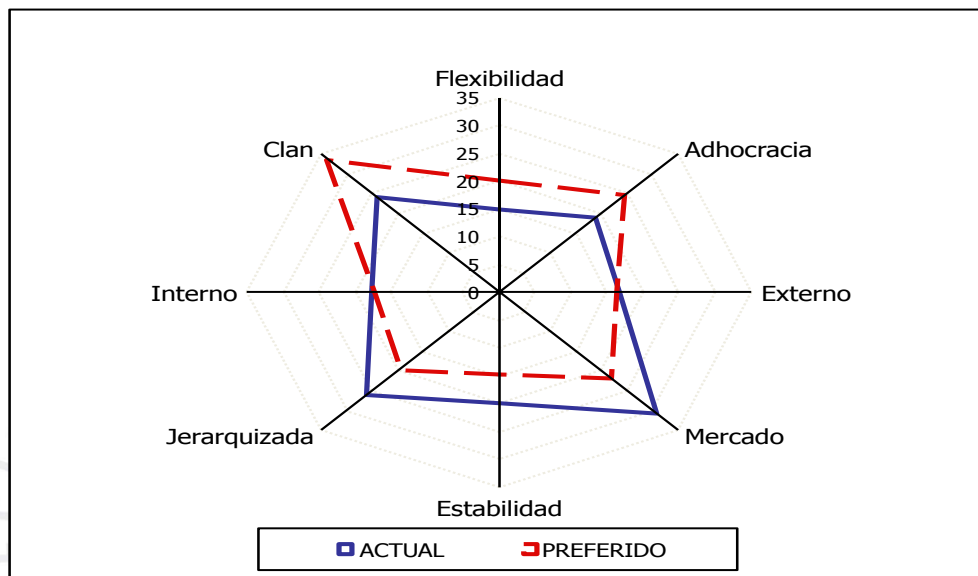


Figura 11. Contraste de las puntuaciones promedio por edad (de 21 a 30 años).

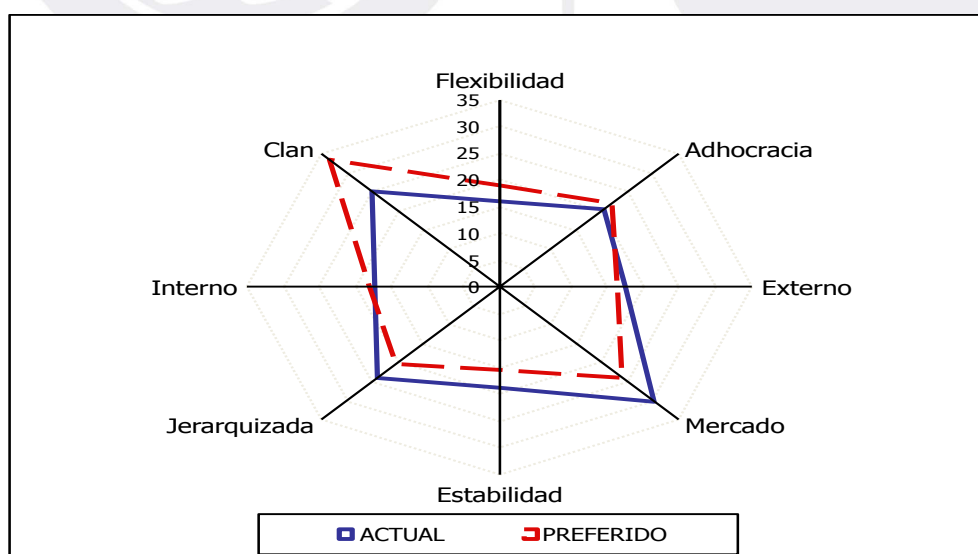


Figura 12. Contraste de las puntuaciones promedio por edad (de 31 a 40 años).

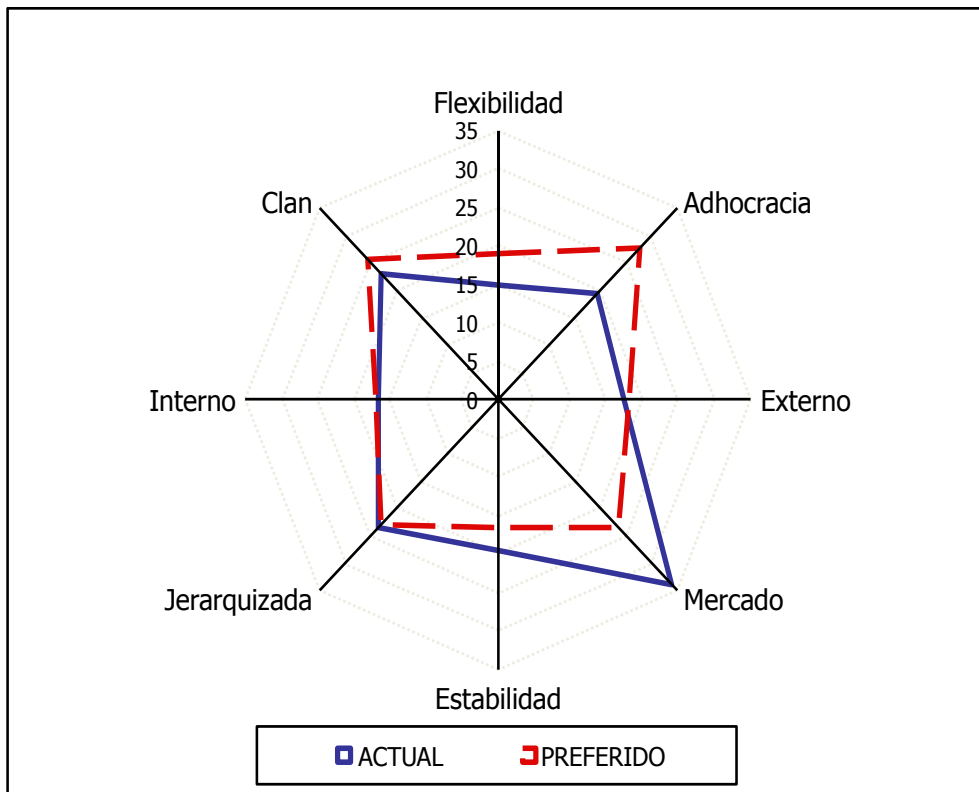


Figura 13. Contraste de las puntuaciones promedio por edad (de 41 a 50 años).

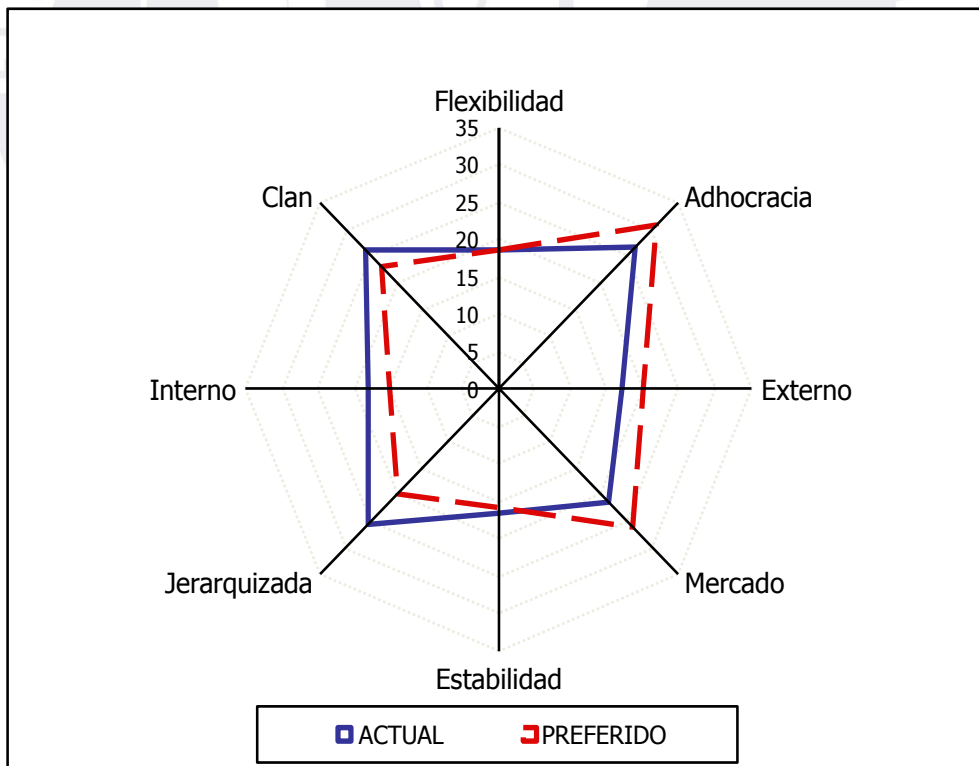


Figura 14. Contraste de las puntuaciones promedio por edad (de 51 años a más).



#### 4.5 Análisis de los Resultados por Área Funcional

La hipótesis H05 señala que no existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido al área funcional de los participantes de las muestras analizadas. Las tres áreas funcionales seleccionadas para este estudio fueron Operaciones agrícolas, Planta de proceso y Servicios. En el análisis OCAI, según se muestra en las Figuras 15, 16 y 17, el tipo de cultura actual percibido que predomina en las distintas áreas es la de tipo Mercado y la cultura deseada por los trabajadores es la de tipo Clan. Las puntuaciones promedio se encuentran en el Apéndice D, tablas D11, D12 y D13.

De acuerdo al análisis estadístico por área funcional (Apéndice I), en la situación actual, se observa que no todas las muestras para cada tipo de cultura tienen distribuciones normales y en la situación deseada, solo las muestras de la cultura Adhocrática sí cuentan con distribución normal. Por lo tanto, se aplicaron las pruebas ANOVA y Kruskal Wallis, según el caso. Como resultado de las pruebas, no se encontraron diferencias significativas en ningún tipo de cultura. En consecuencia, se puede afirmar que hay consenso en la percepción de la cultura organización entre las diferentes áreas y por lo tanto las hipótesis H05 se acepta.

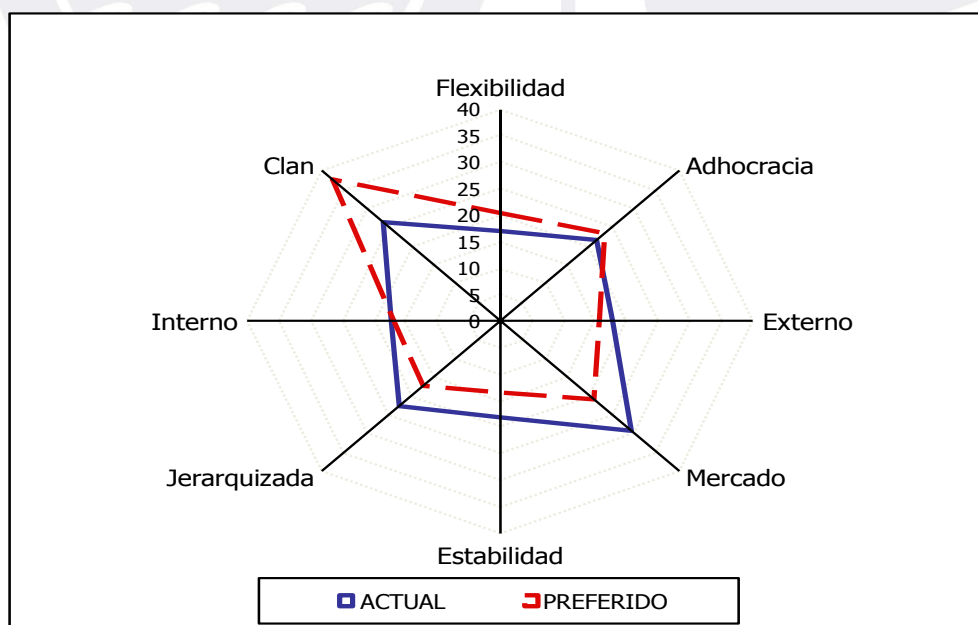


Figura 15. Contraste de las puntuaciones promedio por área de operaciones agrícolas.

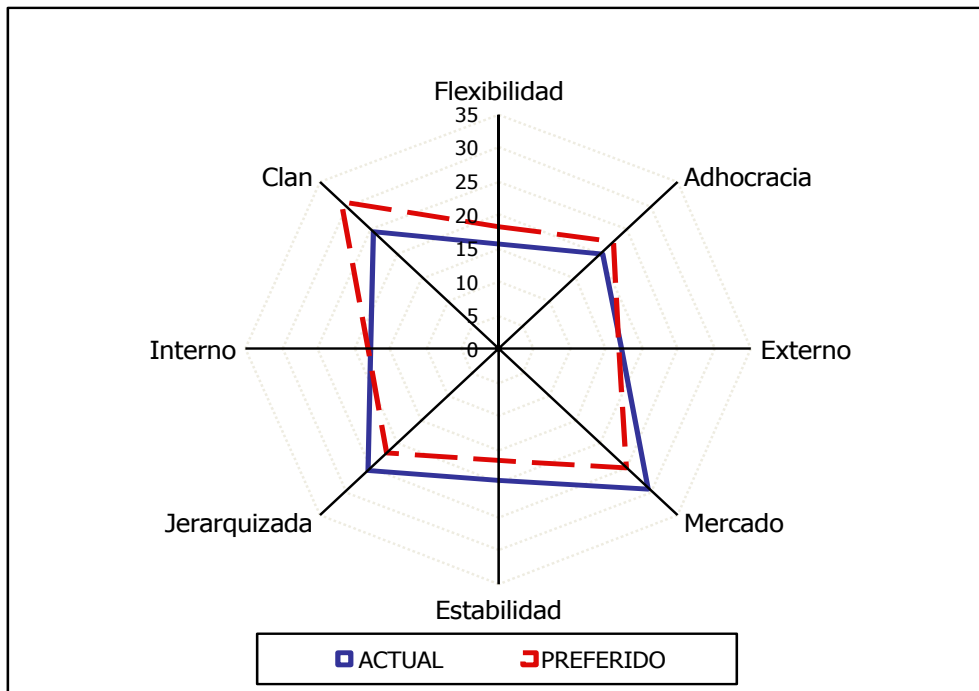


Figura 16. Contraste de las puntuaciones promedio por área de planta de proceso.

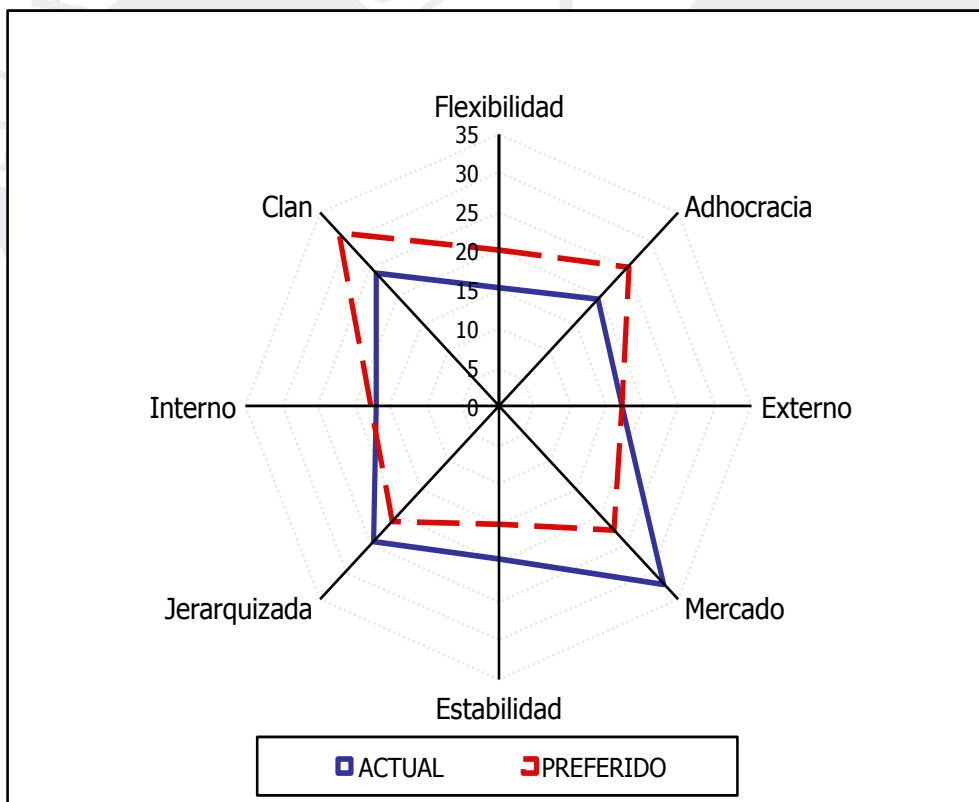


Figura 17. Contraste de las puntuaciones promedio por área de servicios.

#### 4.6 Análisis de los Resultados por Antigüedad Laboral

La hipótesis H06 propone que no existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los participantes de las muestras analizadas. La cultura actual percibida por los tres grupos se orienta predominantemente hacia el tipo Mercado y la cultura deseada hacia el tipo Clan (Figuras 18, 19 y 20). Las puntuaciones promedio se encuentran en el Apéndice D, tablas D14, D15 y D16.

De acuerdo al análisis estadístico (ver Apéndice J), la prueba de Kolmogorov Smirnov mostró que no todas las muestras para distintas culturas tienen distribución normal al igual que en las culturas Clan y Adhocracia para la situación deseada. Por lo tanto, para estas muestras se utilizó la prueba ANOVA para el análisis de varianza y para la cultura Mercado y Jerárquica en la situación deseada se utilizó la prueba Kruskal Wallis. Los resultados obtenidos permitió detectar significancias menores a 0.05 en la situación actual para la cultura Clan ( $p= 0.04$ ) y en la cultura Mercado ( $p=0.004$ ). Por lo tanto, se puede afirmar que no existe consenso mayoritario en la percepción de la cultura debido a la antigüedad laboral por lo que la hipótesis H06 es rechazada.

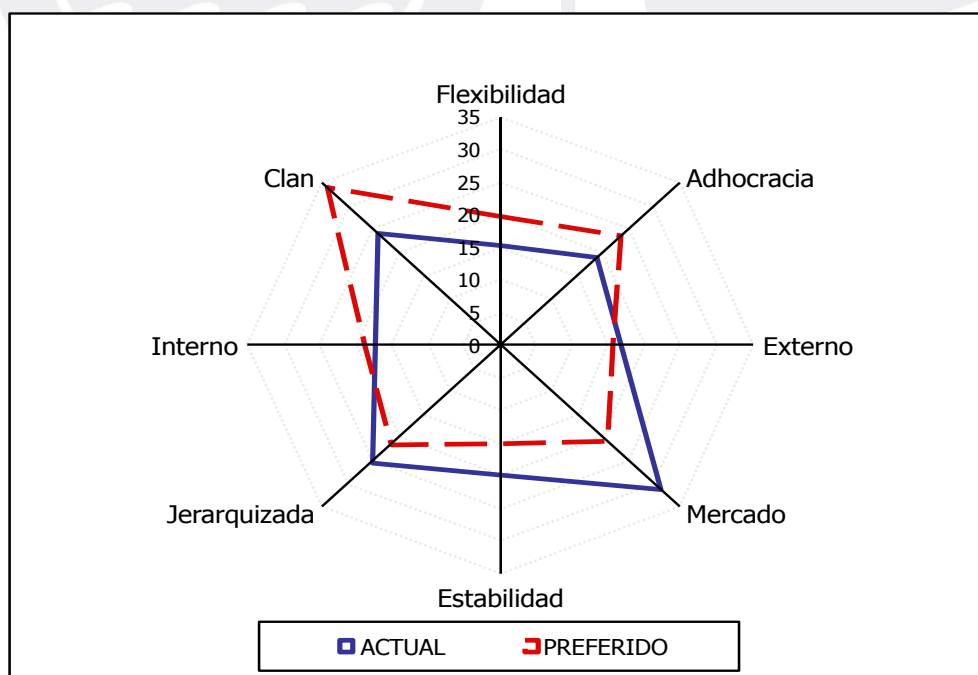


Figura 18. Contraste de las puntuaciones promedio por antigüedad entre 0 y 1 año.

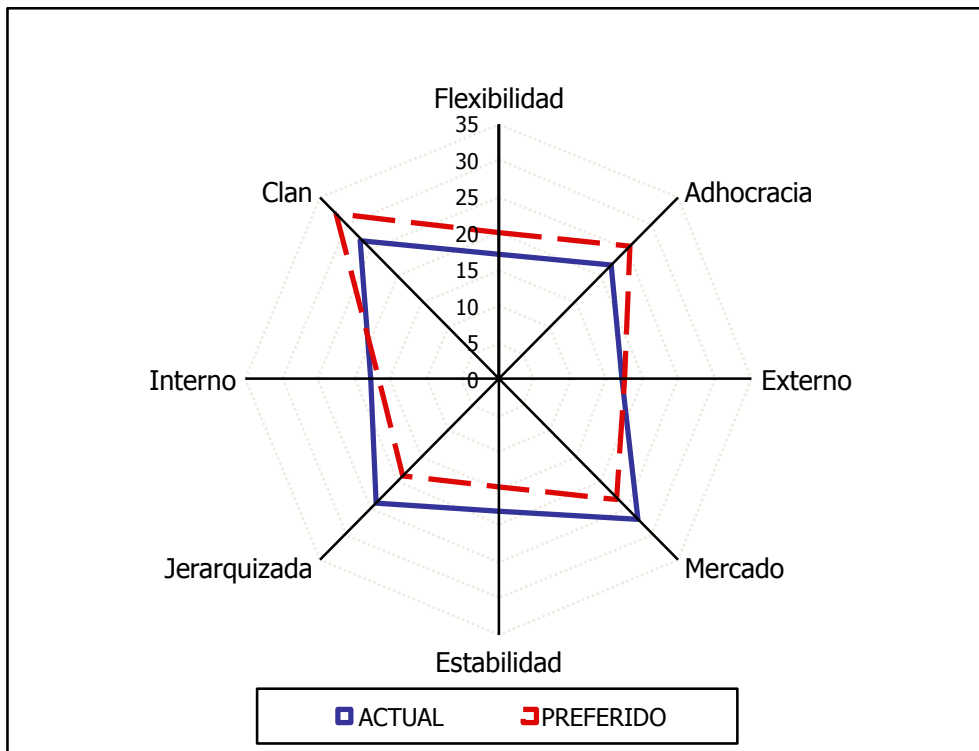


Figura 19. Contraste de las puntuaciones promedio por antigüedad entre 2 y 5 años.

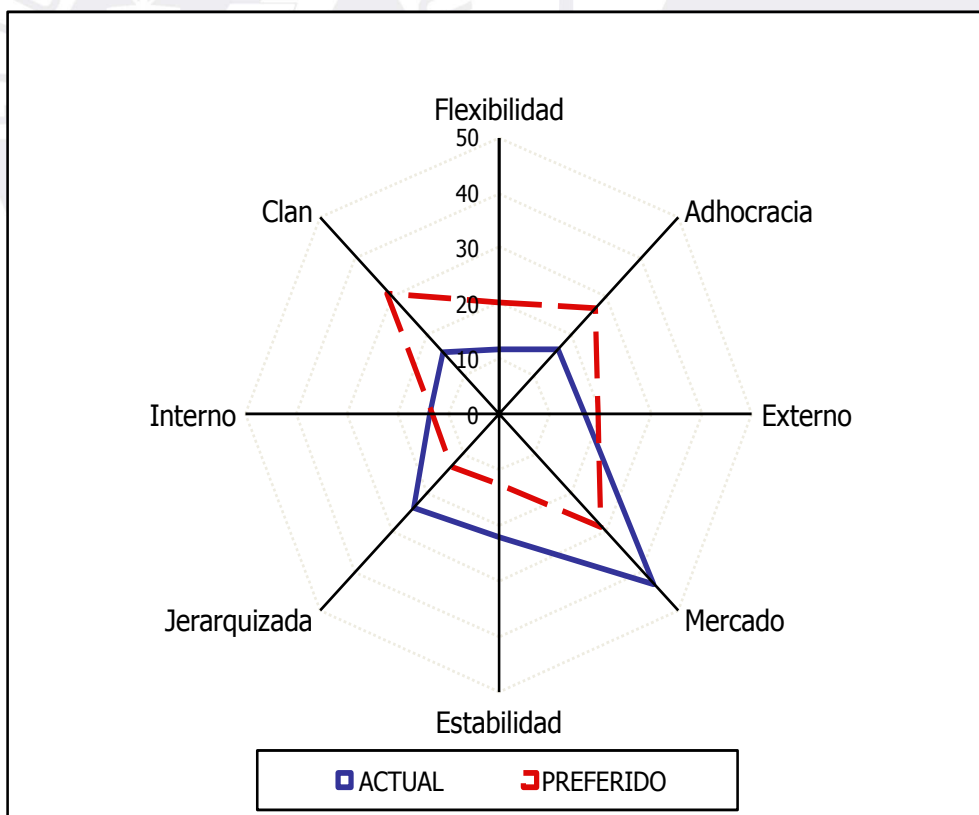


Figura 20. Contraste de las puntuaciones promedio por antigüedad entre 6 y 9 años.

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta las conclusiones a las que se llegó después de haber analizado los datos. La presentación se ha estructurado de la siguiente manera: En primer lugar y atendiendo a las hipótesis del estudio, se presenta lo resultados referentes a cómo influyen las variables demográficas sobre las percepciones de la cultura organizacional, tanto la actual como la deseada. En segundo lugar se presenta conclusiones más detalladas sobre ítems específicos observados a nivel global y en las unidades de la organización para cada una de las dimensiones de la cultura.

### 5.1 Conclusiones

La presente investigación, en base al análisis cuantitativo realizado permite concluir lo siguiente:

1. No existe consenso en la percepción sobre la cultura organizacional actual entre los trabajadores de las unidades de la organización. En general, la cultura organizacional para toda la organización se percibe con una tendencia a la de tipo Mercado, a excepción de la unidad 02 ubicada en Chincha, donde la percepción de la cultura está orientada a la tipo Clan. El tipo de cultura Mercado se caracteriza por poner énfasis hacia lo externo, y por la necesidad de estabilidad y control para lograr las mejoras en su productividad y competitividad, y garantizar el crecimiento continuo mediante la exigencia.
2. En relación a la cultura organizacional que se esperaba que responda a las expectativas de los trabajadores de la organización, se puede indicar que existe consenso entre los trabajadores de las unidades de la organización. Los hallazgos indican que las personas encuestadas prefieren que la cultura organizacional que predomine en sus unidades sea la de tipo Clan, la cual se caracteriza por dar mayor importancia a la flexibilidad, con orientación interna, enfatizando el

desarrollo humano, un ambiente amigable de trabajo, trabajo en equipo, participación de los colaboradores, consenso y el compromiso de todos con la organización para alcanzar beneficios recíprocos a largo plazo.

3. En cuanto a la cultura organización actual y las expectativas de cultura organizacional de los trabajadores de DANPER, existe una brecha significativa. Esto sugiere que los colaboradores perciben que las unidades para las cuales trabajan se centran principalmente en los grandes objetivos, y que dejan de lado a su capital humano. Dicha percepción representa una amenaza a su motivación, y en consecuencia, potencialmente podría afectar el desempeño de los trabajadores. Esto podría impactar negativamente en los procesos de generación de valor a largo plazo en la organización.
4. El género de los trabajadores en la empresa DANPER influye en la percepción sobre la cultura organizacional actual, mas no la cultura esperada. Tal es así que el *estilo gerencial* es percibido por mujeres como competitivamente agresiva, mientras hombres perciben mayor trabajo en equipo (ver Apéndices K y L). Este hallazgo podría ser un factor determinante para establecer las estrategias orientadas a mejorar la sinergia en la percepción de la cultura organizacional en las unidades de la empresa.
5. La edad de los trabajadores no influye en la percepción sobre la cultura organizacional actual ni en sus expectativas, por lo que no sería relevante tomar en cuenta para la formulación de estrategias relacionadas a mejorar la cultura organizacional en DANPER.
6. El área funcional donde se desempeñan los trabajadores tampoco influye en la percepción sobre la cultura organizacional actual ni en sus expectativas, por lo

que no sería relevante tomar en cuenta para la formulación de estrategias relacionadas a mejorar la cultura organizacional en DANPER.

7. La antigüedad laboral en DANPER es un factor que influye en la percepción de la cultura organizacional actual. Tal es así, que los trabajadores más antiguos en la empresa, entre seis y nueve años, son lo que perciben la cultura actual con más predominancia hacia Mercado, con mayor énfasis en las dimensiones *características dominantes* y *criterio de éxito* (Ver Apéndices M, N y O ). Por lo tanto, se puede inferir que sí es una variable importante a considerar para la formulación de estrategias de la empresa.

Habiendo visto los resultados en base a las variables demográficas, se continua con el análisis por las dimensiones de la cultura. Recordando que en el modelo de los valores que compiten estas dimensiones son: Características dominantes, Liderazgo en la organización, Estilo gerencial, Unión de la organización, Énfasis estratégico y Criterio de éxito (ver Apéndices P, Q, R y S).

1. En cuanto a la dimensión *características dominantes*, se puede decir que a nivel de la organización, los trabajadores perciben que la organización está muy orientada a obtener resultados, con mayor preocupación por el trabajo bien hecho, y donde la gente es competitiva y orientada a los logros. En una situación ideal, los colaboradores prefieren que la organización sea un lugar familiar, y que la gente comparta más de sí mismo con los demás. Sin embargo, a nivel de unidades, Arequipa coincide con la percepción sobre lo actual, pero en cuanto a sus expectativas, ellos esperan que la organización sea un lugar más dinámico y emprendedor. Por otro lado, la unidad de Chincha, difiere solo en la percepción actual donde ellos ven la organización como un lugar muy controlado y

estructurado. Esta dimensión es donde se encontró mayor grado de discrepancia entre lo actual y lo deseado a nivel global.

2. Para la dimensión *liderazgo de la organización*, a nivel global, el líder es considerado al que está orientado a los resultados, siendo agresivo con el logro de las metas. Pero en una situación deseada, se espera que el líder sea el que guía, enseñe y facilite la labor a los demás. A nivel de unidades, Trujillo coincide con ambas percepciones. Por otro lado, Arequipa difiere en cuanto a lo deseado, esperando que el concepto de líder se mantenga a como es percibido actualmente. Finalmente, en la unidad de Chincha se percibe actualmente que el líder ya cumple con sus expectativas, que es la misma que se espera nivel organizacional.
- 3 En relación al *estilo gerencial*, se considera a nivel de toda la organización que ésta se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación, y se desea que esto se mantenga en la empresa. Pero en las unidades de Trujillo y Arequipa, difiere únicamente en cómo es percibido actualmente. Ellos ven que la organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.
4. En la dimensión de *unión de la organización*, también se identificó un alto grado de diferencia entre lo que los trabajadores perciben y sus expectativas. A nivel global, se percibe que la unión se da por el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas. A nivel global, por el contrario, se espera que la unión sea dada por la lealtad y la confianza mutua. Hay coincidencia en esta percepción en las unidades a diferencia de la ubicada en Chincha, donde su percepción actual ya es como la que se desea, y que coincide con la organización y la de las demás unidades.
5. En cuanto a la dimensión *énfasis estratégico*, a nivel de la organización se percibe que el énfasis es sobre las acciones competitivas y los logros. Esta percepción es



la misma en las demás unidades, a excepción de la de Chincha que percibe que la organización se enfatiza en el desarrollo humano. Esta última, representa la situación ideal tanto a nivel global como por unidades.

6. El *criterio de éxito* en la organización está percibido actualmente por los trabajadores como el logro de la eficiencia. Pero se detectó una diferencia importante con lo esperado, ya que por el contrario, se desea que el éxito esté dado por el logro del desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente. Las unidades de Arequipa y Trujillo coinciden con estas percepciones, y la unidad de Chincha difiere solo en la percepción actual, pues ellos ven que la organización ya define el éxito basado en el desarrollo del recurso humano.

## **5.2 Contribuciones**

### **5.2.1 Contribuciones teóricas**

El presente estudio constituye un primer esfuerzo, que tiene por objeto identificar las expectativas de los profesionales respecto a que cultura quisieran que primara en el sector agroindustrial en el Perú, en base a la encuesta del OCAI, y el concepto de los valores que compiten de Cameron y Quinn. Por otro lado, los resultados han sido validados utilizando el coeficiente del Alfa de Cronbach. Este instrumento se constituye en una herramienta para caracterizar la cultura organizacional en una empresa, dado que no existen otros instrumentos muy difundido que permitan hacerlo.

### **5.2.2 Contribuciones prácticas**

En base al tipo de cultura percibido y esperado por cada variable demográfica, y el análisis en base a cada dimensión, se pudo identificar áreas importantes para mejorar en la organización y llevarla hacia una cultura más sólida y más productiva.

### 5.3 Recomendaciones

En esta sección se propone recomendaciones prácticas para la empresa, las cuales están relacionadas a los hallazgos presentados en las conclusiones. Se presentan recomendaciones del tipo general, aplicables para toda la organización, y de tipo específico para cada unidad organizativa de la empresa. Finalmente, se propone recomendaciones para la realización de investigaciones futuras.

#### 5.3.1 Recomendaciones prácticas

Dado que en el estudio no intervienen la opinión de los líderes de la organización, se asume que lo que desean los trabajadores debe marcar la dirección a la cual la cultura organizacional de la empresa deba dirigirse. Los resultados del estudio muestran diferencia entre la situación actual de la cultura organizacional y la deseada, por lo que existe la necesidad de cambiar o mejorar la cultura organizacional en ciertos aspectos.

1. Dado que el logro de los objetivos se daría por la satisfacción laboral y personal del trabajador, es recomendable que la organización defina sus estrategias basadas en el desarrollo del personal. Para ello, es necesario definir primero el estilo de liderazgo a seguir. Este debe estar alineado al tipo de cultura Clan, donde el líder se considera al que guía, facilita y enseña. Por lo tanto, se recomienda promover un liderazgo transformacional, de manera que valores, como trabajo en equipo, compromiso con los empleados, y el reconocimiento de las personas sean percibidos en la misma medida que la competencia, el esfuerzo y la excelencia. También debe considerarse la difusión de los principios claves y valores de la organización y establecer formas de medición de la satisfacción laboral de los trabajadores.
2. Dado que existen diferencias en la percepción de la cultura entre hombres y mujeres a nivel organizacional, y que está dada mayormente por la divergencia en

- la percepción del *estilo gerencial* se recomienda desarrollar un programa de capacitación para la preparación de trabajadores mujeres para cubrir puestos claves, a fin de lograr mayor identificación dado que la fuerza laboral femenina en las áreas de operaciones agrícolas, planta de procesos y producción de servicios representa el 57% del total de la fuerza laboral. Por otro lado, también se recomienda programar actividades para generar un ambiente de socialización que permita mayor integración de las trabajadoras entre sí e integración con la empresa.
3. Tomando en cuenta las diferencias en la percepción de la cultura actual y deseada, dada por la antigüedad laboral, y que es mayor en los trabajadores con antigüedad entre seis y nueve años, se recomienda que los planes de acción sugeridos que se apliquen sean flexibles y adaptables a la antigüedad laboral.
  4. Dado que en la unidad de Chincha presenta consenso entre la cultura organizacional actual y deseada, es que se recomienda identificar las prácticas de gestión de recursos humanos, liderazgo, de conducción y dirección de personas y equipos, para poder aprender de ello y evaluar su aplicación para extenderlo a las demás unidades de la organización; por medio de un benchmarking.
  5. Debido a la diferencias entre lo actual y lo deseado con respecto a la dimensión de *características dominantes*, se recomienda establecer planes de acción que impulsen la cohesión de la organización a nivel personal. Para ello, se sugiere establecer un cronograma de actividades tales que incremente el grado de interacción entre los colaboradores, el trabajo en equipo, la camarería, y el reconocimiento por los logros obtenidos a niveles de área y personales. También, es muy importante el diseño de un sistema de comunicación interna para toda la organización, que contemple el tipo de información a comunicar, canales, frecuencia, e inclusive la verificación del cumplimiento de los objetivos de dichas

comunicaciones. Esta medida permitirá a la organización tener mayor integración, identificación y compromiso del colaborador con la empresa.

6. En relación al *criterio de éxito*, donde se detectó importantes diferencias entre lo actual y lo esperado, se recomienda que la organización implemente un sistema para reconocer el buen desempeño y cumplimiento de objetivos de sus trabajadores. Por otro lado, se sugiere trabajar con el área de recursos humanos para revisar si las medidas que toma la empresa para proporcionar a sus empleados las herramientas necesarias para su trabajo son las adecuadas, así también revisar el programa de capacitación para el desarrollo y mejora de habilidades y que sea afín a un esquema de líneas de carrera. También se recomienda, trabajar en forma conjunta con el área de seguridad para verificar que se otorguen las condiciones apropiadas de trabajo. Finalmente, establecer un programa de actividades para la recreación e integración entre los trabajadores y de los trabajadores con la empresa.
7. Se recomienda establecer planes de acción para satisfacer las expectativas del trabajador respecto a la *unión en la organización*, donde también se encontró una brecha importante con lo que actualmente perciben. Por ello, se considera necesario mejorar la comunicación de la organización entre sus líderes con los colaboradores, tanto de los objetivos, estrategias y resultados y por otro lado, realizar actividades de integración como reuniones de negocio, eventos recreativos de manera periódica que promuevan la integración y cohesión en la compañía y que fomenten la lealtad y confianza mutua y el mayor compromiso del trabajador con la organización.

### **5.3.2 Recomendaciones para Futuras Investigaciones**

Para futuras investigaciones, sobre este tema y utilizando el modelo del Competing

Values Framework junto con la herramienta OCAI podrán tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Lograr que las muestras sean más representativas, para ello se recomienda obtener el convencimiento y confianza de los líderes de las organizaciones para que se dé mayores facilidades. Si es factible, sería recomendable censar a toda la población si esta no es muy grande.
2. Para complementar esta investigación, o en la realización de futuros estudios, se recomienda incluir a los líderes de la organización siguiendo la misma estructura investigativa, con el objetivo de identificar su voluntad y expectativas.
3. Al ser el cuestionario OCAI una herramienta con una escala de respuestas ipsativa, es importante la participación del investigador en la medición, de ser posible en todas las zonas. Por otro lado, proveer instrucciones detalladas que aseguren que los encuestados reciban instrucciones claras y precisas para que se entienda el mecanismo de llenado de la encuesta. De lo contrario, utilizar la escala de Likert, la cual es de mayor entendimiento, permitiría un mayor análisis factorial.
5. El estudio cualitativo permitió determinar que existe una necesidad de cambiar la cultura de la organización objeto de estudio. Por ello se recomienda continuar con una investigación cualitativa para obtener mayor información relativa a las necesidades presentes y futuras de los empleados, y poder determinar planes de acción con el fin de lograr cambios que incidan en las personas y por tanto que hagan que la transformación de la organización sea sostenible.

## Referencias

- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37.
- Bosch M., Dijkstra, R., Wensing, M., Weijden, T., & Grol, R. (2008). *Organizational Culture, Team Climate and Diabetes care in small office-based practices*. BMC Health Service Research. doi:10.1186/1472-6963-8-180
- Cameron K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing y Changing Organizational Culture Base on the Competing Values Framework*. Boston: Addison – Wesley Publishing Company, Inc.
- Cameron K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing y Changing Organizational Culture Base on the Competing Values Framework*. Boston: Addison – Wesley Publishing Company, Inc.
- CADE Ejecutivos (2013). Apostando por una agricultura peruana moderna. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cade-ejecutivos-2013-apostando-agricultura-peruana-moderna-2082152>
- Denison, D. (2016). Build the path to high performance. Recuperado de <https://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D., Haaland, S. & Goelzer P. (2004). *Corporate Culture and Organizational: Is Asia different from the rest of the world*. *Organizational Dynamics*, 33(1), 99-100.
- Ershova, M., & Hermelink, J. (2012). Spirituality, administration, and normativity in current church organization. *De Gruyter*, 16(2), 221-242.
- Espaillet, T. (2012). *Evaluación de la Cultura Organizacional para una Institución del Estado Dominicano*. *Revista ASAP*, 49, 2012.
- García, Hernández, Vargas & Cuevas (2012). *Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores de Competencia*. Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya. México.

- Gómez, M., Peralta, C. (2005). *Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un call center en Bogotá (Colombia)*, Psicología desde el Caribe, Edit Fundación Universidad del Norte, Publicación Barranquilla, Colombia (p 53,54).
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. United States of America: McGraw-Hill
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral-\\_2015iv.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf)
- Kroeber, A., Kluckhohn, C., Wayne, U. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, Mass., 1952 (8), 223.
- Lupsa, D. (2016). *The organizational culture. A student' survey*. Transilvania University of Brasov. 9 (58)
- Mihalache, R., Albu, R. (2016). *Organizational Culture – a factor of potential positive influence on the collectivities of any organization*. Transilvania University of Brasov. 9 (58)
- Ortega, A., Corona, J., Eva, S., Montaña, O., Garnica, J., Garduño, S., Trinidad, M., & Robles, C. (2014). A systemic model of analysis of organizational culture in health care services. *Revista Electrónica Nova Scientia*. 15(7), 321 - 342 Mexico.
- Parumasur S. B. & Govender, P. (2009). *Managerial Competencies as Critical Ingredients for a Total Quality Management Initiative: Perceptions of Managers in a KwaZulu-*

- Natal Publi Sector Division. SA Journal of Industrial Psychology, 35(1), 153-164.*
- Recuperado de <http://www.sajip.co.za>
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual*. Suffolk, UK: Open University Press.
- Real Academia de la Lengua Española (2016). *Cultura*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2011). *Diagnóstico Organizacional* 6ta edición. México: Alfaomega
- Saad, R., Mohd, M.(2015). *Does organizational culture moderate the relationship between ISO 9000 soft factors and Organizational performance?.* The Journal of Developing Areas., 49 (3). Malasya.
- Sanjana, P., Patsy, G. (2009). Managerial competencies as critical ingredients for a total quality management initiative: perceptions of managers in a kwazulu-natal public sector division. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology, 35(1), 153-164.*
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector Asegurador Venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Sepúlveda, F. (2004). *El Modelo Competing Values Framework (CVF) y El Diagnostico de la Cultura Organizacional*.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and leadership* (4th ed.), San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Suderman, J. (2012). *Using the Organizational Culture Assesment (OCAI) as a Tool for New Development. Journal of Practical Consulting*
- Uddin, M. J.; Luva, R. H.; Hossian, S. (2013). *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*. 8(2), 63-77,2013; Edit Canadian Center of Science and Education URL



<http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/1331063857?accountid=28391>

Villareal, M. D., & Martínez, P. (2009). *Caracterización de la Cultura Empresarial en la Pyme Fabricante de Muebles de la Ciudad de Durango*. *Conciencia Tecnológica*, 13-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94411773003>

Webster, A. (1996). *Estadística Aplicada a la Empresa y a la Economía*. Madrid: Editorial IRWIN. 2da Edición.

Wicks, A., & Claire, L. (2007). *Competing Values in Healthcare: Balancing the (Un)Balanced Scorecard*. *Journal of Healthcare Management*, 52(5), 309-324.

Zafft, C. R, Adams, S. G., & Matkin, G. S. (2009). Measuring Leadership in Self-Managed Teams Using the Competing Values Framework. *Journal of Engineering Education*, 273-282.

Zavyalova, E., & Kucherov, D. (2010). Relationship between organizational culture and Job satisfaction in Russian Business Enterprises. *Human Resource Development International*, 13(2), 225-235.

Zazzali, J. L., Alexander, J. A., Shortell, S. M., & Burns L. B. (2007). *Organizational Culture and Physician Satisfaction with Dimensions of Group Practice*. *Health Research and Educational Trust*. 1150-1176. doi: 10.1111/j.1475-6773.2006.00648.x

**Apéndice A: Consentimiento Informado para los Participantes en la Investigación**  
**“Culturas Empresariales en el Perú”**

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

Me han indicado que tendré que responder una encuesta que tiene dos partes, lo cual me tomará aproximadamente unos 20 minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente anónima y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio. Los datos que dé sobre mi persona solamente serán usados de manera agrupada y para fines estadísticos.

He sido informado/a de que puedo hacer preguntas sobre el estudio en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Nombre del Participante (en letras de imprenta)	Firma del Participante	Fecha
Género: M F		
Edad en años: 'menos de 21' '21-25' '26-30' '31-35' '36-40' '41-45' '46-50' '51-55' '56-60' 'más de 60'		
Antigüedad en la empresa en años: 'menos de 2' '2-5' '6-9' '10-14' '15-19' 'más de 20'		
Profesión: _____		

## Apéndice B: Encuesta para Evaluar la Cultura Organizacional

### Encuesta para evaluar la cultura organizacional, tal como la percibimos (ACTUAL)

Piense desde el punto de vista de su empresa como un todo, no desde el punto de vista únicamente de su área de trabajo.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		PUNTAJE
1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.	
1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.	
1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.	
1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
2. LIDERAZGO EN MI ORGANIZACIÓN		PUNTAJE
2.A	En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.	
2.B	En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio	
2.C	En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.	
2.D	En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todo funcione de manera eficaz y fluida.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
3. ESTILO GERENCIAL		PUNTAJE
3.A	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
3.B	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.	
3.C	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.	
3.D	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo, por la conformidad, porque todo sea predecible y la estabilidad en las relaciones humanas.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
4. UNIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		PUNTAJE
4.A	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.	
4.B	Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.	
4.C	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.	
4.D	Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin problemas es importante.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		PUNTAJE
5.A	Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.	
5.B	Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades	
5.C	Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.	
5.D	Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
6. CRITERIO PARA EL ÉXITO		PUNTAJE
6.A	Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y el reconocimiento de las personas.	
6.B	Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.	
6.C	Mi organización define como "éxito" la participación en el mercado y el desplazamiento de la competencia. Liderazgo en el mercado es la clave.	
6.D	Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

#### Datos Demográficos:

Genero: M F

Edad en años: 'menos de 21' '21-25' '26-30' '31-35' '36-40' '41-45' '46-50' '51-55' '56-60' 'más de 60'

Antigüedad en la empresa en años: 'menos de 2' '2-5' '6-9' '10-14' '15-19' 'más de 20'

Area de Trabajo: OPERACIONES AGRICOLAS PLANTA DE PROCESO AREAS DE SERVICIOS ADMINISTRACION VENTAS

Le recordamos que esta información es absolutamente confidencial. No serán reportados resultados individuales, sólo colectivos.

**Ahora pase a la segunda parte por favor**

## Apéndice B: Encuesta para Evaluar la Cultura Organizacional

### Segunda parte:

Ahora llene nuevamente esta encuesta pero ya no pensando en **cómo** es la empresa sino pensando en **como quisiera que fuera** para que esta logre todos sus objetivos más ambiciosos y deseables.

Anteriormente consideró la realidad actual, ahora ya no, ahora piense en **cómo quisiera que fuera**.

### Encuesta para indicar cómo quisiera que fuese la cultura organizacional (PREFERIDA)

Imagínese cómo necesitamos ser para cumplir todas las metas.

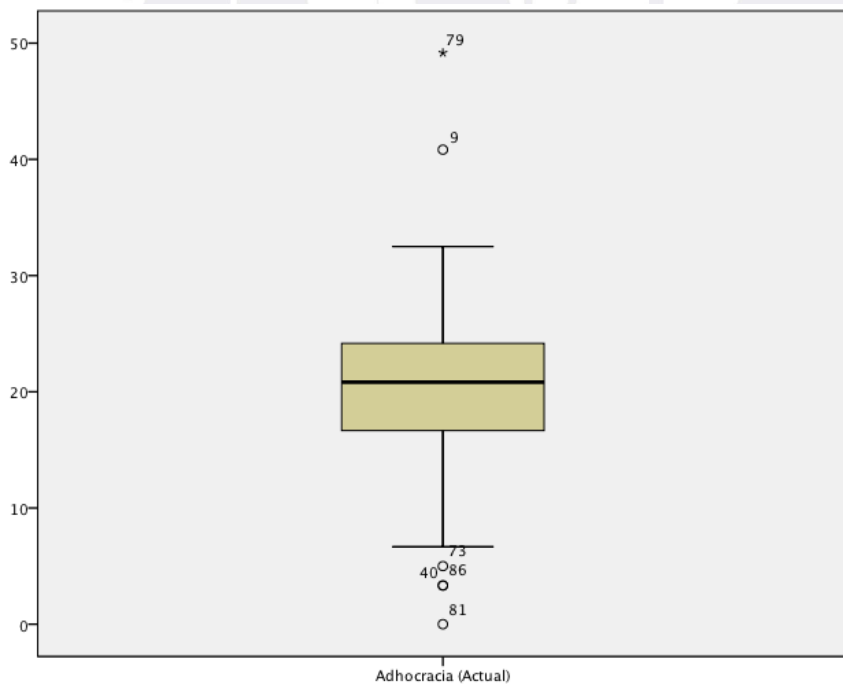
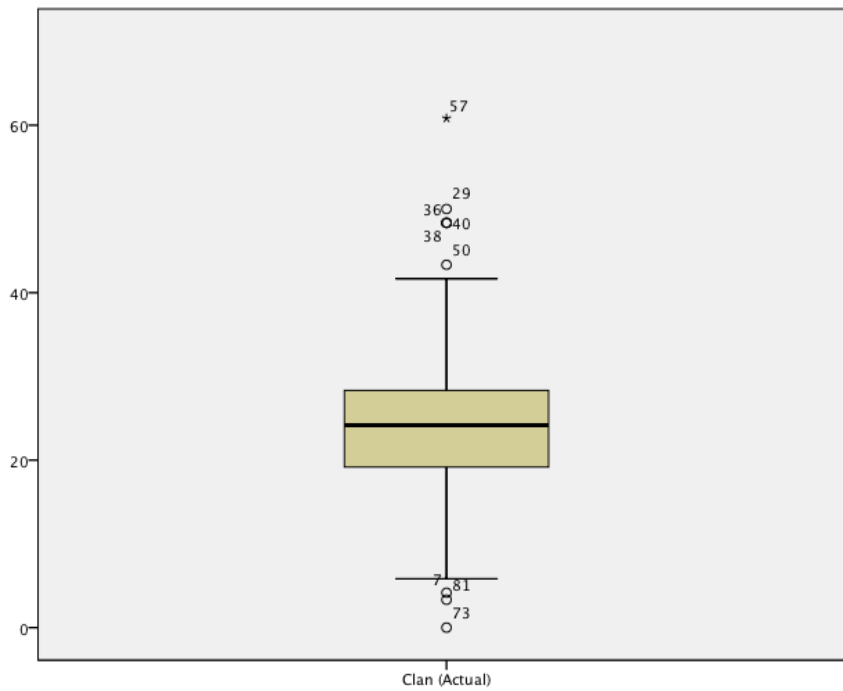
1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		PUNTAJE
1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.	
1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.	
1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.	
1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
2. LIDERAZGO EN MI ORGANIZACIÓN		PUNTAJE
2.A	En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.	
2.B	En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio.	
2.C	En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.	
2.D	En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todo funcione de manera eficaz y fluida.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
3. ESTILO GERENCIAL		PUNTAJE
3.A	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
3.B	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.	
3.C	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.	
3.D	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo, por la conformidad, porque todo sea predecible y la estabilidad en las relaciones humanas.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
4. UNIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		PUNTAJE
4.A	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.	
4.B	Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.	
4.C	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.	
4.D	Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin problemas es importante.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		PUNTAJE
5.A	Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.	
5.B	Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades.	
5.C	Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.	
5.D	Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
6. CRITERIO PARA EL ÉXITO		PUNTAJE
6.A	Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y el reconocimiento de las personas.	
6.B	Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.	
6.C	Mi organización define como "éxito" la participación en el mercado y el desplazamiento de la competencia. Liderazgo en el mercado es la clave.	
6.D	Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Le recordamos que esta información es absolutamente confidencial. No serán reportados resultados individuales, sólo colectivos.

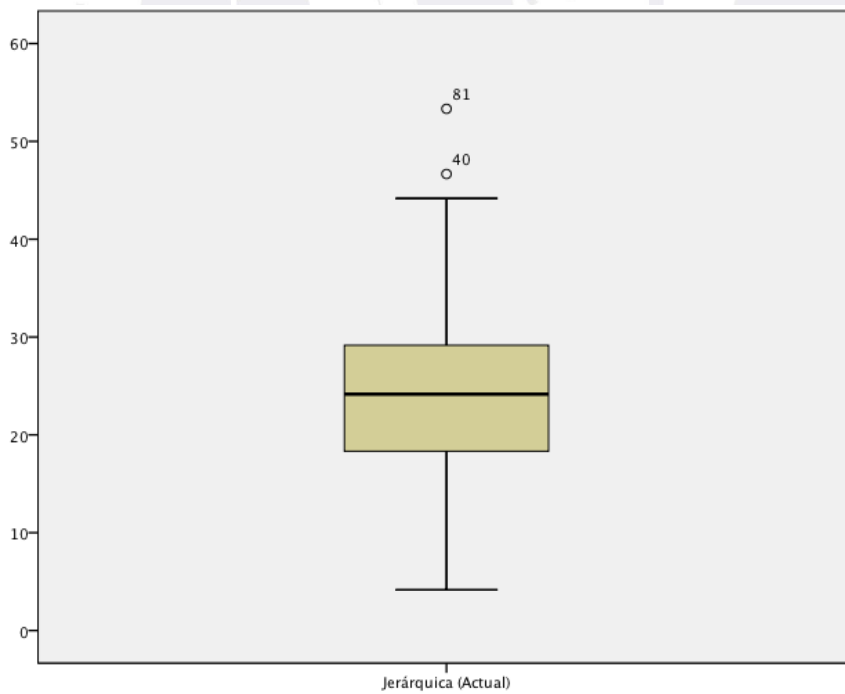
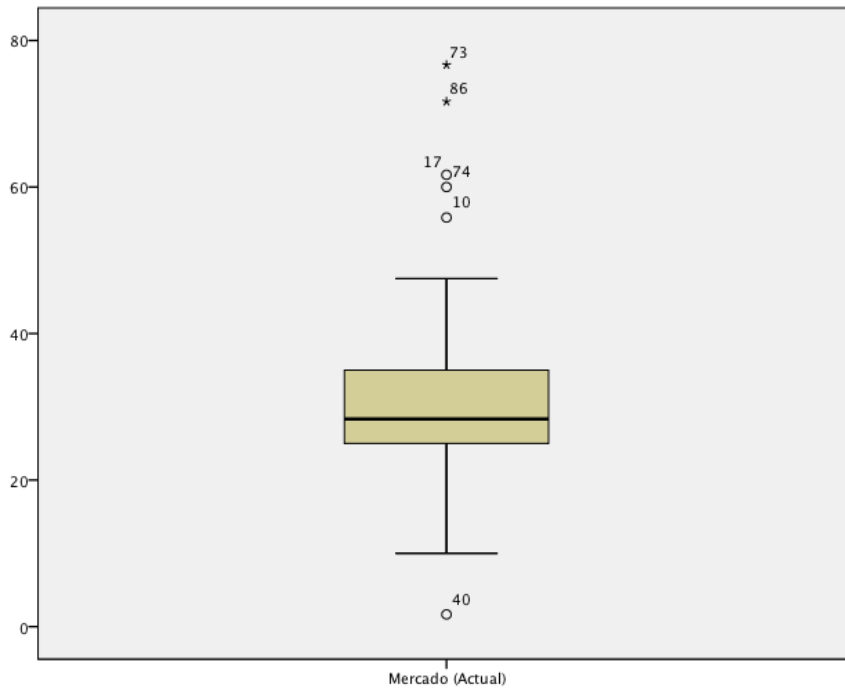
¡Muchas gracias!

## Apéndice C: Diagrama de Cajas y Bigotes para Tipo de Cultura en Situación Actual y

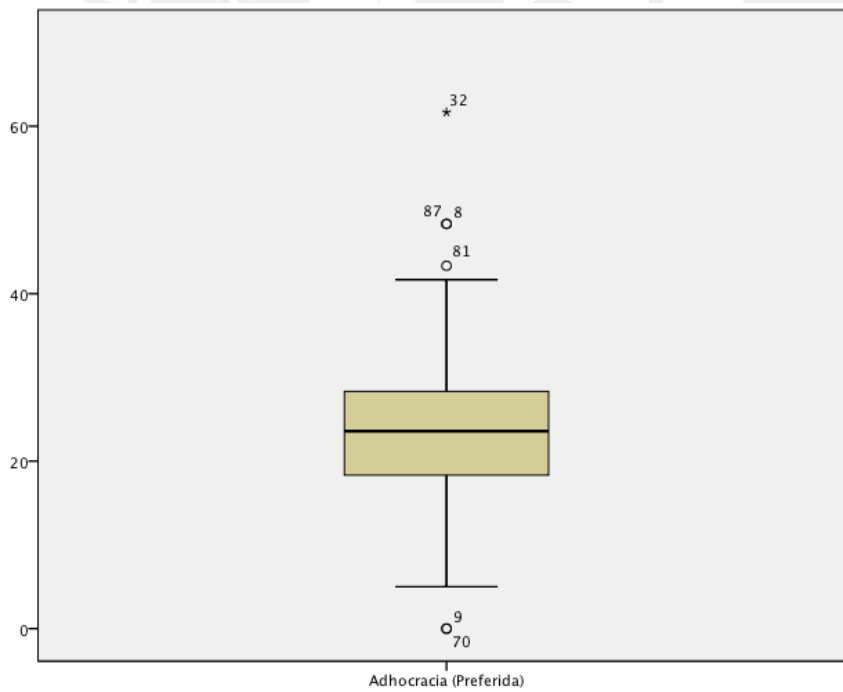
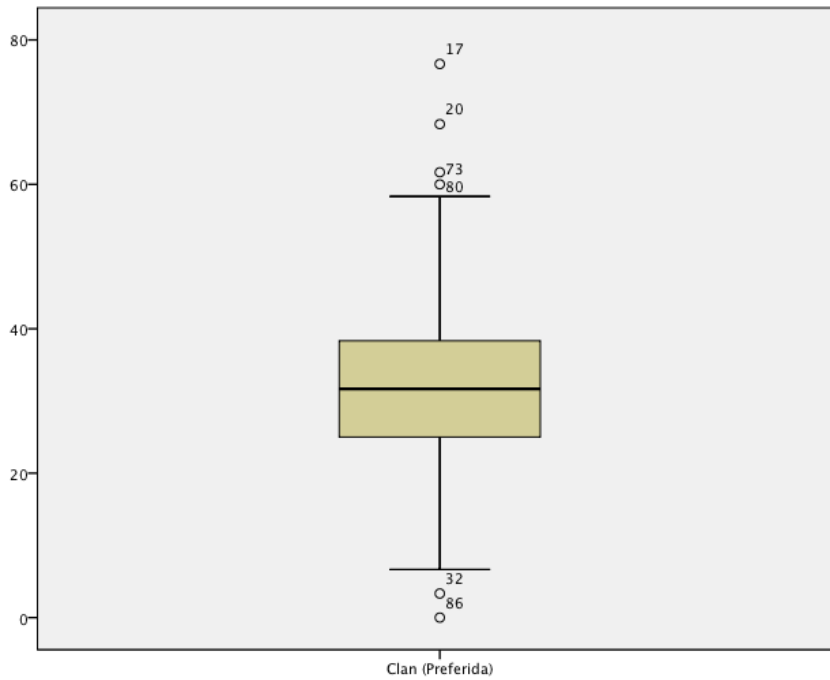
### Situación Deseada



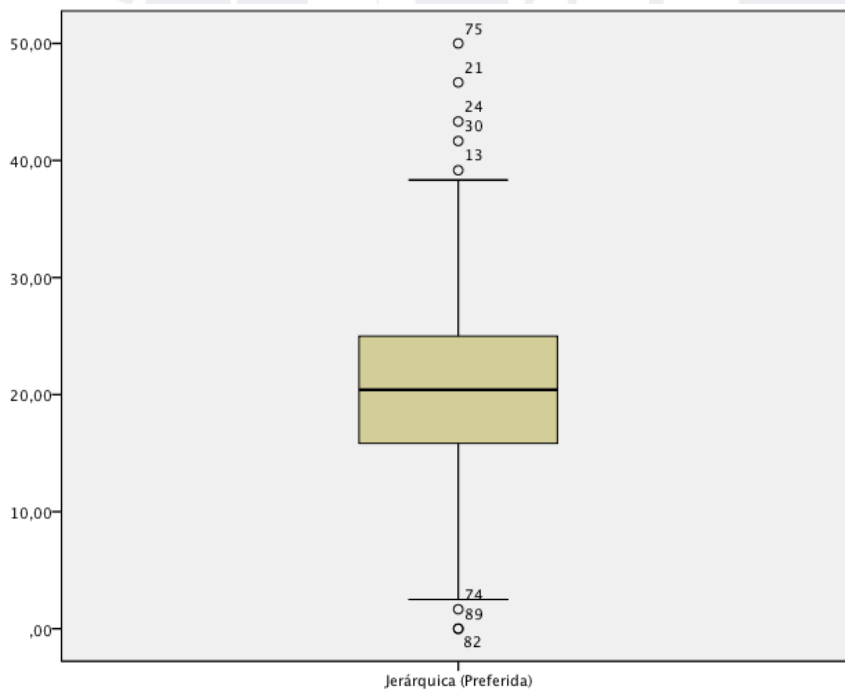
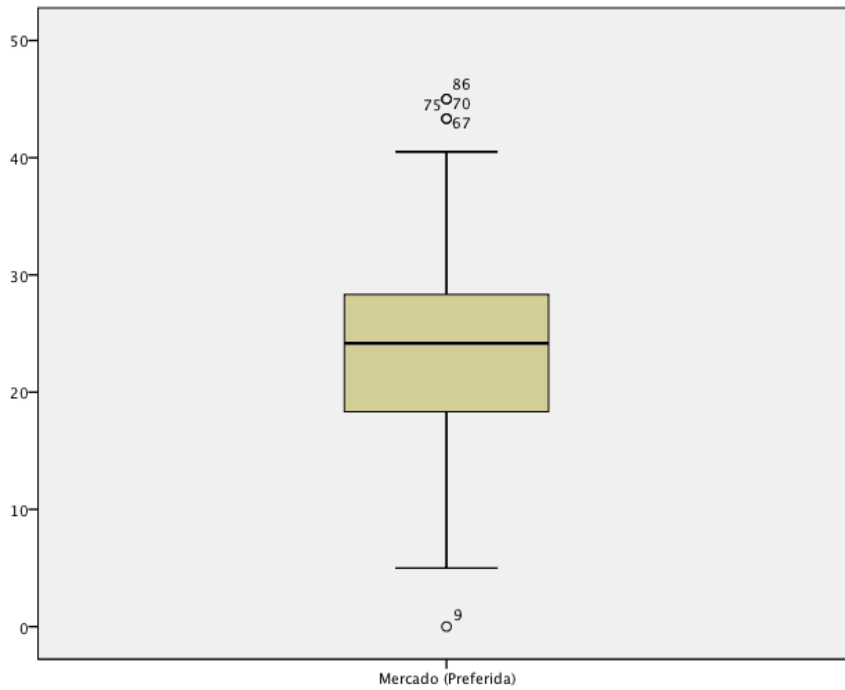
### Apéndice C: Diagrama de Cajas y Bigotes para Tipo de Cultura en Situación Actual y Situación Deseada



### Apéndice C: Diagrama de Cajas y Bigotes para Tipo de Cultura en Situación Actual y Situación Deseada



### Apéndice C: Diagrama de Cajas y Bigotes para Tipo de Cultura en Situación Actual y Situación Deseada





**Apéndice D: Puntuaciones Promedio para Cada Tipo de Cultura por Situación y por Variable**

Tabla D1

*Puntuaciones Promedio para Cada Tipo de Cultura para la Unidad 1*

Tipo de cultura	Actual	Deseado
Clan	24.03	<b>34.57</b>
Adhocracia	19.54	21.01
Mercado	<b>31.75</b>	22.65
Jerarquizada	24.68	21.77

Tabla D2

*Puntuaciones Promedio para Cada Tipo de Cultura para la Unidad 2*

Tipo De Cultura	Actual	Deseado
Clan	<b>30.19</b>	<b>33.22</b>
Adhocracia	20.36	25.11
Mercado	24.61	21.39
Jerarquizada	24.83	20.28

Tabla D3

*Puntuaciones Promedio para Cada Tipo de Cultura para la Unidad 3*

Tipo De Cultura	Actual	Deseado
Clan	20.23	<b>29.13</b>
Adhocracia	20.22	25.42
Mercado	<b>35.17</b>	25.66
Jerarquizada	24.38	19.79

Tabla D4

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura por Zonas y la Situación Actual y Deseada en Población Femenina*

Tipo De Cultura	Actual				Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	22.20	<b>28.13</b>	19.66	22.58	27.21	<b>33.26</b>	<b>31.85</b>	<b>30.13</b>
Adhocracia	20.00	20.28	18.79	19.53	23.89	23.13	21.04	22.84
Mercado	<b>33.21</b>	25.63	<b>37.31</b>	<b>33.11</b>	<b>27.30</b>	22.01	22.89	24.64
Jerarquizada	24.58	25.97	24.25	24.79	21.60	21.60	24.23	22.38

Tabla D5

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura por Zonas y la Situación Actual y Deseada en Población Masculina*

Tipo De Cultura	Situación Actual				Situación Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	25.54	<b>31.57</b>	21.24	26.75	<b>36.81</b>	<b>33.19</b>	<b>32.49</b>	<b>34.32</b>
Adhocracia	19.17	20.42	22.72	20.55	20.98	26.44	28.11	24.89
Mercado	<b>30.54</b>	23.94	<b>31.43</b>	<b>28.24</b>	22.45	20.97	22.78	21.97
Jerarquizada	24.75	24.07	24.61	24.46	19.75	19.40	16.63	18.82

Tabla D6

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura en la Situación Actual y Deseada para Rango de Edad de 18 a 20 Años.*

Tipo de cultura	Situación Actual				Situación Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	23.33	<b>35.00</b>		29.17	<b>26.67</b>		20.00	23.33
Adhocracia	23.33		18.33	20.83	20.00		9.17	14.58
Mercado	<b>30.00</b>		31.67	<b>30.83</b>	25.00		31.67	28.33
Jerarquizada	23.33		15.00	19.17	28.33		<b>39.17</b>	<b>33.75</b>

Tabla D7

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura en la Situación Actual y Deseada para Rango de Edad de 21 a 30 Años.*

Tipo De Cultura	Actual				Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	22.98	<b>30.98</b>	20.30	24.18	<b>39.17</b>	<b>32.73</b>	<b>29.48</b>	<b>33.76</b>
Adhocracia	19.64	17.80	19.36	19.03	20.71	27.65	25.94	24.58
Mercado	<b>33.57</b>	26.29	<b>31.79</b>	<b>30.90</b>	19.94	21.36	24.61	22.08
Jerarquizada	23.81	24.92	28.56	25.90	20.18	18.26	19.97	19.57

Tabla D8

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura en la Situación Actual y Deseada para Rango de Edad de 30 a 40 Años.*

Tipo De Cultura	Actual				Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	25.56	<b>30.18</b>	19.54	25.21	<b>32.22</b>	<b>34.64</b>	<b>33.58</b>	<b>33.54</b>
Adhocracia	19.10	21.55	21.17	20.67	20.79	22.44	22.81	22.06
Mercado	<b>30.97</b>	23.63	<b>36.83</b>	<b>30.29</b>	25.04	21.73	25.45	23.99
Jerarquizada	24.38	24.64	22.46	23.83	21.94	21.19	18.17	20.41

Tabla D9

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura en la Situación Actual y Deseada para Rango de Edad de 41 a 50 Años.*

Tipo De Cultura	Actual				Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	23.33	<b>28.54</b>	12.08	23.17	<b>27.50</b>	<b>31.67</b>	9.17	25.50
Adhocracia	19.58	20.42	17.08	19.42	22.92	24.17	<b>45.00</b>	<b>27.83</b>
Mercado	28.13	27.08	<b>59.58</b>	<b>34.00</b>	24.38	21.04	27.50	23.67
Jerarquizada	<b>28.96</b>	23.96	11.25	23.42	25.21	23.13	18.33	23.00

Tabla D10

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura en la Situación Actual y Deseada para Rango de Edad de 50 Años a Más*

Tipo De Cultura	Actual				Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan		28.33	25.00	26.11		25.00	22.08	23.06
Adhocracia		<b>31.67</b>	24.58	<b>26.94</b>		<b>38.33</b>	27.08	<b>30.83</b>
Mercado		10.00	<b>27.08</b>	21.39		18.33	<b>30.00</b>	26.11
Jerarquizada		30.00	23.33	25.56		18.33	20.83	20.00

Tabla D11

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura Por Zonas y Áreas de Trabajo en la Situación Actual y Deseada para Operación Agrícolas*

Tipo De Cultura	Actual				Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	25.67	<b>32.92</b>	23.06	26.56	<b>46.33</b>	<b>35.21</b>	<b>32.78</b>	<b>37.94</b>
Adhocracia	18.83	20.21	24.72	21.56	20.83	20.83	27.50	23.50
Mercado	<b>33.50</b>	25.83	<b>28.33</b>	<b>29.39</b>	19.33	20.21	23.19	21.11
Jerarquizada	22.00	21.04	23.89	22.50	13.50	23.75	16.53	17.44

Tabla D12

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura por Zonas y Áreas de Trabajo en la Situación Actual y Deseada para Planta de Proceso*

Tipo De Cultura	Actual				Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	21.28	<b>30.42</b>	21.62	24.65	<b>31.72</b>	<b>34.52</b>	24.38	<b>30.85</b>
Adhocracia	18.72	22.20	19.78	20.24	23.58	24.05	18.17	22.36
Mercado	<b>34.17</b>	22.02	<b>33.02</b>	<b>29.51</b>	24.14	21.55	<b>31.33</b>	25.06
Jerarquizada	25.83	25.36	25.58	25.60	20.56	19.88	26.12	21.74

Tabla D13

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura Por Zonas y Áreas de Trabajo en la Situación Actual y Deseada para Servicios*

Tipo De Cultura	Actual				Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	27.05	<b>29.03</b>	18.42	23.98	<b>33.11</b>	<b>31.04</b>	<b>30.63</b>	<b>31.43</b>
Adhocracia	20.98	18.26	18.88	19.28	17.58	27.78	28.96	25.48
Mercado	<b>27.65</b>	27.22	<b>38.85</b>	<b>32.28</b>	22.12	21.60	23.19	22.42
Jerarquizada	24.32	25.49	23.84	24.47	27.20	19.58	17.23	20.68

Tabla D14

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura por Zonas y Antigüedad en la Empresa en la Situación Actual y Deseada para Antigüedad de 0 A 1 Año*

Tipo De Cultura	Actual				Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	24.84	<b>29.29</b>	19.69	24.12	<b>33.70</b>	<b>36.85</b>	<b>28.46</b>	<b>32.57</b>
Adhocracia	20.31	19.29	17.91	19.09	18.77	22.02	24.34	21.86
Mercado	<b>31.93</b>	24.58	<b>36.17</b>	<b>31.47</b>	23.47	18.63	24.61	22.53
Jerarquizada	22.92	26.85	26.23	25.32	24.06	22.50	22.59	23.04

Tabla D15

*Puntaje Promedio para Cada Tipo de Cultura por Zonas y Antigüedad en la Empresa en la Situación Actual y Deseada para Antigüedad de 2 A 5 Años*

Tipo De Cultura	Actual				Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	24.72	<b>30.99</b>	23.32	26.99	<b>35.07</b>	<b>30.05</b>	<b>31.40</b>	<b>31.99</b>
Adhocracia	19.51	21.30	25.60	21.87	22.71	27.81	26.65	25.89
Mercado	<b>29.58</b>	24.64	<b>28.88</b>	<b>27.32</b>	21.46	23.80	24.75	23.31
Jerarquizada	26.18	23.07	22.20	23.82	20.76	18.33	17.20	18.80

Tabla D16

*Puntaje Promedio para CADA TIPO de CULTURA por ZONAS y Antigüedad en la Empresa en la Situación Actual y Deseada para Antigüedad de 6 a 9 Años.*

Tipo De Cultura	Actual				Deseada			
	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total	Unidad 01	Unidad 02	Unidad 03	Total
Clan	16.94		15.08	15.88	<b>37.22</b>		26.58	<b>31.14</b>
Adhocracia	15.56		17.71	16.79	26.11		27.50	26.90
Mercado	<b>39.44</b>		<b>46.17</b>	<b>43.29</b>	23.06		<b>32.92</b>	28.69
Jerarquizada	28.06		21.04	24.05	13.61		13.00	13.26



## Apéndice E: Análisis Estadístico para la Organización

Tabla E1

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov Situación para la Organización*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Actual	N		93	93	94	94
	Parámetros	Media	24,9301	20,2563	30,6720	24,6223
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	10,08955	7,28817	11,49670	9,08486
	Máximas	Absoluta	,133	,104	,136	,088
	diferencias	Positivo	,133	,104	,136	,088
	extremas	Negativo	-,083	-,080	-,113	-,067
	Estadístico de prueba		,133	,104	,136	,088
	Sig. asintótica (bilateral)		,000c	,016c	,000c	,067c
Deseada	N		93	92	93	92
	Parámetros	Media	32,5753	24,3859	23,5538	21,0489
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	12,80386	9,45734	8,96077	9,43633
	Máximas	Absoluta	,117	,124	,085	,100
	diferencias	Positivo	,117	,124	,085	,100
	extremas	Negativo	-,058	-,070	-,071	-,084
	Estadístico de prueba		,117	,124	,085	,100
	Sig. asintótica (bilateral)		,003c	,001c	,097c	,024c

Tabla E2

*Prueba de Rangos con Signo de Wilcoxon .*

Estadísticos de Prueba		
Clan	Z	-4,616
	Sig. asintótica (bilateral)	,000
Adhocracia	Z	-3,624
	Sig. asintótica (bilateral)	,000
Mercado	Z	-4,889
	Sig. asintótica (bilateral)	,000
Jerárquico	Z	-3,510
	Sig. asintótica (bilateral)	,000

## Apéndice F: Análisis Estadístico por Unidad Organizativa

Tabla F1

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov por Unidad Organizativa para Situación Actual.*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Unidad 1	N		31	31	31	31
	Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	240,323	195,430	317,473	246,774
		Desviación estándar	945,040	685,781	956,061	909,995
	Máximas diferencias extremas	Absoluta	,135	,116	,153	,120
		Positivo	,135	,116	,153	,120
		Negativo	-,111	-,091	-,095	-,092
	Estadístico de prueba		,135	,116	,153	,120
	Sig. asintótica (bilateral)		,160 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,062 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>
Unidad 2	N		30	30	30	30
	Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	301,944	203,611	246,111	248,333
		Desviación estándar	1,132,649	643,522	861,238	841,170
	Máximas diferencias extremas	Absoluta	,153	,129	,133	,108
		Positivo	,153	,077	,133	,108
		Negativo	-,079	-,129	-,130	-,091
	Estadístico de prueba		,153	,129	,133	,108
	Sig. asintótica (bilateral)		,072 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,187 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>
Unidad 3	N		32	32	33	33
	Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	208,646	208,490	351,717	243,788
		Desviación estándar	714,035	851,494	1,322,045	989,969
	Máximas diferencias extremas	Absoluta	,139	,153	,197	,142
		Positivo	,094	,153	,197	,142
		Negativo	-,139	-,107	-,130	-,066
	Estadístico de prueba		,139	,153	,197	,142
	Sig. asintótica (bilateral)		,117 <sup>d</sup>	,053 <sup>d</sup>	,002 <sup>d</sup>	,091 <sup>d</sup>

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.



Tabla F2

*Prueba de Homogeneidad de Varianzas para Situación Actual.*

	Estadístico de			
	Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	2,373	2	90	,099
Adhocracia	,589	2	90	,557
Mercado	1,689	2	91	,190
Jerárquico	,152	2	91	,860

Tabla F3

*Análisis de Varianza ANOVA por Unidad Organizativa para la Situación Actual.*

		Suma de	gl	Media	F	Sig.
		cuadrados		cuadrática		
Clan	Entre grupos	1385,299	2	692,650	7,812	,001
	Dentro de grupos	7980,219	90	88,669		
	Total	9365,518	92			
Adhocracia	Entre grupos	27,342	2	13,671	,253	,777
	Dentro de grupos	4859,467	90	53,994		
	Total	4886,809	92			
Mercado	Entre grupos					
	Dentro de grupos					
	Total					
Jerárquico	Entre grupos	3,387	2	1,694	,020	,980
	Dentro de grupos	7672,345	91	84,311		
	Total	7675,732	93			

Tabla F4

*Comparaciones Múltiples de Bonferroni para Diferencias Significantes en la Situación Actual.*

Variable dependiente	(I) Unidad	(J) Unidad	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Clan	Unidad 1	Unidad 2	-6,16219*	2,41162	,037	-12,0455	-,2789
		Unidad 3	3,16767	2,37302	,556	-2,6214	8,9568
	Unidad 2	Unidad 1	6,16219*	2,41162	,037	,2789	12,0455
		Unidad 3	9,32986*	2,39302	,001	3,4920	15,1678
	Unidad 3	Unidad 1	-3,16767	2,37302	,556	-8,9568	2,6214
		Unidad 2	-9,32986*	2,39302	,001	-15,1678	-3,4920

Tabla F5

*Prueba Kruskal Wallis de las Dimensiones por Unidad Organizativa para la Situación Actual.*

Mercado (Actual)		
Mercado	Chi-cuadrado	13,631
	gl	2
	Sig. asintótica	,001

Tabla F6

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov por Unidad Organizativa para Situación Deseada.*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Unidad 1	N		31	30	30	30
	Parámetros	Media	34,5699	21,7056	23,4056	22,5000
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	14,80720	8,70094	8,54352	10,14974
	Máximas	Absoluta	,178	,119	,177	,149
	diferencias	Positivo	,178	,119	,118	,149
	extremas	Negativo	-,103	-,058	-,177	-,116
	Estadístico de prueba		,178	,119	,177	,149
	Sig. asintótica (bilateral)		,013 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,018 <sup>d</sup>	,086 <sup>d</sup>
Unidad 2	N		30	30	30	30
	Parámetros	Media	33,2222	25,1111	21,3889	20,2778
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	11,24597	10,34078	7,51223	8,07453
	Máximas	Absoluta	,093	,152	,111	,094
	diferencias	Positivo	,093	,152	,082	,069
	extremas	Negativo	-,092	-,107	-,111	-,094
	Estadístico de prueba		,093	,152	,111	,094
	Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>d,e</sup>	,077 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,200 <sup>d,e</sup>
Unidad 3	N		32	32	33	32
	Parámetros	Media	30,0365	26,2188	25,6566	20,4115
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	12,04150	8,98719	10,22659	10,04952
	Máximas	Absoluta	,135	,149	,097	,167
	diferencias	Positivo	,135	,149	,097	,167
	extremas	Negativo	-,103	-,093	-,079	-,106
	Estadístico de prueba		,135	,149	,097	,167
	Sig. asintótica (bilateral)		,148 <sup>d</sup>	,067 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,024 <sup>d</sup>

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla F7

*Prueba de Homogeneidad de Varianzas para Situación Deseada.*

	Estadístico de			
	Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	,530	2	90	,590
Adhocracia	,059	2	89	,943
Mercado	1,147	2	90	,322
Jerárquico	,270	2	89	,764

Tabla F8

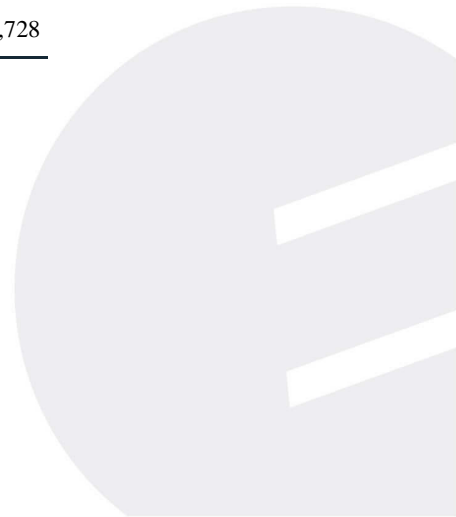
*Análisis de Varianza ANOVA por Unidad Organizativa para la Situación Deseada*

		Suma de	gl	Media	F	Sig.
		cuadrados		cuadrática		
Clan	Entre grupos					
	Dentro de grupos					
	Total					
Adhocracia	Entre grupos	338,804	2	169,402	1,933	,151
	Dentro de grupos	7,800,359	89	87,644		
	Total	8,139,163	91			
Mercado	Entre grupos					
	Dentro de grupos					
	Total					
Jerárquico	Entre grupos					
	Dentro de grupos					
	Total					

Tabla F9

*Prueba Kruskal Wallis de las Dimensiones por Unidad Organizativa para la Situación Deseada*

		Estadísticos de Prueba
Clan	Chi-cuadrado	2,660
	gl	2
	Sig. asintótica	,265
Adhocracia	Chi-cuadrado	
	gl	
	Sig. asintótica	
Mercado	Chi-cuadrado	2,791
	gl	2
	Sig. asintótica	,248
Jerárquico	Chi-cuadrado	,635
	gl	2
	Sig. asintótica	,728



## Apéndice G: Análisis Estadístico por Género

Tabla G1

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov por Género para Situación Actual.*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Femenino	N		46	47	47	47
	Parámetros	Media	23,0688	19,5284	33,1064	24,7872
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	9,07796	7,28445	13,17641	9,16908
	Máximas	Absoluta	,142	,126	,166	,108
	diferencias	Positivo	,142	,121	,166	,108
	extremas	Negativo	-,055	-,126	-,129	-,086
	Estadístico de prueba		,142	,126	,166	,108
	Sig. asintótica (bilateral)		,021	,059	,002	,200
Masculino	N		47	46	47	47
	Parámetros	Media	26,7518	21,0000	28,2376	24,4574
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	10,77615	7,29620	9,02738	9,09594
	Máximas	Absoluta	,127	,118	,182	,101
	diferencias	Positivo	,127	,118	,182	,101
	extremas	Negativo	-,127	-,081	-,096	-,068
	Estadístico de prueba		,127	,118	,182	,101
	Sig. asintótica (bilateral)		,056	,119	,000	,200

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla G2

*Prueba de Levene y Prueba t en Dimensiones para Situación Actual para Género.*

Tipo de cultura		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Clan	Se asumen varianzas iguales	,610	,437	-1,781	91	,078	-3,68293	2,06834	-7,79143	,42557
	No se asumen varianzas iguales			-1,784	89,040	,078	-3,68293	2,06452	-7,78507	,41921
Adhocracia	Se asumen varianzas iguales	,375	,542	-,973	91	,333	-1,47163	1,51202	-4,47507	1,53181
	No se asumen varianzas iguales			-,973	90,950	,333	-1,47163	1,51202	-4,47507	1,53181
Mercado	Se asumen varianzas iguales	2,105	,150	2,090	92	,039	4,86879	2,32979	,24164	9,49595
	No se asumen varianzas iguales			2,090	81,387	,040	4,86879	2,32979	,23359	9,50400
Jerárquica	Se asumen varianzas iguales	,000	,988	,175	92	,861	,32979	1,88391	-3,41182	4,07139
	No se asumen varianzas iguales			,175	91,994	,861	,32979	1,88391	-3,41182	4,07139

Tabla G3

*Prueba de Mann-Whitney por Género para Situación Actual.*

		Estadísticos de prueba
Clan	U de Mann-Whitney	857,500
	W de Wilcoxon	1938,500
	Z	-1,720
	Sig. asintótica (bilateral)	,085
Adhocracia	U de Mann-Whitney	
	W de Wilcoxon	
	Z	
	Sig. asintótica (bilateral)	
Mercado	U de Mann-Whitney	788,000
	W de Wilcoxon	1916,000
	Z	-2,395
	Sig. asintótica (bilateral)	,017
Jerárquica	U de Mann-Whitney	
	W de Wilcoxon	
	Z	
	Sig. asintótica (bilateral)	

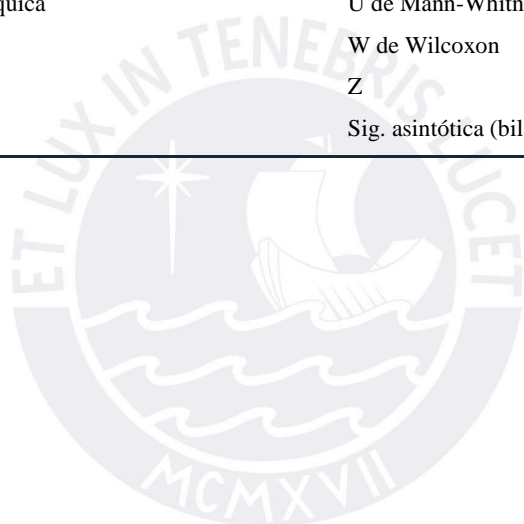




Tabla G4

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov por Género para Situación Deseada.*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Femenino	N		46	45	46	46
	Parámetros	Media	30,7899	23,8593	25,1739	22,8696
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	12,39028	11,14573	9,80438	10,32281
	Máximas	Absoluta	,144	,178	,099	,134
	diferencias	Positivo	,144	,178	,091	,134
	extremas	Negativo	-,123	-,110	-,099	-,091
	Estadístico de prueba		,144	,178	,099	,134
	Sig. asintótica (bilateral)		,018	,001	,200	,037
Masculino	N		47	47	47	46
	Parámetros	Media	34,3227	24,8901	21,9681	19,2283
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	13,09153	7,58823	7,83331	8,16885
	Máximas	Absoluta	,117	,083	,083	,138
	diferencias	Positivo	,117	,083	,083	,069
	extremas	Negativo	-,078	-,061	-,080	-,138
	Estadístico de prueba		,117	,083	,083	,138
	Sig. asintótica (bilateral)		,112	,200	,200	,029

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla G5

*Prueba de Levene y prueba t por Género para Situación Deseada.*

Tipo de cultura		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Clan	Se asumen varianzas iguales	,220	,640	-1,336	91	,185	-3,53284	2,64429	-8,78540	1,71972
	No se asumen varianzas iguales			-1,337	90,899	,185	-3,53284	2,64271	-8,78234	1,71666
Adhocracia	Se asumen varianzas iguales	1,055	,307	-,521	90	,604	-1,03081	1,98041	-4,96524	2,90361
	No se asumen varianzas iguales			-,516	77,180	,607	-1,03081	1,99643	-5,00607	2,94444
Mercado	Se asumen varianzas iguales	1,033	,312	1,744	91	,085	3,20583	1,83820	-,44553	6,85719
	No se asumen varianzas iguales			1,740	85,967	,085	3,20583	1,84262	-,45719	6,86885
Jerárquica	Se asumen varianzas iguales	1,855	,177	1,876	90	,064	3,64130	1,94092	-,21468	7,49729
	No se asumen varianzas iguales			1,876	85,484	,064	3,64130	1,94092	-,21746	7,50006



Tabla G6

*Prueba de Mann-Whitney por género para Situación Deseada.*

		Estadísticos de prueba
Clan	U de Mann-Whitney	911,500
	W de Wilcoxon	1992,500
	Z	-1,304
	Sig. Asintótica (bilateral)	,192
Adhocracia	U de Mann-Whitney	924,000
	W de Wilcoxon	1959,000
	Z	-1,044
	Sig. Asintótica (bilateral)	,296
Mercado	U de Mann-Whitney	
	W de Wilcoxon	
	Z	
	Sig. Asintótica (bilateral)	
Jerárquica	U de Mann-Whitney	891,000
	W de Wilcoxon	1972,000
	Z	-1,306
	Sig. Asintótica (bilateral)	,192

## Apéndice H: Análisis Estadístico por Edad

Tabla H1

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov por Rango de Edad para Situación Actual (Parte 1).*

		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
18 a 20 años	N	17	17	17	17
	Parámetros				
	Media	27,0098	18,9412	30,0784	23,9706
	normales <sup>b,c</sup>				
	Desviación estándar	8,74533	4,16414	5,76903	6,67011
	Máximas				
	Absoluta	,201	,155	,146	,236
	diferencias				
	Positivo	,201	,091	,094	,159
	extremas				
	Negativo	-,153	-,155	-,146	-,236
	Estadístico de prueba	,201	,155	,146	,236
	Sig. Asintótica (bilateral)	,068 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,012 <sup>d</sup>
21 a 30 años	N	49	49	50	50
	Parámetros				
	Media	23,5612	20,3061	31,5767	25,4333
	normales <sup>b,c</sup>				
	Desviación estándar	9,67879	8,68477	12,99997	10,17595
	Máximas				
	Absoluta	,107	,110	,134	,132
	diferencias				
	Positivo	,107	,110	,134	,132
	extremas				
	Negativo	-,090	-,078	-,107	-,075
	Estadístico de prueba	,107	,110	,134	,132
	Sig. Asintótica (bilateral)	,200 <sup>d,e</sup>	,193 <sup>d</sup>	,026 <sup>d</sup>	,030 <sup>d</sup>
31 a 40 años	N	22	22	22	22
	Parámetros				
	Media	25,9773	20,0833	30,7424	23,1970
	normales <sup>b,c</sup>				
	Desviación estándar	12,03306	6,07662	11,59259	8,88710
	Máximas				
	Absoluta	,214	,167	,241	,067
	diferencias				
	Positivo	,214	,094	,241	,056
	extremas				
	Negativo	-,133	-,167	-,171	-,067
	Estadístico de prueba	,214	,167	,241	,067
	Sig. Asintótica (bilateral)	,010 <sup>d</sup>	,111 <sup>d</sup>	,002 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla H2

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov por Rango de Edad para Situación Actual (Parte 2).*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
41 a 50 años	N		2	2	2	2
	Parámetros	Media	27,5000	22,0833	26,2500	24,1667
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	18,85618	,58926	7,66032	10,60660
	Máximas	Absoluta	,260	,260	,260	,260
	diferencias	Positivo	,260	,260	,260	,260
	extremas	Negativo	-,260	-,260	-,260	-,260
	Estadístico de prueba		,260	,260	,260	,260
	Sig. asintótica (bilateral)		. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>
51 años a mas	N		3	3	3	3
	Parámetros	Media	26,1111	26,9444	21,3889	25,5556
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	4,58964	4,58964	11,25257	3,93818
	Máximas	Absoluta	,353	,191	,178	,304
	diferencias	Positivo	,253	,191	,178	,304
	extremas	Negativo	-,353	-,182	-,177	-,219
	Estadístico de prueba		,353	,191	,178	,304
	Sig. asintótica (bilateral)		. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla H3

*Prueba de Homogeneidad de Varianzas para Situación Actual.*

	Estadístico de			
	Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	,714	4	88	,585
Adhocracia	2,292	4	88	,066
Mercado	1,231	4	89	,304
Jerárquico	1,297	4	89	,277

Tabla H4

*Prueba Kruskal Wallis de las Dimensiones por Rango de Edad para la Situación Actual.*

		Estadísticos de Prueba
Clan	Chi-cuadrado	2,146
	gl	4
	Sig. asintótica	,709
Adhocracia	Chi-cuadrado	4,862
	gl	4
	Sig. asintótica	,302
Mercado	Chi-cuadrado	2,788
	gl	4
	Sig. asintótica	,594
Jerárquico	Chi-cuadrado	,392
	gl	4
	Sig. asintótica	,983



Tabla H5

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov por Rango de Edad para Situación Deseada (Parte 1).*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
18 a 20 años	N		17	17	17	17
	Parámetros	Media	28,8725	24,3137	23,7255	23,0882
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	12,24370	11,74540	9,47913	9,11808
	Máximas	Absoluta	,167	,190	,152	,195
	diferencias	Positivo	,089	,190	,152	,195
	extremas	Negativo	-,167	-,099	-,108	-,154
	Estadístico de prueba		,167	,190	,152	,195
	Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>d,e</sup>	,106 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,085 <sup>d</sup>
21 a 30 años	N		50	48	49	48
	Parámetros	Media	35,4200	23,5764	23,1361	20,0764
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	14,43553	9,71539	10,07786	10,55784
	Máximas	Absoluta	,126	,088	,080	,120
	diferencias	Positivo	,126	,088	,080	,120
	extremas	Negativo	-,070	-,058	-,071	-,080
	Estadístico de prueba		,126	,088	,080	,120
	Sig. asintótica (bilateral)		,047 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,081 <sup>d</sup>
31 a 40 años	N		21	22	22	22
	Parámetros	Media	30,3651	25,3864	23,9091	21,7197
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	8,46769	7,60576	6,59119	7,99279
	Máximas	Absoluta	,126	,251	,194	,113
	diferencias	Positivo	,126	,251	,194	,113
	extremas	Negativo	-,122	-,104	-,145	-,092
	Estadístico de prueba		,126	,251	,194	,113
	Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>d,e</sup>	,001 <sup>d</sup>	,031 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla H6

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov por Rango de Edad para Situación Deseada (Parte2).*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
41 a 50 años	N		2	2	2	2
	Parámetros	Media	30,4167	23,7500	24,5833	21,2500
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	1,76777	,58926	1,76777	2,94628
	Máximas	Absoluta	,260	,260	,260	,260
	diferencias	Positivo	,260	,260	,260	,260
	extremas	Negativo	-,260	-,260	-,260	-,260
	Estadístico de prueba		,260	,260	,260	,260
	Sig. asintótica (bilateral)		. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>
51 años a mas	N		3	3	3	3
	Parámetros	Media	23,0556	30,8333	26,1111	20,0000
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	2,67879	7,12000	7,92032	5,20416
	Máximas	Absoluta	,328	,213	,181	,292
	diferencias	Positivo	,234	,213	,181	,292
	extremas	Negativo	-,328	-,187	-,179	-,212
	Estadístico de prueba		,328	,213	,181	,292
	Sig. asintótica (bilateral)		. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>	. <sup>d,e</sup>

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla H7

*Prueba de Homogeneidad de Varianzas para Situación Deseada*

	Estadístico de			
	Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	2,188	4	88	,077
Adhocracia	1,049	4	87	,387
Mercado	2,457	4	88	,051
Jerárquico	,762	4	87	,553



Tabla H8

*Prueba Kruskal Wallis por Rango de Edad para la Situación Deseada.*

		Estadísticos de Prueba
Clan	Chi-cuadrado	5,627
	gl	4
	Sig. asintótica	,229
Adhocracia	Chi-cuadrado	3,054
	gl	4
	Sig. asintótica	,549
Mercado	Chi-cuadrado	,426
	gl	4
	Sig. asintótica	,980
Jerárquico	Chi-cuadrado	2,016
	gl	4
	Sig. asintótica	,733



## Apéndice I: Análisis Estadístico por Área Funcional.

Tabla II

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov por Área para Situación Actual.*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Operaciones	N		15	15	15	15
agrícolas	Parámetros	Media	26,5556	21,5556	29,3889	22,5000
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	11,26814	6,51514	11,22668	7,37327
	Máximas	Absoluta	,192	,126	,196	,144
	diferencias	Positivo	,192	,126	,196	,144
	extremas	Negativo	-,107	-,093	-,145	-,093
	Estadístico de prueba		,192	,126	,196	,144
	Sig. asintótica (bilateral)		,143 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,126 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>
Planta de	N		39	39	39	39
proceso	Parámetros	Media	24,6453	20,2436	29,5128	25,5983
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	9,23627	6,18996	10,54802	7,78209
	Máximas	Absoluta	,158	,181	,094	,146
	diferencias	Positivo	,158	,150	,086	,146
	extremas	Negativo	-,143	-,181	-,094	-,083
	Estadístico de prueba		,158	,181	,094	,146
	Sig. asintótica (bilateral)		,015 <sup>d</sup>	,002 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,035 <sup>d</sup>
Servicios	N		39	39	40	40
	Parámetros	Media	24,5897	19,7692	32,2833	24,4667
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	10,63618	8,58698	12,52565	10,75082
	Máximas	Absoluta	,203	,191	,195	,110
	diferencias	Positivo	,203	,185	,195	,110
	extremas	Negativo	-,112	-,191	-,162	-,084
	Estadístico de prueba		,203	,191	,195	,110
	Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>d</sup>	,001 <sup>d</sup>	,001 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla I2

*Prueba de Homogeneidad de Varianzas para Situación Actual.*

	Estadístico de			Sig.
	Levene	gl1	gl2	
Clan	,226	2	90	,798
Adhocracia	,038	2	90	,963
Mercado	,013	2	91	,987
Jerárquico	1,172	2	91	,314

Tabla I3

*Prueba Kruskal Wallis por Área para la Situación Actual.*

		Estadísticos de Prueba
Clan	Chi-cuadrado	1,165
	gl	2
	Sig. asintótica	,559
Adhocracia	Chi-cuadrado	1,480
	gl	2
	Sig. asintótica	,477
Mercado	Chi-cuadrado	2,302
	gl	2
	Sig. asintótica	,316
Jerárquico	Chi-cuadrado	1,316
	gl	2
	Sig. asintótica	,518

Tabla I4

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov por Área para Situación Deseada.*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Operaciones agrícolas	N		15	15	15	15
	Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	37,9444	23,5000	21,1111	17,4444
		Desviación estándar	15,07214	6,01915	8,88455	7,99595
	Máximas diferencias	Absoluta	,202	,144	,125	,225
		Positivo	,202	,099	,094	,164
	extremas	Negativo	-,106	-,144	-,125	-,225
	Estadístico de prueba		,202	,144	,125	,225
	Sig. asintótica (bilateral)		,099 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,039 <sup>d</sup>
Planta de proceso	N		39	38	39	38
	Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	30,8462	22,9474	25,0556	22,3114
		Desviación estándar	13,17557	8,97821	9,52815	9,75605
	Máximas diferencias	Absoluta	,141	,116	,112	,146
		Positivo	,141	,116	,108	,146
	extremas	Negativo	-,079	-,070	-,112	-,074
	Estadístico de prueba		,141	,116	,112	,146
	Sig. asintótica (bilateral)		,049 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,041 <sup>d</sup>
Servicios	N		39	39	39	39
	Parámetros normales <sup>b,c</sup>	Media	32,2393	26,1282	22,9915	21,2051
		Desviación estándar	11,18261	10,81013	8,33894	9,50050
	Máximas diferencias	Absoluta	,141	,155	,107	,124
		Positivo	,141	,155	,107	,124
	extremas	Negativo	-,056	-,110	-,080	-,086
	Estadístico de prueba		,141	,155	,107	,124
	Sig. asintótica (bilateral)		,049 <sup>d</sup>	,019 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,135 <sup>d</sup>

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla I5

*Prueba de Homogeneidad de Varianzas para Situación Deseada.*

	Estadístico de			
	Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	,573	2	90	,566
Adhocracia	1,152	2	89	,321
Mercado	,161	2	90	,852
Jerárquico	,236	2	89	,791

Tabla I6

*Análisis de Varianza ANOVA por Área para la Situación Deseada.*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Clan	Entre grupos					
	Dentro de grupos					
	Total					
Adhocracia	Entre grupos					
	Dentro de grupos					
	Total					
Mercado	Entre grupos	189,790	2	94,895	1,187	,310
	Dentro de grupos	7197,386	90	79,971		
	Total	7387,176	92			
Jerárquico	Entre grupos					
	Dentro de grupos					
	Total					

Tabla I7

*Prueba Kruskal Wallis de las Dimensiones por Área para la Situación Deseada.*

		Estadísticos de Prueba
Clan	Chi-cuadrado	3,388
	gl	2
	Sig. asintótica	,184
Adhocracia	Chi-cuadrado	1,371
	gl	2
	Sig. asintótica	,504
Mercado	Chi-cuadrado	
	gl	
	Sig. asintótica	
Jerárquico	Chi-cuadrado	1,581
	gl	2
	Sig. asintótica	,454



## Apéndice J: Análisis Estadístico por Antigüedad Laboral.

Tabla J1

*Kolmogorov-Smirnov por Antigüedad Laboral para Situación Actual.*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
0 a 1 año	N		48	48	49	49
	Parámetros	Media	24,6181	19,4861	31,4728	25,3231
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	10,82850	7,17551	12,94179	9,98526
	Máximas	Absoluta	,137	,112	,140	,128
	diferencias	Positivo	,137	,090	,140	,128
	extremas	Negativo	-,064	-,112	-,126	-,074
	Estadístico de prueba		,137	,112	,140	,128
	Sig. asintótica (bilateral)		,025 <sup>d</sup>	,175 <sup>d</sup>	,017 <sup>d</sup>	,043 <sup>d</sup>
2 a 5 años	N		38	38	38	38
	Parámetros	Media	26,9912	21,8684	27,3158	23,8246
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	8,45727	7,07745	6,18639	7,68388
	Máximas	Absoluta	,173	,144	,095	,089
	diferencias	Positivo	,173	,144	,095	,055
	extremas	Negativo	-,107	-,048	-,095	-,089
	Estadístico de prueba		,173	,144	,095	,089
	Sig. asintótica (bilateral)		,006 <sup>d</sup>	,046 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,200 <sup>d,e</sup>
6 a 9 años	N		7	7	7	7
	Parámetros	Media	15,8810	16,7857	43,2857	24,0476
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	8,83842	8,18519	14,51108	10,44639
	Máximas	Absoluta	,221	,186	,265	,178
	diferencias	Positivo	,221	,114	,265	,178
	extremas	Negativo	-,181	-,186	-,126	-,104
	Estadístico de prueba		,221	,186	,265	,178
	Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>d,e</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,147 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla J2

*Prueba de Homogeneidad de Varianzas para Situación Actual.*

	Estadístico de			Sig.
	Levene	gl1	gl2	
Clan	,421	2	90	,658
Adhocracia	,310	2	90	,734
Mercado	3,793	2	91	,026
Jerárquico	,757	2	91	,472

Tabla J3

*Prueba Kruskal Wallis por Antigüedad Laboral para la Situación Actual.*

		Estadísticos de Prueba
Clan	Chi-cuadrado	6,419
	gl	2
	Sig. asintótica	,040
Adhocracia	Chi-cuadrado	3,265
	gl	2
	Sig. asintótica	,195
Mercado	Chi-cuadrado	10,809
	gl	2
	Sig. asintótica	,004
Jerárquico	Chi-cuadrado	,222
	gl	2
	Sig. asintótica	,895



Tabla J4

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov por Antigüedad Laboral para Situación Deseada.*

			Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
0 a 1 año	N		49	47	48	49
	Parámetros	Media	32,5680	22,7908	22,9965	23,0442
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	12,94334	8,80550	8,83634	9,77696
	Máximas	Absoluta	,151	,100	,119	,094
	diferencias	Positivo	,151	,100	,119	,094
	extremas	Negativo	-,075	-,066	-,078	-,088
	Estadístico de prueba		,151	,100	,119	,094
	Sig. asintótica (bilateral)		,007 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,088 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>
2 a 5 años	N		38	38	38	37
	Parámetros	Media	31,9912	25,8947	23,3114	19,3108
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	13,17006	9,95126	8,62404	8,92382
	Máximas	Absoluta	,105	,187	,079	,140
	diferencias	Positivo	,105	,187	,077	,125
	extremas	Negativo	-,057	-,098	-,079	-,140
	Estadístico de prueba		,105	,187	,079	,140
	Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>d,e</sup>	,002 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,064 <sup>d</sup>
6 a 9 años	N		6	7	7	6
	Parámetros	Media	36,3333	26,9048	28,6905	15,4722
	normales <sup>b,c</sup>	Desviación estándar	10,25237	10,47168	11,28192	5,55819
	Máximas	Absoluta	,282	,263	,229	,197
	diferencias	Positivo	,282	,263	,145	,150
	extremas	Negativo	-,212	-,207	-,229	-,197
	Estadístico de prueba		,282	,263	,229	,197
	Sig. asintótica (bilateral)		,148 <sup>d</sup>	,154 <sup>d</sup>	,200 <sup>d,e</sup>	,200 <sup>d,e</sup>

b La distribución de prueba es normal.

c Se calcula a partir de datos.

d Corrección de significación de Lilliefors.

e Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla J5

*Prueba de Homogeneidad de Varianzas para Situación Deseada.*

	Estadístico de			
	Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	,105	2	90	,900
Adhocracia	,253	2	89	,777
Mercado	,145	2	90	,865
Jerárquico	,835	2	89	,437

Tabla J6

*Análisis de Varianza ANOVA por Antigüedad Laboral para la Situación Deseada.*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Clan	Entre grupos					
	Dentro de grupos					
	Total					
Adhocracia	Entre grupos					
	Dentro de grupos					
	Total					
Mercado	Entre grupos	201,837	2	100,919	1,264	,287
	Dentro de grupos	7185,338	90	79,837		
	Total	7387,176	92			
Jerárquico	Entre grupos	493,455	2	246,727	2,886	,061
	Dentro de grupos	7609,575	89	85,501		
	Total	8103,030	91			

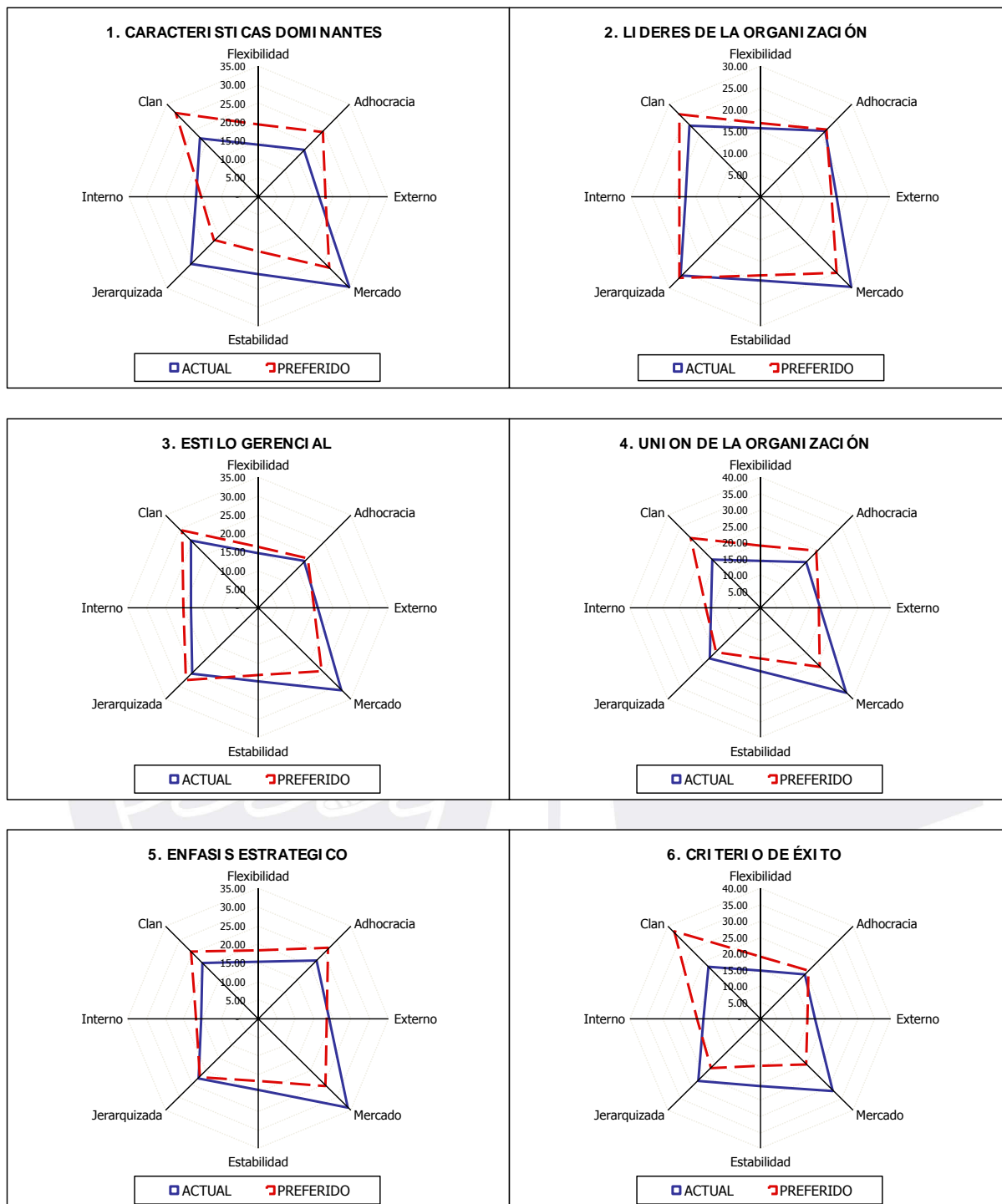
Tabla J7

*Prueba Kruskal Wallis por Antigüedad Laboral para la Situación Deseada.*

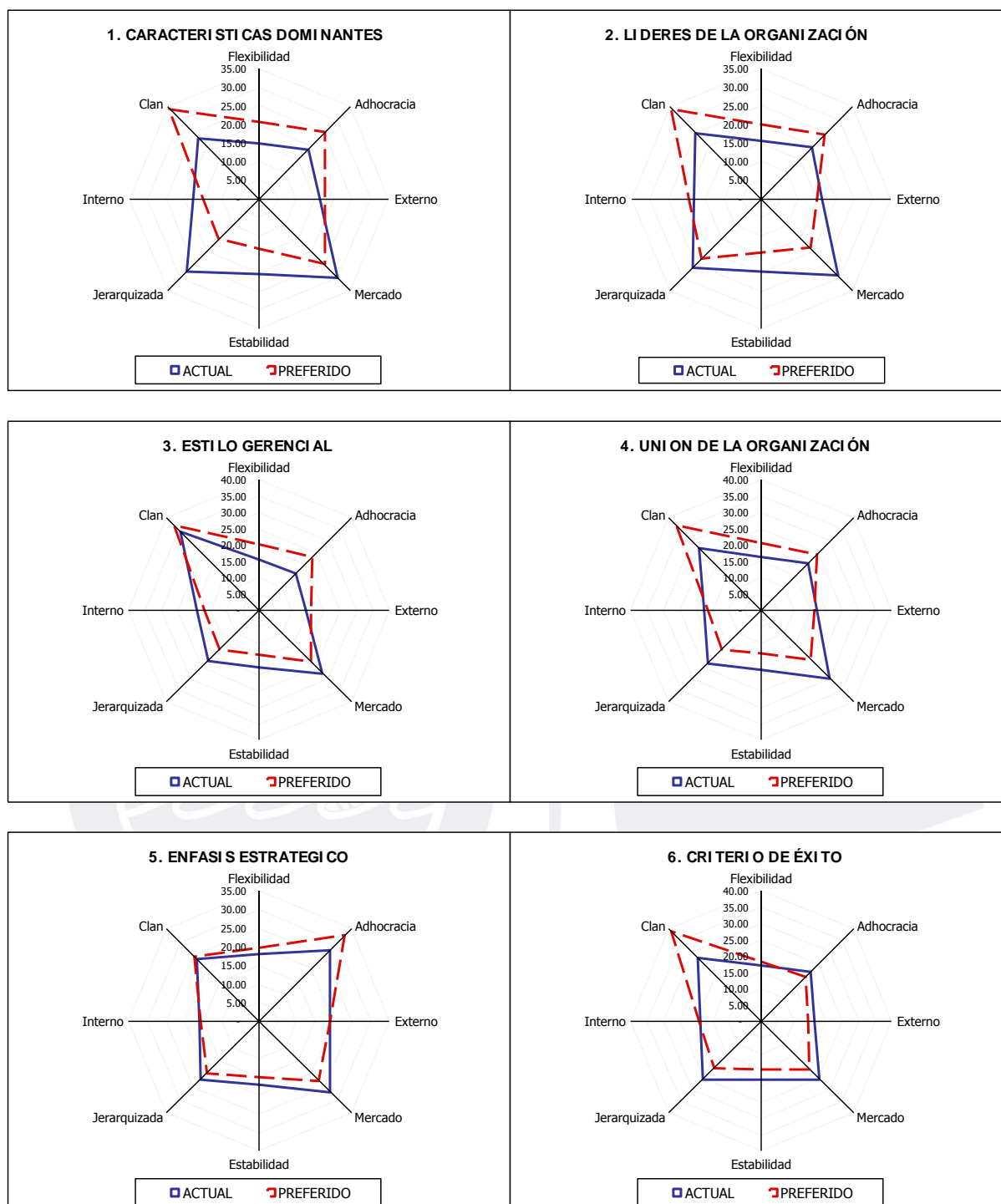
		Estadísticos de Prueba
Clan	Chi-cuadrado	,659
	gl	2
	Sig. asintótica	,719
Adhocracia	Chi-cuadrado	1,637
	gl	2
	Sig. asintótica	,441
Mercado	Chi-cuadrado	
	gl	
	Sig. asintótica	
Jerárquico	Chi-cuadrado	
	gl	
	Sig. asintótica	



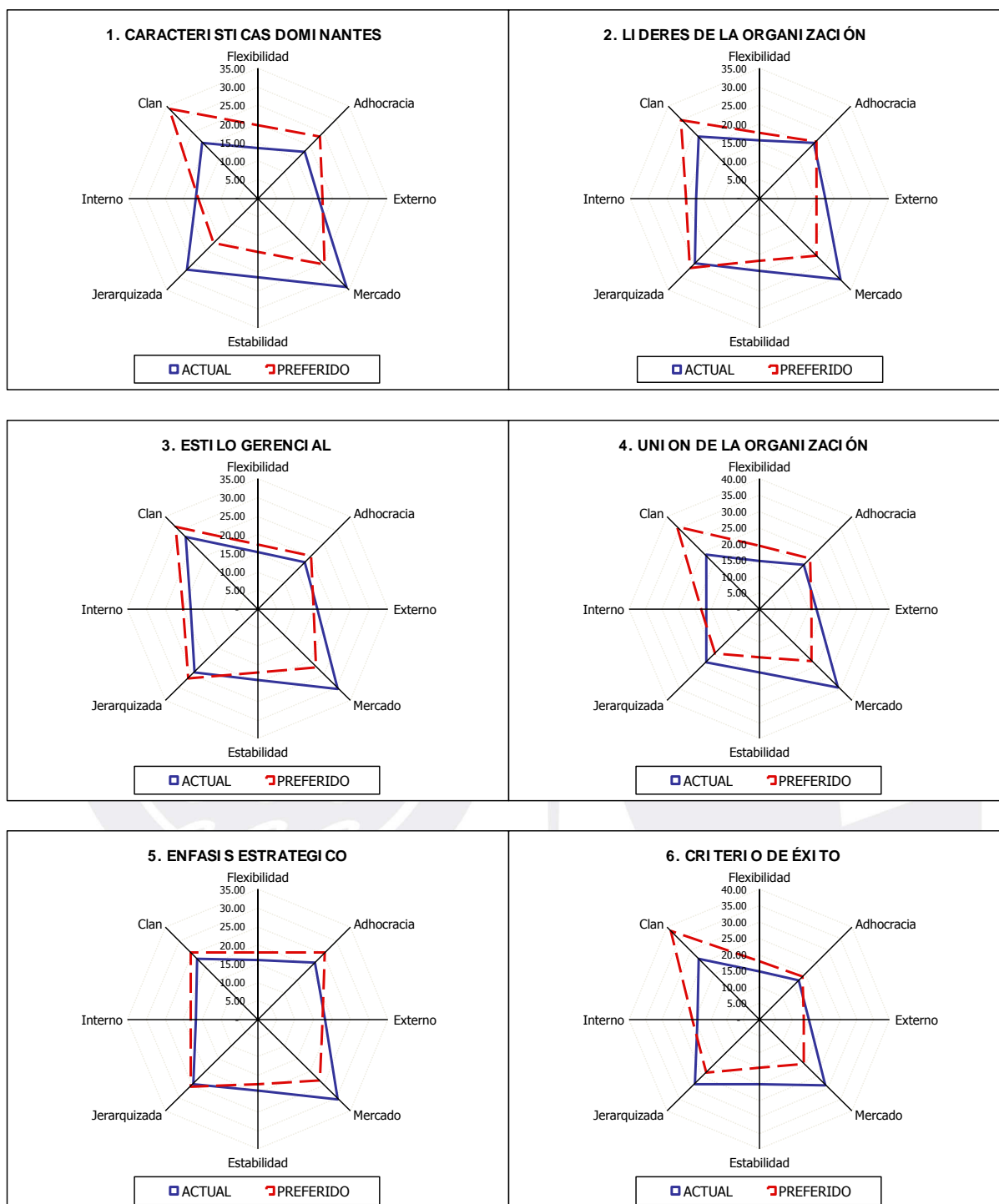
**Apéndice K: Análisis por Dimensiones de la Cultura por Género (Femenino).**



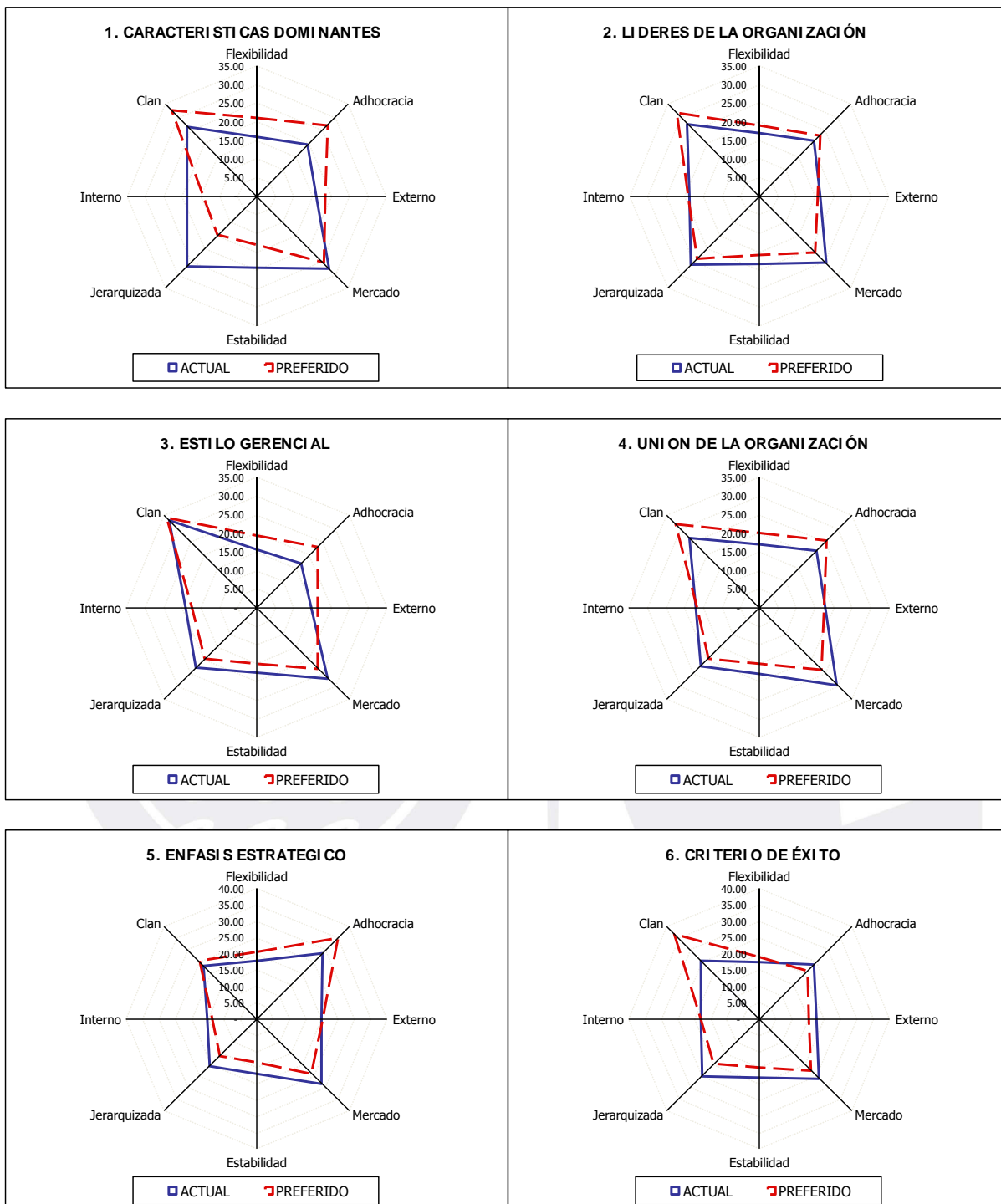
## Apéndice L: Análisis por Dimensiones de la Cultura por Género (Masculino)



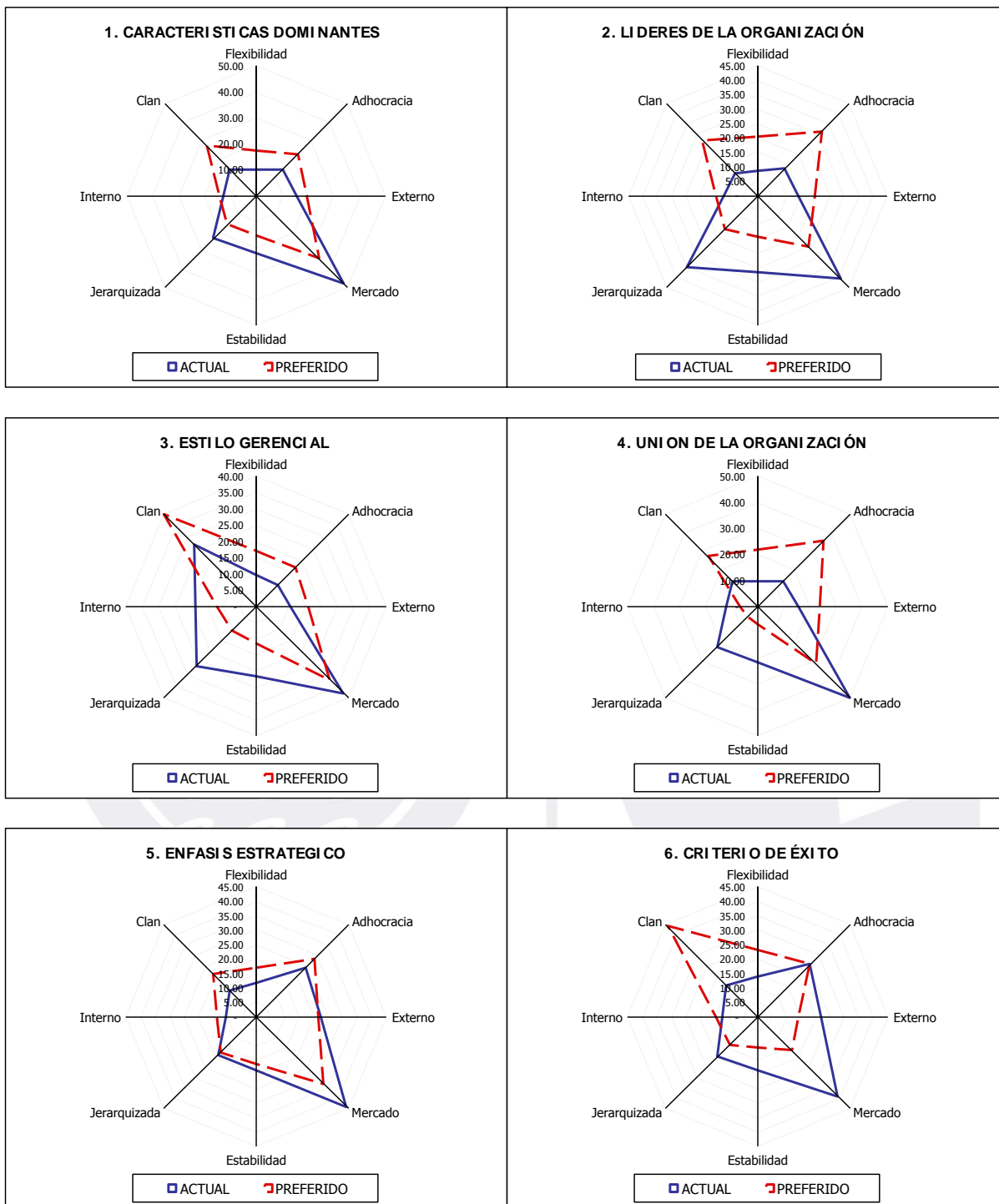
## Apéndice M: Análisis por Dimensiones de la Cultura por Antigüedad en la Empresa (entre 0 y 1 año)



## Apéndice N: Análisis por Dimensiones de la Cultura por Antigüedad en la Empresa (entre 2 y 5 años)

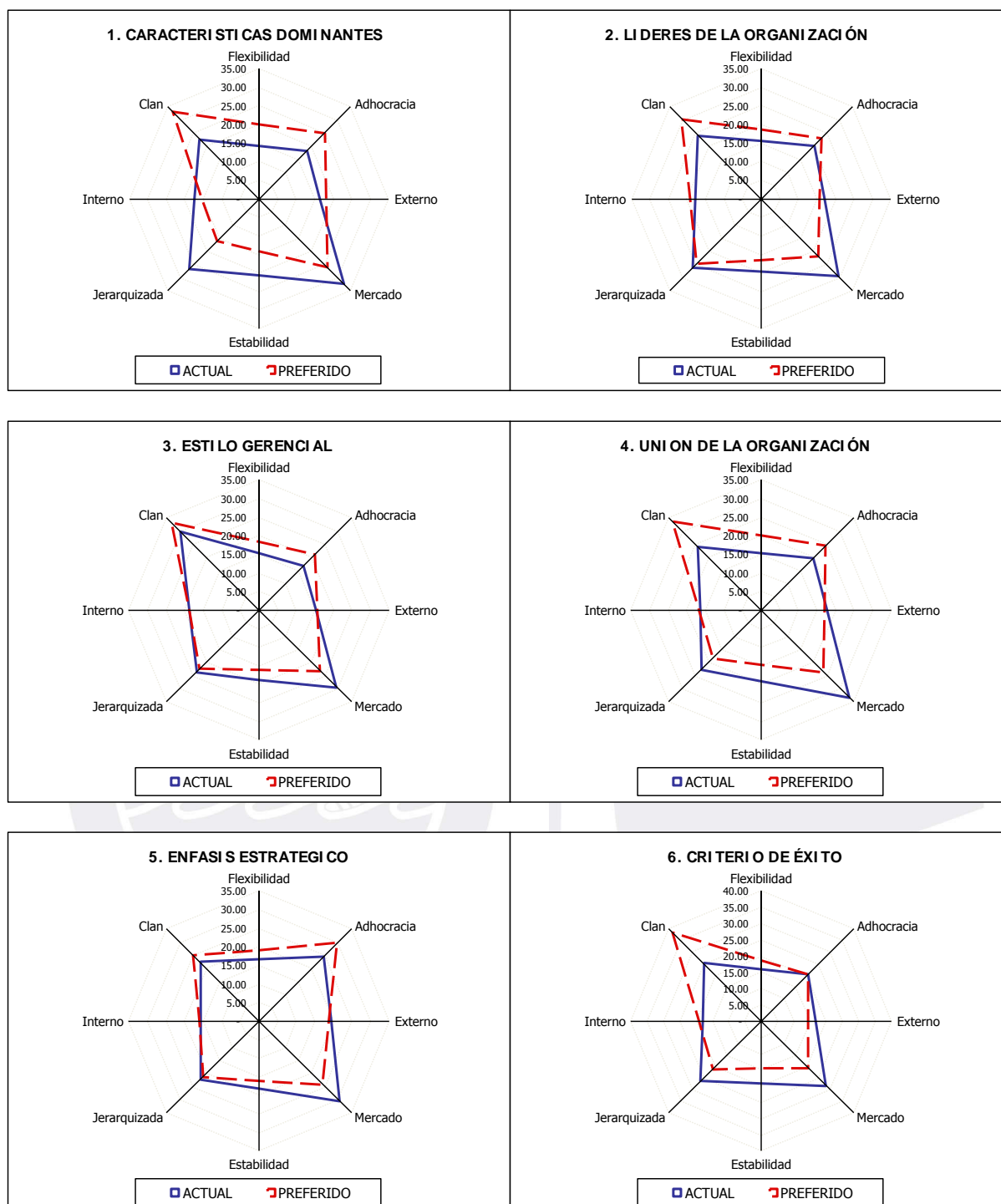


## Apéndice O: Análisis por Dimensiones de la Cultura por Antigüedad en la Empresa (entre 6 y 9 años)

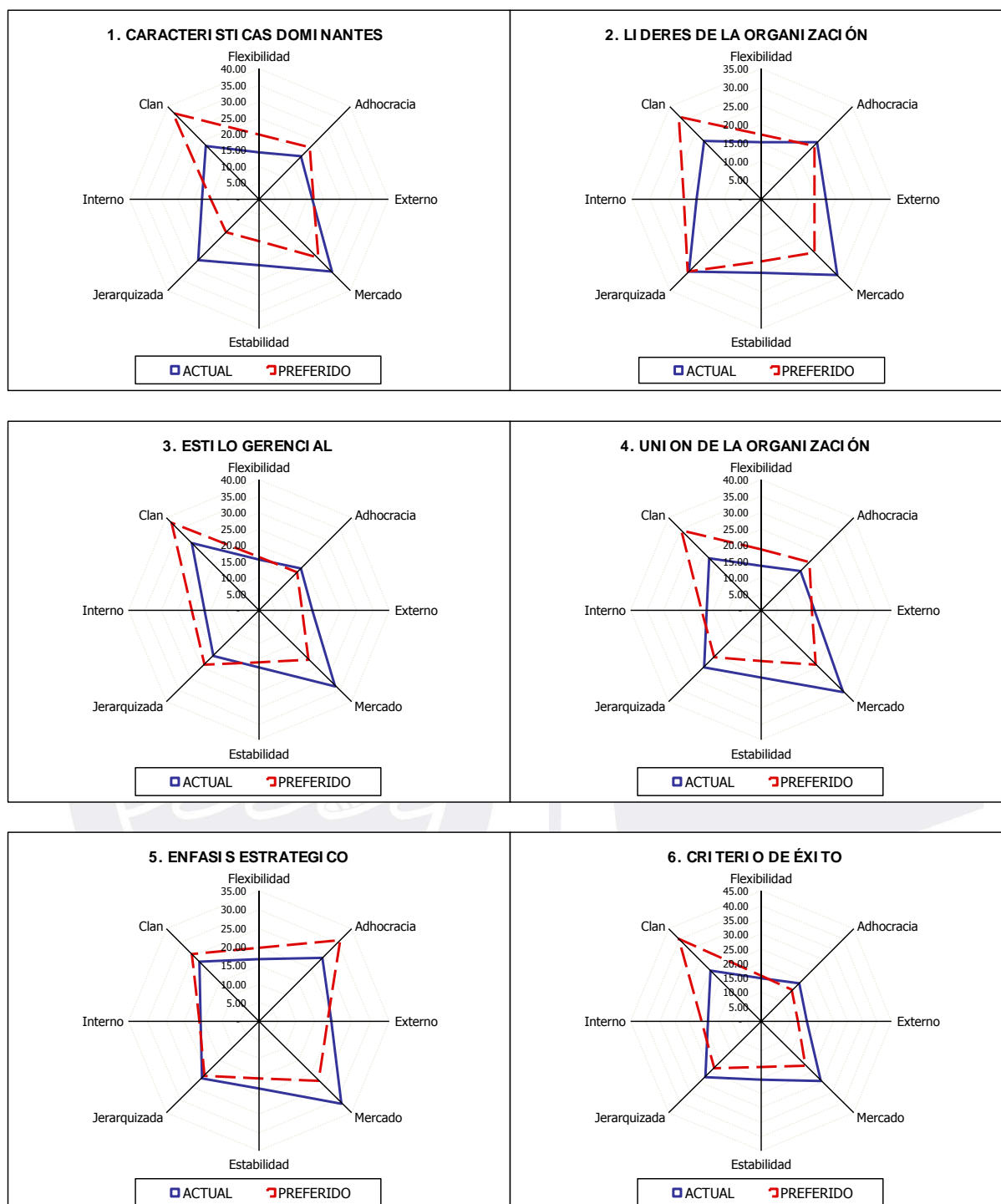




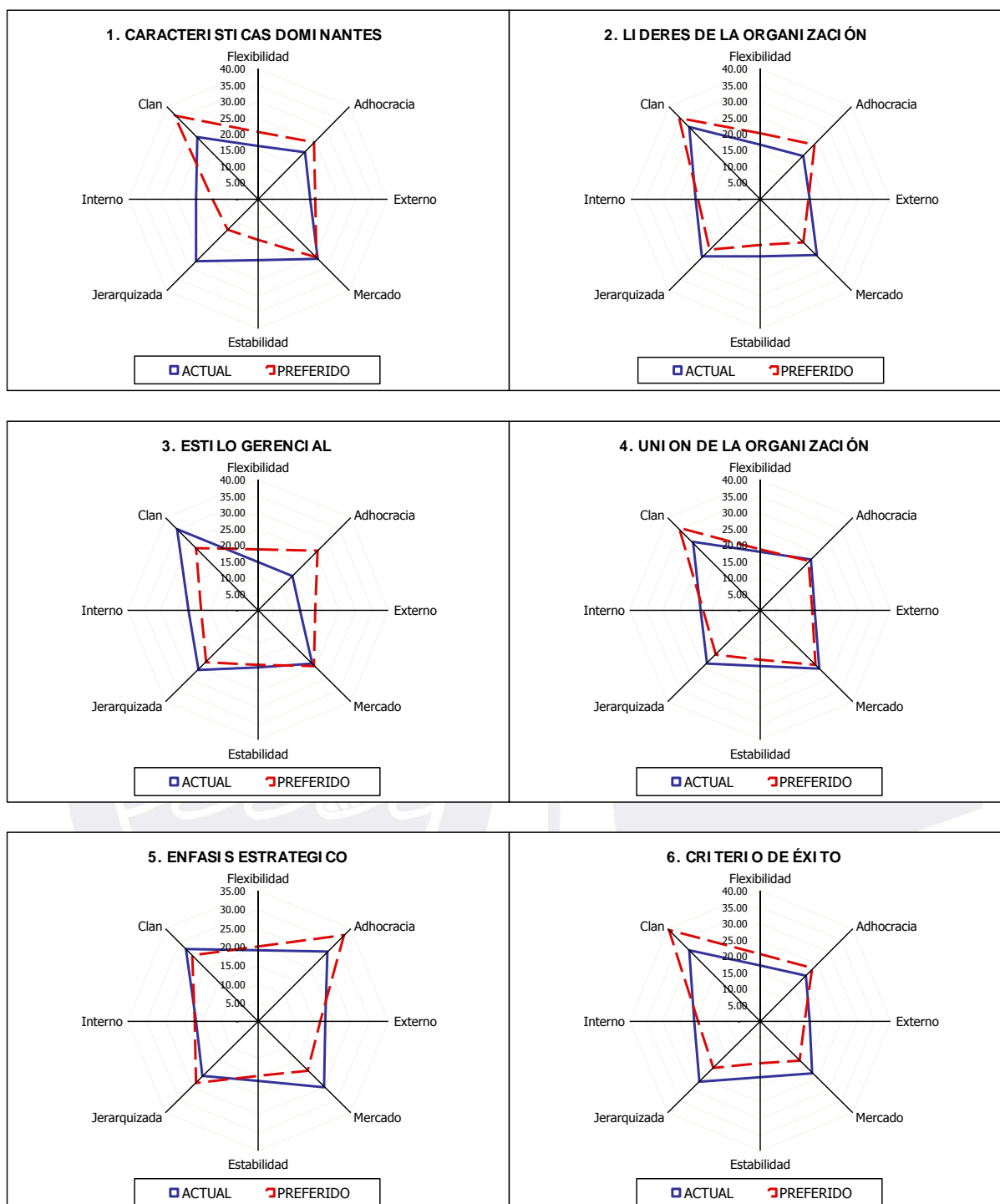
## Apéndice P: Análisis por Dimensiones de la Cultura para la Organización



## Apéndice Q: Análisis por Dimensiones de la Cultura para la Unidad 1: Trujillo



## Apéndice R: Análisis por Dimensiones de la Cultura para la Unidad 2: Chincha



## Apéndice S: Análisis por Dimensiones de la Cultura para la Unidad 3: Arequipa

